

## **Estratégias de Profissionais em uma Cultura Distinta: Da Intramobilidade à Construção Artesanal da Interculturalidade Intranacional**

**Aline Craide e Tânia Maria Diederichs Fischer**

**Resumo** Este estudo buscou identificar e analisar como quatro profissionais que realizaram a intramobilidade e foram contratados por organizações pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari, na Bahia, percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Para tanto, além da análise teórica sobre os conceitos-chave, realizaram-se entrevistas narrativas, as quais permitiram construir a história de vida destes quatro profissionais. Os resultados apontam que os profissionais percebem a intramobilidade como uma chance de crescimento profissional. Além disso, migrar para a Bahia gerou diferentes estranhamentos culturais, sendo que os desafios se atrelaram essencialmente ao âmbito pessoal. Apesar disso, constatou-se que a interculturalidade intranacional pode despertar bons sentimentos nas pessoas, mas pode se tornar prejudicial para as organizações, caso não haja preocupação com o suporte mínimo a esses profissionais que chegam com boas expectativas ao novo local de trabalho, o que torna o artesanato de si uma arte e não uma mera questão de sobrevivência em uma cultura diferente.

**Palavras-chave** Intramobilidade. Interculturalidade Intranacional. Gestão Artesanal. História de Vida. Gestão de Pessoas.

**Abstract** This study aimed to identify and analyze how four professionals who faced intramobility and were hired by organizations from the Camaçari Committee for Industrial Foment, in Bahia, realize and live intranational intramobility. Thus, beyond the theoretical analysis about key concepts, narrative interviews were carried out, which allowed building the life history of these four professionals. The results indicate professionals see intramobility as a chance for career growth. Furthermore, migration to Bahia generated cultural distresses, being the challenges essentially related to personal aspects. Nevertheless, it was found that intranational interculturality might arouse good feelings on people, although it may turn harmful to organizations if no support is given to these professionals moving full of hope to the new working place, what makes the

handicraft an art, and not a simple matter of survival in a different culture.

**Keywords** Intramobility. Intranational Interculturality. Handicraft Management. Life History. People Managemant.

## INTRODUÇÃO

Discute-se amplamente que o século XX foi marcado por significativas mudanças no comportamento das organizações devido à globalização e à consequente abertura dos mercados. A competição, antes restrita ao âmbito local, assumiu proporções maiores, globais, fazendo com que algumas organizações reformulassem suas estratégias na busca por condições mais favoráveis de produção e de prestação de serviços, seja em termos de custos operacionais ou em função de incentivos fiscais consonantes com seus negócios.

Mais recentemente, muitas discussões sobre os impasses relacionados à competitividade organizacional, especialmente no Brasil, direcionaram-se à questão da carência de mão de obra qualificada com a qual alguns setores econômicos de determinadas localidades do país têm se deparado. Frente a essa situação, as organizações desenvolvem ações para tentar sanar esse problema como, por exemplo, a recontração de funcionários já aposentados, o incentivo à formação e à qualificação de trabalhadores locais ou, até mesmo, a admissão de pessoas de diferentes localidades do país para nelas trabalharem. Tais profissionais, ao decidirem migrar intranacionalmente em busca de melhores oportunidades para suas carreiras, realizam o que denominamos de Intramobildade, compreendida aqui como a movimentação interna em um país, atrelada a motivações profissionais.

Uma das possíveis consequências que surgem a partir da intramobildade será o encontro e a interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da sua localidade de destino, processo definido e entendido como Interculturalidade Intranacional. Contudo, ressalta-se que, quando se discute questões inerentes à interculturalidade, pensa-se na internacionalização dos negócios e das pessoas, visto que a maioria das pesquisas referentes a essa temática preocupa-se em analisar aspectos relacionados às expatriações, apoiando-se, essencialmente, em estudos comparativos entre culturas nacionais (FREITAS, 2009a).

Entretanto, este olhar *lato sensu* acerca da interculturalidade leva à reflexão sobre a realidade do Brasil – país de vasta dimensão continental, alta diversidade cultural, etc. – e infere-se que, para perceber diferença cultural, o profissional não precisa cruzar fronteiras internacionais, pois, ao migrar entre estados no Brasil, ele tende a vivenciar estranhamentos culturais, sociais, climáticos, educacionais, econômicos, políticos e tornar-se um estrangeiro dentro de seu próprio país. Assim, considera-se pertinente pensar a interculturalidade sob uma perspectiva intranacional, uma das propostas centrais deste estudo. Logo, parte-se do pressuposto de que, ao realizar a intramobildade, o indivíduo enfrentará desafios

e perceberá diferenças e similaridades ao estabelecer contato com uma cultura regional distinta da sua. Nesse sentido, imagina-se que um dos *locus* em que ocorre a interculturalidade intranacional é o de organizações que possuem interesse ou necessidade em contratar profissionais naturais de distintas localidades de um mesmo país, com diferenciados hábitos, comportamentos, valores e atitudes, acarretando, dentro e fora do espaço organizacional, interações interculturais, das quais emergirão consequências (positivas ou negativas) para os indivíduos e para as organizações.

Porém, a maioria das organizações parece ainda não ter atentado aos desafios interculturais que surgem para os profissionais com a intramobibilidade, afinal acreditam que, pelo fato de estarem se deslocando dentro do território nacional, isso não requer atenção maior de sua parte, assumindo para si um papel de coadjuvante nesse processo. Assim, profissionais, de maneira solitária, para poderem “sobreviver” em outra cultura que, mesmo pertencente ao seu país, muitas vezes é bastante diferente da sua de origem, desenvolvem diferentes estratégias para a sua adaptação e integração. Não há regras ou receitas que ajudem essas pessoas a entenderem os novos códigos culturais, sendo, dessa forma, uma construção artesanal do processo de interculturalidade intranacional.

Destaca-se aqui que o conceito de autoconstrução artesanal ou do chamado “artesanato de si” (ARROYO, 2002), tem origens estabelecidas por Charles Wright Mills quando fundamenta o artesanato intelectual. Nesse sentido, o trabalhador intelectual forma-se a si próprio na medida em que trabalha para o aperfeiçoamento de seu ofício a fim de realizar suas próprias potencialidades e em quaisquer oportunidades que surjam em seu caminho acaba construindo um caráter que tem como núcleo as qualidades de um bom trabalhador (MILLS, 2009). No entanto, o exercício de qualquer atividade profissional implica em relações com outros, sendo a gestão um processo de ação relacional, um construir e reconstruir relações em contextos organizacionais e interorganizacionais.

Portanto, com o objetivo de entender como profissionais que realizaram a intramobibilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional, foram realizadas entrevistas narrativas em profundidade, as quais permitiram construir a história de vida (HV) de quatro profissionais que realizaram a intramobibilidade no Brasil por iniciativa própria e foram contratados por organizações pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari<sup>1</sup> (COFIC) na Bahia. Destarte, visou-se a compreender o processo de interculturalidade intranacional a partir das narrativas pessoais de partes significativas das vidas desses profissionais e descobrir quais as estratégias adotadas por esses indivíduos em sua mudança e chegada, durante sua integração e na sua permanência na cultura baiana, como integrantes da construção artesanal de suas carreiras.

Findas as considerações iniciais, a seguir será exposto o quadro teórico de referência representado por dois macroconceitos: Intramobibilidade e Interculturalidade Intranacional. Após, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados e a análise das HV. Por último, são traçadas as considerações finais apontadas para este estudo.

## A INTRAMOBILIDADE

Antes de tratar acerca de questões inerentes à intramobilidade, faz-se necessário o entendimento do cerne desse conceito, a mobilidade. Isto porque a discussão sobre a mobilidade, conforme Freitas (2009), está na ordem do dia e parece ser emblemática dos novos tempos. Dessa forma, acredita-se que a compreensão sobre a mobilidade é fundamental para entender o ser humano, visto que, desde o nascimento até as viagens internacionais dos homens de negócio, ela está presente em todo lugar. Tal fenômeno também pode ser visualizado como progresso, liberdade, oportunidade e modernidade, sendo, assim, mais central tanto ao mundo como para nossa compreensão (CRESSWELL, 2006).

Diante dessas colocações, é importante destacar a ideia de que a mobilidade faz parte da história da humanidade (CRESSWELL, 2006; MAFFESOLI, 2006). Em função de doenças, colonizações, guerras e ditaduras, pessoas se movimentavam (ATTALI, 2003; FREITAS, 2009). Na época das grandes navegações, a busca pela descoberta de novos territórios fazia com que desbravadores e suas tripulações aventurassem-se além mar. Naquela ocasião, as situações que envolviam esse deslocamento eram bastante precárias. Hoje, felizmente, ou não, a situação mudou. Os meios de transporte são mais velozes e levam as pessoas rapidamente a novos destinos, sendo possível viajar para mais longe em um tempo menor (CRESSWELL, 2006). Há ainda a preocupação com a segurança dos passageiros e também com o seu conforto durante o percurso, razão, segundo Fernandez (2002), para o aumento no número de viagens.

Maffesoli (2006) fala que há uma pulsão migratória que ultrapassa meras questões racionais e de funcionalidade e que incita as pessoas a mudarem de lugar, de hábitos, de parceiros, para realizarem as múltiplas facetas de sua personalidade. Portanto, a confrontação com o que lhe é estranho permitirá ao indivíduo viver esta pluralidade adormecida ou renegá-la (FREITAS, 2009). Identifica-se que a movimentação das pessoas tem sido central na construção de modelos de mundo diferenciados, ao mesmo tempo em que tende a levar a maior intolerância e à tensão social. Portanto, acredita-se que a mobilidade deva ser uma relevante questão a ser contemplada pela gestão das organizações da contemporaneidade, uma vez que pessoas, e até mesmo as próprias empresas, têm, nos dias atuais, maior oportunidade e facilidade de deslocamento, fato que não pode deixar de ser considerado na elaboração e execução de estratégias organizacionais.

Porém, percebe-se que quando a mobilidade é tratada no âmbito da gestão, seu entendimento é direcionado ao deslocamento internacional, o qual, normalmente, tem certa capacidade de “glamourizar” as carreiras (FREITAS, 2009). Entretanto, qual a visão que se tem sobre a intramobilidade de profissionais? Além disso, em termos de carreira, quantas pessoas se dispõem a enfrentar as mobilidades internacional e intranacional em busca de melhores condições profissionais? Com vistas a responder a esses questionamentos, tal debate surge como tema central do Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) do ano de 2009 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O referido relatório evidencia que muito mais pessoas deslocam-se dentro de fronteiras do que para fora delas. No Brasil, onde

há cerca de 17 milhões de migrantes internos, a diferença entre as duas movimentações é bastante significativa, pois o RDH estima que aproximadamente 740 milhões de pessoas sejam migrantes internas, o que representa quase quatro vezes mais do que aquelas que se deslocaram internacionalmente.

Destaca-se que há considerável diferença entre as movimentações internas e externas a um país, visto que, normalmente, é mais plausível o trânsito dentro da própria nação. Contudo, e é aí que reside uma das reflexões deste estudo, pensa-se ser errôneo afirmar que obstáculos culturais serão enfrentados apenas em deslocamentos internacionais. Uma causa para que haja a predominância dessa linha de pensamento é que, em muitos estudos, as nações são consideradas como territórios culturais homogêneos.

Assim, ao discorrer e analisar sobre as migrações internas em um país, o Relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA – (2010)<sup>2</sup> afirma que tal fato, muitas vezes, passa despercebido aos olhos de diversos analistas e pesquisadores em função da complexidade inerente ao assunto. O IPEA (2010, p.3) alega que esse 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”.

Salienta-se ainda que o migrante nem sempre é um sujeito sem lugar e inclassificável, uma vez que ele ocupa posições no mundo do trabalho (IPEA, 2010). Dados do IPEA (2010) apontam que os números das migrações e emigrações no Brasil são bastante expressivos e, dentre diversas análises trazidas pelo Instituto, três chamam atenção. O primeiro ponto refere-se, nos anos analisados, ao aumento do nível de escolaridade do migrante, considerada pelo IPEA (2010) como 12 anos ou mais de estudos. O Relatório alerta que, apesar do mesmo ter acontecido entre os não migrantes, o ritmo de crescimento escolar destes é menor. Assim, “não há razão para não se levantar a hipótese de que a escolarização aumenta a probabilidade de migração” (IPEA, 2010, p. 9). O segundo aspecto considerado importante apontado pelo Relatório do IPEA (2010) é o fato de o migrante auferir maiores rendimentos do que o não migrante. Por fim, o terceiro ponto diz respeito à parcialidade da ideia de que a migração significa pobreza, como afirma o Relatório do IPEA (2010).

Reitera-se, a partir dos dados apresentados, que a discussão e a reflexão em torno da intramobilidade tornam-se pertinentes frente ao cenário organizacional contemporâneo. E, atrelada à intramobilidade, deve-se ponderar sobre uma de suas consequências para profissionais e organizações, ou seja, sobre a interculturalidade intranacional, da qual alguns aspectos serão apresentados a seguir.

## **A INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL**

Dos muitos conceitos que derivaram da cultura organizacional, a temática da

interculturalidade é considerada uma das formas mais atuais de analisar as questões culturais das organizações e tende a remeter os pesquisadores a novas reflexões, talvez mais próximas à realidade (BARBOSA; VELOSO, 2009; FREITAS, 2009; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Entretanto, ao refletir sobre o tema da interculturalidade, percebe-se, como expõe Tanure (2007), que os encontros interculturais são tão antigos quanto a própria humanidade e começaram quando duas diferentes tribos se encontraram pela primeira vez, sendo intrínsecos à condição humana (DAVEL *et al.*; 2008). Pensa-se que, algumas vezes, esses encontros tinham uma postura pacífica e o intuito de realizar o comércio entre diferentes grupos. Porém, em outras ocasiões, resultavam em conflitos entre povos distintos. Isso porque, conforme Tanure (2007), os mesmos princípios básicos de comparação, preconceito e criação de estereótipos observados atualmente devem ter existido há milhares de anos. A interculturalidade, portanto, é o modo de desenvolvimento das sociedades para melhor e também para pior, uma vez que ela ocorre em contextos bem diferentes como guerras mundiais, genocídios, colonizações, migrações, mundialização econômica, financeira, esportiva, multicultural e intercultural (DEMORGON, 2002). Contudo, buscar uma interação construtiva, especialmente no âmbito organizacional, 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). Assim, existem estudos que procuram entender como ocorre a interação entre pessoas de culturas diferentes em variados contextos. Nas pesquisas brasileiras, essa análise ocorre frequentemente quando os autores visam a entender o desdobramento dos relacionamentos entre estrangeiros e locais; quais as peculiaridades percebidas pelos investigados acerca das culturas; como reagem às diferenças e às semelhanças do “outro”. Alguns exemplos do interesse sobre o tema no Brasil, a partir do final da década de 1990, são os projetos como o coordenado pela Professora Maria Ester de Freitas da Fundação Getúlio Vargas sobre executivos franceses no Brasil e outro sobre Estrangeiros nas Organizações Baianas coordenado pela Professora Tânia Fischer na Universidade Federal da Bahia.

Um dos motivos para tal preocupação, conforme Barbosa e Veloso (2009), é que a questão da diversidade impõe à sociedade contemporânea uma árdua tarefa, ou seja, a de conservá-la sem perder a coesão social. O conceito de interculturalidade ajuda a entender a diferença no âmbito social e, mais especificamente, no organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009), visto que 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 uma cultura pode parecer estranho para membros de outro grupo social. Porém, Davel, Dupuis e Chanlat (2008) alertam que, ao pensar sobre um contexto intercultural, é importante delimitar qual tipo de cultura se está analisando, pois é possível falar em cultura local, regional, nacional, supranacional ou transnacional. Analogamente, Chevrier (2006) fala que um indivíduo pertence simultaneamente a diversos grupos sociais e participa de muitas culturas: nacional, regional, da profissão, etc. Portanto, em cada cultura, faz-se referência a um grupo humano pertencente a um conjunto de práticas, de valores e de simbologias (CHEVRIER, 2006).

Neste momento, é importante destacar que a interculturalidade vem sendo abordada e

analisada na maioria dos estudos e pesquisas internacionais e nacionais como o encontro entre culturas de países diferentes. Entretanto, considera-se que, sobre muitas premissas, preocupações com choques culturais e explicações referentes a esse conceito pode atribuir atenção ao encontro entre culturas regionais de uma mesma nação. Sendo assim, neste trabalho, 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. É importante esclarecer que entende-se a cultura regional como um espaço inserido em uma sociedade maior (no caso deste trabalho, um país) na qual são encontrados traços culturais homogêneos como valores, atitudes, hábitos e comportamentos que são compartilhados pelos seus membros e heterogêneos frente aos traços culturais de outras culturas regionais (adaptado de MUZZIO; CASTRO, 2008). Mesmo considerando-se que pode haver inúmeras possibilidades de demarcação dessas culturas regionais, delimitou-se a cultura regional em Estados e Distrito Federal.

As colocações de alguns autores subsidiam essa escolha. Adler (2002), por exemplo, afirma que não é preciso ir para o exterior para encontrar alguém com *background* cultural diferente. Semelhantemente, Schneider e Barsoux (2003) alertam que é bastante difícil saber quando uma fronteira que divide países é mais significativa do que as suas “fronteiras” internas. Assim, no interior de culturas nacionais existe diversidade cultural, importante a ser considerada, pois as culturas regionais são envolvidas pela geografia, história, forças políticas e econômicas, linguagem e religião e, dentro de algumas nações, os laços regionais fortes podem, até mesmo, competir com a identidade nacional (DUPUIS, 2008; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Entretanto, Dupuis (2008) afirma que poucos pesquisadores se interessam sobre a análise de diferenças locais ou regionais no domínio da gestão intercultural. Lenartowicz e Roth (2001) acreditam que as pesquisas devem ter cautela em assumir uma homogeneidade cultural nacional, pois valores podem variar significativa e sistematicamente dentro das fronteiras de uma nação, colocações com as quais se coaduna (O quê??). Ademais, para os autores, pensar sobre as interações entre culturas regionais torna-se pertinente para refletir acerca do seu impacto sobre o desempenho das organizações.

Frente a essas colocações, observa-se que um dos possíveis *locus* de convivência entre culturas regionais distintas será o da organização na qual os profissionais que realizaram a intramobildade passarão a trabalhar. Nele, o indivíduo, “um estranho no novo ninho”, construirá artesanalmente estratégias a fim de interagir com pessoas de culturas regionais diferentes da sua, sejam elas pertencentes ao próprio local ou provenientes de outras localidades do país. Isso, de certo modo, sugere que as organizações estejam preparadas para essas situações a partir da implementação de uma gestão intercultural de pessoas voltada ao intranacional. Além disso, lembra-se que há as vivências no cotidiano da nova localidade que podem também influenciar na adaptação dos sujeitos e que, em alguns casos, tendem a impactar seu desempenho no trabalho.

Portanto, os apontamentos dos autores supracitados fazem com que se reitere a importância

da pesquisa aqui apresentada, a qual visa a refletir sobre essas questões a partir da análise da história de vida de quatro profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras e que viveram e/ou ainda vivem a interculturalidade intranacional nos contextos privado e de trabalho. Todavia, antes de apresentar os resultados da pesquisa, é necessário elucidar os procedimentos metodológicos adotados na sua condução.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possuiu um caráter qualitativo, abordagem que oferece aos pesquisadores diferentes métodos para condução da pesquisa empírica. Um deles é o chamado método biográfico, definido por Denzin (1988) como o estudo e a coleta de documentos de vida, existindo, ainda, vários modos de se escrever sobre a vida de pessoas. Dentre eles, há a abordagem de história de vida, adotada neste estudo por entendê-la adequada para analisar as vivências e percepções de profissionais em relação à interculturalidade intranacional, visto que os dados coletados são oriundos das narrativas destes sujeitos acerca de suas vidas ou de partes significativas delas. Pierre Dominice, um dos autores referenciais do movimento *histórias de vida em formação* destaca a importância em articular biografia e formação em todos os tempos e espaços de vida de uma pessoa (DOMINICÉ, 1990).

Retoma-se, novamente, o conceito de construção artesanal, pois a história de vida obtida por meio de narrativas autobiográficas pode revelar dimensões significativas das estratégias utilizadas pelos gestores ao longo dos períodos de vida em análise para aprender a lidar consigo e com outros.

### A Abordagem de História de Vida

A utilização da abordagem de história de vida em pesquisas é relativamente recente. Hatch e Wisniewski (1995) afirmam que as raízes dos proponentes da HV datam da década de 1920, quando alguns antropólogos a utilizaram para descrever culturas nativas americanas. Na visão de Drummond-Abdala (2008), as histórias de vida são a ruptura com os métodos tradicionais de pesquisa sociológica, baseados em questionários estruturados de maneira rígida, pois permitiram uma análise mais aprofundada das experiências e dos valores partilhados por um grupo e enunciados por um indivíduo. Entretanto, a adoção de histórias de vida emergiu como área importante de pesquisa apenas a partir de 1980 e, atualmente, desperta o interesse de muitos pesquisadores, porque oferece alternativas de conectar as vidas e as histórias dos indivíduos para entender fenômenos humanos e sociais (HATCH; WISNIEWSKI, 1995).

A história de vida é um método biográfico que visa ao apontamento escrito da vida de uma pessoa baseada em conversas ou entrevistas narrativas em profundidade que ocorre quando o pesquisador solicita a uma pessoa que conte toda sua vida ou parte dela (DENZIN, 1988; BERTAUX, 1997). Verifica-se na literatura que o número de entrevistas deve ser tal que acumule material que permita comparações, a fim de se destacarem convergências

e divergências (QUEIROZ, 1988). Assim, o método mais utilizado para a definição do número e da duração da entrevista é o chamado critério de saturação, ou seja, quando o que é falado durante as entrevistas começa a se repetir e nada de novo e relevante ao tema é acrescentado (BARDIN, 1977). A representatividade, nesse caso, não é conseguida pelo grande número de entrevistas, mas pela riqueza de informações obtidas. Atkinson (2001) alerta que a coleta de dados para HV envolve a realização de duas a três entrevistas com cada um dos sujeitos investigados. Isso porque, como no primeiro encontro entre o pesquisador e o pesquisado a pergunta a ser feita é bastante ampla (*Gostaria que você me falasse de sua vida sobre determinado assunto*), permitindo que o entrevistado fale livremente sobre sua trajetória de vida, possivelmente alguns aspectos não serão evidenciados.

No presente estudo, os profissionais, conforme permite a abordagem de história de vida, foram escolhidos por acessibilidade e conveniência. Todavia, selecionaram-se pessoas que migraram de diferentes regiões do Brasil para trabalhar em distintas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC) na Bahia. À exceção da Região Norte, visto que não foram identificados profissionais originários dessa região brasileira, os demais haviam migrado das Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Além disso, realizaram-se duas entrevistas com cada um dos quatro profissionais, conforme orientação de Atkinson (2001). No primeiro encontro com os entrevistados, como recomendado por alguns autores (HATCH; WISNIEWSKI; 1995; ATKINSON, 2001; QUEIROZ, 1988), solicitou-se apenas que os profissionais falassem livremente sobre suas vidas focando nas lembranças que tinham a respeito de interações com pessoas e com aspectos de outras culturas. Seguindo a recomendação de Bertaux (1997), manteve-se uma postura atenta sem ser passiva. Já na segunda entrevista, as perguntas feitas aos profissionais foram pontuais, baseadas nas lacunas de seus discursos anteriores e nos objetivos do estudo ainda não contemplados.

Desenvolveu-se um procedimento próprio de análise dos dados neste estudo, balizando-se na sistematização de análise feita por Closs (2009) e na orientação interpretativa de Denzin (1988). A primeira ação foi fazer a leitura e a interpretação de cada uma das HV, resgatando-se os relatos que evidenciassem experiências e significados interculturais considerados importantes pelos profissionais. Tais relatos constituíram-se em categorias amplas, pautadas em momentos de suas vidas e em experiências subjetivas. A partir disso, foi possível fazer uma síntese de cada HV, as quais se transformaram em mapas de associação de ideias (SPINK; LIMA, 2000), semelhantemente ao que fez Closs (2009) em sua pesquisa. Em seguida, estabeleceram-se as subcategorizações, tendo-se o cuidado de extrair apenas os momentos de interculturalidade narrados pelos investigados a fim de evitar a invalidação da utilização da abordagem de HV. Após, foram identificadas semelhanças e diferenças entre as categorias e outras foram redefinidas resultando, assim, na análise das histórias de vida dos profissionais, as quais serão apresentadas a seguir.

## **ANÁLISE DA INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL A PARTIR DAS VIVÊNCIAS E DAS PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS**

Bertaux (1997) afirma que uma história de vida bem desenvolvida não demanda esforços sobre-humanos caso o pesquisador encontre sujeitos dispostos a falarem. Porém, o mais difícil, conforme o autor, é justamente achar voluntários. Tendo em vista as colocações de Bertaux (1997), torna-se importante afirmar que os quatro profissionais que aceitaram relatar suas histórias de vida para esta pesquisa, João, José, Ana e Luiz<sup>3</sup>, envolveram-se com este propósito. Explana-se que esses profissionais nasceram e residiram a maior parte de suas vidas nos seus estados de origem: Rio Grande do Sul (João), São Paulo (Luiz), Mato Grosso do Sul (José) e Paraíba (Ana).

Além disso, apesar de terem tido vivências interculturais antes da mudança para a Bahia, as narrativas de vida dos profissionais, no que tange ao aspecto interculturalidade intranacional, detiveram-se sobre suas experiências e percepções a partir da sua chegada ao estado e passaram a atuar profissionalmente junto a organizações do COFIC. Destaca-se, aqui, que não se pautou em idades específicas para distinguir os momentos de vida dos profissionais. Essa divisão, baseada na indicação de Denzin (1988), foi feita a partir da análise de experiências subjetivas dos indivíduos em distintos momentos de sua interculturalidade na Bahia. Portanto, para compreender as vivências e sentimentos, serão apresentados e analisados três períodos marcantes da vida dos entrevistados: a sua mudança e chegada ao novo local, período de integração à nova cultura e permanência na Bahia.

### **O Desafio da Mudança e da Chegada**

Mudança, de qualquer natureza, gera, em muitas pessoas, incertezas e inseguranças. Quando se muda de localidade, mesmo que por escolha própria, os estranhamentos tendem a ser intensos. Deixa-se para trás hábitos, rotinas, família, amigos, certezas. Porém, a busca por crescimento profissional faz com que trabalhadores enfrentem esse desafio que, certamente, lhes proporcionará novas experiências. Os momentos da mudança e da chegada à nova localidade são cruciais no processo de interculturalidade, pois é quando as diferenças culturais, na maioria das vezes, serão mais perceptíveis.

José, ao retornar da Alemanha, onde cursou sua graduação, já sabia que teria que mudar de estado em função de sua carreira, pois, no Mato Grosso do Sul, disse ele, não visualizava boas oportunidades de emprego na sua área de formação, a engenharia. Sendo assim, iniciou a busca por uma colocação no mercado de trabalho brasileiro através do contato com amigos e conhecidos e também em *sites* de recrutamento da internet. O mesmo ocorreu com Ana, pois, desde a época da faculdade, tinha ciência de que, quando se formasse, teria que deixar a Paraíba para trabalhar em outro estado devido à carência de indústrias em sua terra natal. Assim, Ana, logo que se graduou em Engenharia de Materiais, recebeu uma proposta de emprego de uma empresa de Camaçari, o que a fez migrar para a Bahia. Nesses dois casos, é possível notar que a intramobibilidade não está somente ligada ao *desejo* de desenvolver a carreira em outro estado, mas também à *necessidade* de colocação no mercado de trabalho

devido à falta de oportunidades profissionais no local de origem. Todavia, *o desejo e/ou a necessidade* nem sempre partem apenas dos profissionais, visto que vem sendo amplamente divulgado que o Brasil, em função do seu crescimento econômico, está sofrendo de uma falta generalizada de mão de obra qualificada em diferentes áreas de atuação, especialmente na área de Engenharia.

Para João, migrar para a Bahia foi uma grande mudança, oportunizada justamente por essa questão, pois lembra que, quando foi contratado, havia grande demanda nas organizações lotadas nesse estado de engenheiros, sua área de formação. Assim, constata-se que algumas questões que perpassam a intramobildade não podem ser consideradas como uma responsabilidade apenas do profissional que busca um emprego em outro estado por vontade e/ou necessidade. Há, ao que parece, uma co-responsabilidade das organizações que, ao imporem o atributo da mobilidade como algo indispensável para seus profissionais, o fazem justamente porque necessitam dessa pré-disposição para sua competitividade no mercado (FREITAS, 2009) a partir da consolidação de um quadro funcional qualificado. Concorde-se, portanto, com a ideia de Freitas (2009, p. 253), a qual critica a aceitação de que a procura por uma colocação no mercado de trabalho fora do local de origem é uma busca solitária do profissional e que a responsabilidade das organizações nesse processo é somente a de “abrir as portas, dando-lhe uma oportunidade diferencial, quando este diferencial é condição competitiva para elas no mercado global”.

No caso de Luiz, sua procura por um emprego fora de São Paulo ocorreu, inicialmente, em função de um desejo seu de mudança. Almejava morar em um lugar mais sossegado e pensava na Bahia como uma boa alternativa. Quando surgiu a seleção para o Programa de *Trainee* da *Empresa*<sup>4</sup>, a qual possui uma fábrica em Camaçari, Luiz, formado em Engenharia Mecânica, se candidatou para o processo seletivo pensando em consolidar a sua vontade de mudança. Dessa forma, nota-se que, apesar de a motivação de Luiz ter sido inicialmente pessoal, procurou conjugá-la com o aspecto profissional.

José nunca havia se imaginado morando na Bahia, estado que ainda não conhecia. Antes de mudar definitivamente, foi à Bahia para fazer entrevistas para o atual emprego, ocasião em que ficou uma semana em Salvador. Naquele momento, já percebeu diferenças significativas na cultura baiana e em alguns aspectos do cotidiano local.

Já para Ana, algumas diferenças culturais foram e são até hoje bastante perceptíveis. Em primeiro lugar, ela destacou o culto à festa, “o culto da explosão momentânea que o baiano tem”, o que, segundo Ana, impacta negativamente o aspecto profissional: “então às vezes você levando para o profissional, se deixava de fazer alguma coisa porque estava perto de festa”. João relatou que ouviu muitos comentários pessimistas ao comunicar sua decisão de mudança para a Bahia: “o meu chefe meio que queria botar areia no meu negócio, dizendo que eu não ia conseguir morar na Bahia, que na Bahia não tinha supermercado, que o povo era devagar, que o serviço era ruim”. Entretanto, João disse que queria arriscar essa mudança. Percebe-se, em algumas passagens desses relatos, uma visão estereotipada da Bahia e dos baianos. Sabe-se que os estereótipos são figuras que isolam algumas das características de

um povo, geralmente as mais caricatas, as consubstanciam em um elemento simbólico dessa cultura e, apesar de não ser muito viável, oferecem a vantagem de serem fáceis de memorizar (FINURAS, 1999). Todavia, apegar-se a esse tipo de informação preliminar sobre uma determinada cultura pode prejudicar a atuação dos profissionais no novo contexto, uma perigosa armadilha intercultural, como adverte Drummond-Guitel (2008). Além disso, um dos maiores perigos que se corre com a criação de estereótipos é a generalização desses para todos os membros pertencentes a uma cultura.

Apesar do pessimismo de pessoas próximas, João estava muito otimista com a chance de morar na Bahia. Por praticar o surfe, para ele, morar e trabalhar em uma cidade litorânea era uma ideia bastante interessante. Ele lembra que a decisão de mudar para a Bahia foi tratada em conjunto com sua noiva Paula, a qual entendeu ser uma boa oportunidade de carreira para ambos, apesar de ela ter aberto mão de um sólido emprego que tinha em Porto Alegre. Essa situação vivida por Paula e João é um fato contemporâneo, porém analisado apenas em situações de deslocamentos internacionais. Adler (2002), nesse sentido, afirma que, com a crescente inserção feminina no mercado de trabalho, a tendência é de que, quando surge a oportunidade de mudança de localidade, a mulher abra mão de uma carreira, muitas vezes, promissora no lugar de origem, para acompanhar o seu cônjuge. Tais questões são bastante discutidas por pesquisas que tratam acerca da expatriação de profissionais. Porém, nota-se, a partir do vivenciado pelo casal Paula e João, que a conciliação da carreira do casal em processos de deslocamento é um desafio que também ocorre no nível intranacional, podendo, assim, ser considerada uma situação artesanal inerente à gestão intercultural nas organizações.

No início, Luiz recorda que eram muitas questões a ajeitar em sua nova vida na Bahia. Preocupação, Principalmente, em relação à moradia, mas também em como se locomover e fazer as coisas na cidade. Para ele, as dificuldades de adaptação à cultura e ao cotidiano eram tão grandes quanto se a mudança tivesse ocorrido para outro país: “mas se fosse aqui ou se fosse na Indonésia seria a mesma coisa. Tanto faz”. Diante dessa colocação de Luiz, reitera-se a importância de se compreender a dinâmica intercultural no nível intranacional. Da mesma forma que Luiz, outros profissionais também tiveram barreiras a transpor na busca por uma residência. José, por exemplo, aponta que essa foi uma das maiores dificuldades enfrentadas durante o seu processo de mudança e apenas conseguiu alugar um apartamento quando teve a ajuda de um amigo local, o qual lhe ensinou “como alugar um apartamento em Salvador”. A dificuldade de João atrelou-se à época em que mudou para Bahia, o verão, em função de Salvador ser uma cidade bastante visitada por turistas do mundo todo nessa estação do ano. Freitas (2009a) trata sobre as questões dos estranhamentos e das dificuldades que enfrentam as pessoas quando em contato com outra cultura, situação que expõe o indivíduo ao desconhecimento dos artefatos mais primários, podendo abalar sua autoestima pela simples razão de ele sentir-se um incompetente para lidar com coisas aparentemente banais, mas que assumem o caráter de teste de sobrevivência.

Pretende-se sugerir com isso que, caso a empresa não queira ter prejuízo com a contratação de um profissional de outro estado o qual, em função de não se ajustar à nova cultura, venha,

até mesmo, a solicitar o seu desligamento, deveria preparar-se para oferecer instruções básicas sobre os modos de vida, aspectos cotidianos e questões culturais em relação à nova localidade, desenvolvendo efetivamente uma gestão intercultural de pessoas voltada ao intranacional (CRAIDE *et al.*, 2010). Ademais, independentemente se a empresa expatria, transfere intranacionalmente ou contrata um profissional de outra região do Brasil, ela espera que, no momento em que a pessoa chegar ao local de destino, esteja pronta para assumir suas funções. Porém, ao que parece, muitas organizações não têm considerado que os transtornos que surgem, especialmente no âmbito pessoal e que são inerentes a uma mudança, podem abalar negativamente o desempenho dos profissionais recém-chegados na nova cultura. Não se deseja sugerir que a organização assuma uma postura paternalista para com os novos contratados. Entretanto, algumas ações simples podem facilitar a vida desses sujeitos que chegam com boas expectativas profissionais e pessoais ao novo destino.

O relato de Luiz reforça essas colocações, pois, em sua opinião, mesmo entendendo que não seja obrigação da empresa cobrir despesas como hotel, passagem, deslocamentos na cidade etc., para quem está sendo admitido de outra localidade do país, considera que a organização poderia oferecer suporte se indicasse hotéis para as pessoas se hospedarem, informar como os profissionais fazem para chegar à empresa, como pegar um ônibus: “parece que a ideia é dificultar ao máximo para te testar [...] ela (empresa) simplesmente te fala ‘a data de admissão é esta aqui, você vai começar a trabalhar nesta data’”. Para Luiz, qualquer tipo de suporte seria válido, até mesmo um mapa indicativo de como chegar ao local de trabalho. “A *Empresa* não deu nenhum subsídio em termos de dizer: ‘você quando vier para cá, pegue o mapa para o lugar tal, aqui tem um mapa para chegar aqui’, porque a *Empresa* não está no *google maps*, nem que você quisesse, conseguiria chegar na empresa pelo Google”.

Dificuldades durante a mudança e na chegada ao novo local de moradia e de trabalho, expectativas não atendidas, estranhamentos culturais, mudanças de hábitos, clima diferente, perda e reconstrução da identidade, saudade dos familiares e dos amigos aliados à falta de suporte da organização tendem a impactar significativamente no processo de integração no novo cotidiano, questões que serão analisadas a seguir.

## **O Desafio da Integração**

Após a vivência de choques culturais e percepção de estranhamentos em relação à nova localidade, a tendência é que, paulatinamente, esses sentimentos diminuam e a integração à nova cultura comece a ocorrer. Conforme Joly (1996, p. 107), esse é um momento crucial na vida de qualquer sujeito em uma nova realidade.

Para Luiz, não existe povo igual ao baiano que, se por um lado as pessoas são muito solícitas “igual o baiano não existe e ele te chama pra ir para a sua casa sem te conhecer, mal você está bêbado com o cara; comenta de você [...]”; por outro, “invadem um pouco a sua privacidade, eles acabam invadindo muito do seu espaço, mais do que eu aceitaria como normal [...]”. Tais colocações de Luiz encontram respaldo explicativo na discussão sobre Gestão do Espaço de

Hall (1990), a qual explana que a cultura pode determinar a maneira como as pessoas tratam o espaço exterior (físico) e o espaço interior (pessoal), os quais são bastante particulares de cada indivíduo. É a bolha cultural que criamos ao nosso redor e que determina o quanto permitimos que as pessoas se aproximem de nós. Assim, o discurso de Luiz evidencia que pessoas de culturas regionais diferentes tendem a ter tamanhos de bolhas diferentes.

Os relatos das quatro histórias de vida dos profissionais não evidenciaram a percepção de diferenças significativas no contexto de trabalho, apesar de todos terem alegado que trabalham e interagem diariamente com pessoas de diferentes regiões do país. Nesse sentido, Ana discorreu sobre uma interessante questão. Para ela, um dos maiores aprendizados adquiridos a partir da convivência no trabalho com pessoas de culturas regionais distintas foi a possibilidade de perceber que não existe o certo ou o errado. “Não é porque é paulista ou carioca que ele sabe mais. Todo mundo tá passível de erro, todo mundo é igual”. Além disso, para Ana, quando pessoas de várias partes do país entram no espaço organizacional, se tornam iguais perante as regras e, para crescerem na empresa, devem cumprir as normas estabelecidas. As colocações de Ana levaram à inferência sobre outras questões. Será que ao ingressarem no contexto de trabalho, as pessoas deixarão para trás todo o seu *background* cultural e passarão a agir estritamente conforme os códigos de comportamento ditados pela cultura da organização? Indaga-se, ainda, se os profissionais assumiriam um comportamento esquizofrênico, desligando o seu “botão cultural próprio” ao adentrar no espaço de trabalho e religando-o ao sair dele; de alteridade, buscando reconstruir sua identidade na interação com outras culturas regionais; ou de sobrevivência, pois a mudança de comportamento cultural garante a manutenção de seu emprego. Pensa-se que essas são importantes questões a serem refletidas.

Entretanto, no que tange à integração dos profissionais no cotidiano local, todos os quatro entrevistados alegaram que passaram e ainda passam por inúmeras e densas dificuldades. Além disso, desenvolveram diferentes estratégias para se integrarem à cultura local. José, por exemplo, disse que procurava ir ao cinema e a *shoppings*. Sempre notava muitas diferenças no jeito dos baianos se comportarem (despreocupados) e também em relação aos hábitos alimentares dessa cultura, como, por exemplo, o fascínio da culinária baiana pelo tempero do coentro. Luiz, por outro lado, não teve problemas relacionados à alimentação, mas lembra que a sua integração cultural na Bahia foi um difícil processo. Sentia falta dos hábitos que tinha em seu estado e, sobretudo, de seus amigos. Disse que, no início, teve que se redescobrir e conhecer novas pessoas. O resultado, segundo ele, foi o estabelecimento de amizades tão fortes quanto as que já tinha em São Paulo. Porém, antes disso ocorrer, “se afundou no trabalho” por um ano e meio, dedicando-se inteiramente a este.

A integração cultural de João foi, inicialmente, mais tranquila. Todavia, a integração de Paula, especialmente em relação à sua recolocação no mercado de trabalho local, foi um difícil processo vivenciado. Foi um momento crucial na vida do casal, recordou João, especialmente porque ele tinha medo que Paula resolvesse voltar para Porto Alegre, decisão que ele, a princípio, não assumiria para si. Depois de dois meses na Bahia, Paula conseguiu um emprego, o que fez com que se inserisse no mercado de trabalho baiano.

A literatura que versa sobre expatriação é enfática ao afirmar que o maior motivo de fracasso nesses processos é a não adaptação do cônjuge à nova realidade cultural. Isso porque, enquanto o esposo (normalmente a mudança ainda se dá em função do homem) está trabalhando, buscando comprovar que a expatriação valeu a pena, a mulher está interagindo diretamente com a cultura local, perdida e desamparada diante dos novos códigos culturais (FREITAS, 2009a). Nota-se que essas dificuldades de adaptação, a partir do exemplo de Paula e João, tendem também a ocorrer quando o deslocamento para acompanhamento do marido (ou noivo, nesse caso) acontece a nível intranacional.

É importante reforçar que os percalços vividos pelos entrevistados, bem como o estranhamento à cultura da Bahia, também poderiam ser vivenciados em mudanças para outros estados ou países. Porém, a análise deste estudo buscou compreender as percepções e vivências atreladas à interculturalidade intranacional na Bahia. Sendo assim, apesar de algumas opiniões fortes e, algumas vezes, pejorativas dos entrevistados, essas evidenciam a maneira ainda artesanal como esses lidam com as reais dificuldades que enfrentaram (e que ainda enfrentam) em sua interculturalidade nesse estado. Notou-se, porém, que cada um deles desenvolveu estratégias que facilitassem o seu ajustamento cultural, as quais tendem a impactar na sua permanência na nova localidade.

## **O Desafio da Permanência**

Nenhum entrevistado disse que visualiza, pelo menos a longo prazo, a Bahia como um lugar de permanência. Essa opinião tende a ser explicada pelo fato de que os quatro profissionais consideram a disponibilidade à mobilidade profissional como algo essencial para o crescimento de suas carreiras. Vale ressaltar que esse espírito nômade, presente na vida dessas pessoas, pode ser justificado por suas idades, as quais variaram de 26 a 33 anos. São, por conseguinte, jovens profissionais, com a carreira em construção e que ainda têm fôlego para enfrentar os desafios inerentes a um processo de mobilidade.

Para Ana, por exemplo, a mobilidade proporciona adquirir e levar conhecimentos, compartilhar experiências, o que gera, para ela, crescimento pessoal e profissional. Assim, a única mulher entrevistada, afirmou que, ao pensar a longo prazo, visualiza a Bahia como um lugar de passagem. Porém, a curto e médio prazos, não tem a intenção de deixar o estado, devido à constante ascensão de sua carreira desde que passou a trabalhar na empresa em que está atualmente. Pondera, porém, que o lado pessoal acaba sendo impactado negativamente por estar longe de sua família.

Já José, ao chegar à Bahia, disse que vivenciava muitas diferenças culturais no cotidiano local, mas não ao ponto de lhe fazer querer voltar. Percebia que era diferente, um pouco estranho, mas eram diferenças que, segundo ele, “davam para suportar”. Todavia, atualmente, esses estranhamentos não são mais percebidos por esse profissional, mas, mesmo com uma melhor adaptação, José não se enxerga na Bahia por muito tempo. Não, porque não goste, mas porque, profissionalmente, a permanência nesse estado não é interessante. Assim, sua

saída da Bahia estaria atrelada a aspectos profissionais e resultaria em outros deslocamentos, considerados por ele como fundamentais em virtude de sua carreira.

Contrariamente, Luiz, desde que chegou à Bahia, disse ter passado por muitas situações que lhe faziam constantemente pensar em voltar para São Paulo. No entanto, por ter sido uma escolha própria, acreditava que tinha que vencer esse desafio pessoal. Ele relatou que seu retorno, a cada dia que passa, torna-se mais difícil, pois, desde que foi contratado pela *Empresa*, igualmente a Ana, não parou de ascender profissionalmente. Mesmo assim, a Bahia, para ele, é um lugar de passagem.

Já João visualiza que conseguiu na Bahia seguir um ramo de atuação dentro da área de engenharia do qual gosta, trabalhar no que tem prazer e crescer profissionalmente. Porém, ao contrário de Luiz, João não tem planos de sair da Bahia, tampouco deseja, em virtude de ter obtido uma melhora significativa na sua qualidade de vida. Porém, profissionalmente, ainda sente que tem algo a mais lhe esperando e foi justamente esse sentimento que o fez deixar Porto Alegre para alçar voos mais altos.

Todavia, mesmo havendo essas diferentes percepções, nenhuma anulou o apontamento de vivências impactadas por diferenças culturais da Bahia, a qual, para os entrevistados, possui muitos desafios cotidianos a serem superados. Diante disso, percebe-se que os profissionais acabam criando formas particulares para melhorar suas vivências pessoais e profissionais. O desconforto maior de José em relação à cidade é o trânsito, sendo que, para ele, além da distância entre o trabalho e a sua residência (cerca de 45 km), incomoda-lhe também o intenso tráfego de veículos no trajeto. Apesar de a empresa para a qual trabalha oferecer transporte particular aos seus funcionários, diz que não o utiliza, pois, nesse caso, o deslocamento demoraria ainda mais. Para minimizar tal transtorno, ele e mais três colegas de trabalho fazem um rodízio de carros, ou seja, cada dia da semana um deles vai dirigindo para a empresa.

A questão do trânsito em Salvador e da estrada que liga a capital ao Polo Industrial de Camaçari também incomoda profundamente a Luiz: “eu estava a ponto de pedir demissão. Dirigir é uma coisa que eu tenho que excluir da minha vida, me faz muito mal”. Nota-se que esse fator, o qual é visto como algo ruim no lado pessoal de sua interculturalidade na Bahia, foi citado por ele como um aspecto que impacta diretamente seu desempenho no trabalho. Ademais, outro motivo de queixa é o fato do Polo Industrial ficar bastante isolado da cidade, “no meio do nada”, segundo o profissional. Isso inviabiliza que as pessoas possam cuidar de questões pessoais como ir ao banco, fazer uma consulta médica durante o horário de almoço, ir a um cartório, etc. Esse fator também afeta o seu lado profissional, como relatado por ele. Luiz, porém, expôs que tem consciência de que muitas ações estejam fora do alcance da organização, sendo questões com as quais os próprios funcionários que optam por trabalhar nesse polo industrial terão que conviver, inclusive ele próprio. Todavia, pensa-se que alertar as pessoas em relação a esses aspectos poderia e deveria ser uma atitude das empresas, visto que muitas ainda não tomam medidas específicas a fim de fazer face às diferenças culturais, incluindo-se aqui o contexto onde se inserem. Uma atitude de Luiz

para que sua permanência na Bahia seja melhor foi ter mudado para um bairro central da cidade de Salvador, onde há um *shopping* e um supermercado em frente ao seu apartamento. Ele avalia que essa mudança melhorou consideravelmente a sua qualidade de vida.

Já Ana incomoda-se quando as pessoas generalizam o Nordeste, pois, mesmo tendo nascido em um dos estados dessa região, percebe-se diferente dos baianos. Para ela, há muitas dificuldades de convivência com aspectos locais na Bahia, colocação que leva à reflexão de que, mesmo que estados sejam pertencentes à mesma região do país, não significa que sejam próximos culturalmente. Deve-se, portanto, ter cuidado em não adotar uma visão homogênea sobre o comportamento das pessoas apenas porque elas são oriundas de uma determinada região, de um país, de um estado, etc. Haverá peculiaridades culturais que tendem a aproximá-las, mas não se pode generalizar.

João também disse que percebe muitas diferenças culturais em relação à Bahia, especialmente no que tange à prestação de serviços. Porém, o lado positivo que João apontou é o das amizades que fez com baianos. João alegou não perceber incompatibilidades nessas interações pelo fato de ser gaúcho o que, para ele, é um aspecto positivo. Contudo, relatou que algumas características inerentes à sua origem cultural lhe prejudicaram profissionalmente. Assim, os maiores problemas interculturais de João ocorreram dentro da organização para a qual passou a trabalhar desde que chegou à Bahia. Mesmo tendo um discurso que enaltece a diversidade cultural, a empresa em que trabalha, na prática, condena quem tenha algum tipo de comportamento que destoe do considerado culturalmente adequado. Conforme João expôs, por ter um perfil mais focado em resultados, característica, segundo ele, de sua origem gaúcha, é visto como uma pessoa agressiva e com problemas de comportamento. Essa postura prejudicou seu crescimento na *Empresa*, justamente pelo fato de as pessoas acharem que ele tem um comportamento hostil. Ao dar-se conta dessa situação, João decidiu mudar a sua forma de se comunicar, sem deixar transparecer seu sotaque gaúcho, além de ter adotado atitudes mais sutis no dia a dia de trabalho.

Anteriormente, foi questionado se pessoas que deixam para trás o seu *background* cultural em prol de uma adequação de comportamentos dentro da organização assumiriam uma postura esquizofrênica, de alteridade ou de sobrevivência. Verifica-se que João adota essas três atitudes. Primeiramente, porque no seu lado pessoal, por exemplo, não deixou de se expressar como um legítimo gaúcho, com sotaque e com os verbos conjugados na segunda pessoa do singular. Além disso, assumiu, no ambiente de trabalho, uma atitude de alteridade, visto que vem reconstruindo sua identidade a partir do reconhecimento de outras formas de comportamento. Por fim, essa mudança comportamental de João representa, sim, uma atitude de sobrevivência, a manutenção de seu emprego a partir da adoção de uma postura considerada adequada pela organização e que impacta diretamente sua permanência na Bahia, lugar em que gosta muito de residir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou identificar e analisar como quatro profissionais que realizaram a intramobildade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional, confirmando estratégias de convivência com o contexto de forma artesanal. Para tanto, além da análise teórica, foram feitas entrevistas narrativas em profundidade que permitiram construir a HV desses profissionais. É importante afirmar que a adoção da abordagem de história de vida para entender as vivências e percepções acerca da interculturalidade intranacional revelou-se um método apropriado em função da densidade e detalhamento dos dados obtidos.

Identificou-se que, atualmente, os profissionais, ao terem acesso mais fácil a oportunidades em diferentes partes do país, percebem a Intramobildade como uma chance de crescimento profissional. Além disso, ser uma pessoa potencialmente móvel é um pré-requisito fundamental nos dias de hoje, conforme apontaram os investigados. Assim, deixam em seus estados família, amigos, certezas, com o intuito de terem uma vida profissional que lhes garanta maior segurança e sucesso. Todavia, há aqueles que têm que buscar no alhures (re) colocações no mercado de trabalho em função da ausência de oportunidades no seu local de origem. Mesmo as pessoas que identificam a intramobildade como a chance para a melhoria de sua qualidade de vida e como uma resposta para anseios pessoais, não desatrelam do deslocamento questões profissionais. Portanto, as pessoas se movimentam para onde estão as oportunidades, basicamente ligadas à carreira.

Ademais, realizar a intramobildade para a Bahia gerou diferentes estranhamentos culturais nos quatro profissionais, visto que a mudança e a chegada a essa localidade foi um árduo processo na vida de Ana, João, José e Luiz. Houve, portanto uma verdadeira construção artesanal de estratégias para fazer frente à interculturalidade intranacional, pois muitos dos desafios encontrados pelos entrevistados não estavam previstos por eles, tampouco evidenciados em literatura especializada.

Nesse período, constatou-se que os desafios em relação à interculturalidade intranacional estiveram essencialmente atrelados ao âmbito pessoal. Ao chegarem ao estado, enfrentaram dificuldades, sendo que a mais significativa relacionou-se à busca por um lugar para residir. O profissional, nesses casos, sente-se um estrangeiro dentro de seu próprio país por não entender lógicas aparentemente simples de como alugar um apartamento ou ainda por não saber como se movimentar na nova localidade. Em função disso, sentiram falta de amparo da organização que lhes contratou para trabalhar na Bahia, visto que, em sua percepção, simples ações teriam sido importantes no momento inicial de interculturalidade intranacional na Bahia.

Além disso, a convivência com os aspectos cotidianos da cultura baiana fez emergir percepções acerca de questões já bastante discutidas pela literatura que trata sobre expatriação e gestão intercultural em ambientes internacionais como a gestão do espaço (HALL, 1990), conciliação da carreira do casal e adaptação do cônjuge à nova realidade cultural.

Tais evidências sinalizam que deve haver também reflexões sobre esses temas em situações de intramobildade e consequente interculturalidade intranacional, aspectos discutidos no presente estudo e que denotam, novamente, a construção artesanal de estratégias para lidar com as questões inerentes à interculturalidade intranacional.

Porém, verificou-se que há significativos ganhos quando as pessoas passam a interagir com culturas regionais distintas da sua. O amadurecimento pessoal e profissional foi um fator relatado pelos entrevistados, além do estabelecimento de novas amizades. Contudo, o aprendizado em relação à inexistência de culturas melhores ou piores, certas ou erradas, tende a ser a consequência positiva mais significativa resultante da interculturalidade intranacional. Tornar-se uma pessoa mais tolerante e menos etnocêntrica frente à diversidade cultural é uma importante competência intercultural que deve ser desenvolvida pelos profissionais da contemporaneidade, à medida que a mobilidade é estimulada e facilitada, oportunizando, cada vez mais, encontros interculturais, sejam entre culturas regionais ou nacionais.

Portanto, a interculturalidade intranacional, ao que parece, tem a capacidade de despertar esse tipo de sentimento nas pessoas, tornando-as mais preparadas para desafios futuros, visto que a convivência com pessoas de outras culturas, mesmo regionais, pode “favorecer um maior autoconhecimento, um melhor conhecimento do outro, que ela poderá reduzir intolerâncias nas suas diversas faces, que pode gerar uma humanidade mais acolhedora à sua própria diversidade” (FREITAS, 2009; p. 111). Diretamente, verifica-se que as organizações se beneficiarão desses sentimentos despertados em seus profissionais, os quais, por possuírem uma leitura interpretativa mais aberta a diferentes questões culturais, poderão apresentar opiniões mais criativas no contexto organizacional. Desse modo, a interação entre culturas distintas tende a favorecer as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode se tornar prejudicial para o negócio, caso não haja preocupação com o suporte mínimo a esses profissionais que chegam com boas expectativas ao novo local de trabalho. Apontase, portanto, que as organizações que contratam pessoas de diferentes localidades do país por interesse ou necessidade (como ficou constatado nesse estudo), devem refletir sobre a consolidação de uma gestão intercultural de pessoas, voltada ao intranacional para poderem atender algumas demandas que surgem com a interculturalidade intranacional (CRAIDE *et al.*, 2010), tornando, assim, o artesanato de si uma arte e não uma mera questão de sobrevivência em uma cultura diferente.

## NOTAS

- 1 Camaçari: cidade que fica a aproximadamente 41 km de Salvador. Seu polo industrial possui cerca de 60 empresas. Entrou em operação em 1978 (DANTAS, 1993; <<http://www.camacari.ba.gov.br>> Acesso em: 30 set.2009).
- 2 Chamou-se esta referência de IPEA (2010).
- 3 Nomes fictícios atribuídos aos profissionais que participaram da pesquisa.
- 4 Adota-se o termo *Empresa* quando o entrevistado cita o nome da organização.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, N. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 4.ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
- ARROYO, M.G. **Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens**. 6.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- ATKINSON, R. The Life story interview. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of Interview Research: context & method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- ATTALI, J. **L'homme Nomade**. Paris: Editions Fayard, 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.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Presses Universitaires de France, 1977.
- BERTAUX, D. **Les Récits de Vie**. Paris: Éditions Nathan, 1997
- CHEVRIER, S. **Le management Interculturel**. Paris: Presses Universitaires, 2006.
- CLOSS, L.Q. **Transformações Contemporâneas e suas Implicações nos Processos de Sprendizagens de Gestores**. 257f. Tese (Doutorado). – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- 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.
- DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P.; CHANLAT, J.-F. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.
- DEMORGON, J. **L'Histoire Interculturelle des Sociétés**. 2.ed. Paris: Anthropos, 2002.
- DENZIN, N.K. **Interpretive Biography**. v.17. Newbury Park: SAGE, 1988.
- DOMINICÈ, P. **Histoire de Vie comme Processus de Formation**. Paris, L'Harmattan, 1990.
- 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:** devenir un manager de l'international. Le Mans: Gereso, 2008.

DUPUIS, J. P. L'analyse interculturelle en gestion: décroiser les approches classiques. In: 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.  
FISCHER, T. A perduração de um mestre e uma agenda de pesquisa na educação de administradores. Artesanato de si, memórias dos outros e legados de ensino. **Organizações & Sociedade**, Salvador, vol.17, n.52, p.209-219, 2010.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**, 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.

HALL, E. **The Hidden Dimension.** New York: Anchor Books Editions, 1990.

HATCH, J.A.; WISNIEWSKI, R. Life History and narrative: introduction. In: HATCH, J.A.; WISNIEWSKI, R. **Life History and Narrative.** London: RoutledgeFalmer, 1995.

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.

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.

MAFFESOLI, M. **Du nomadisme.** 2.ed. Paris: La Table Ronde, 2006.

MILS, C. W. **Sobre o Artesanato Intelectual e Outros Ensaio.** Rio de Janeiro, Zahar,

2009.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. de. Quantos Somos Nós? Uma reflexão sobre os Brasis culturais. V ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Belo Horizonte: **Anais ENEO**, 2008.

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](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_PT.pdf) Acesso em: 10 nov. 2009.

QUEIROZ, M.I.P. de. Relatos orais: do “indizível” ao dizível. In: SIMSON, O. M. V. (org). **Experimentos com Histórias de Vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.  
SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J-L. **Managing Across Cultures**. Harlow: Prentice Hall, 2003.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**Aline Craide** Professora Adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia e Professora Permanente do CIAGS/UFBA. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2011). Possui Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2005), Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003), Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Atua principalmente nos seguintes temas de pesquisa: cultura organizacional, mobilidade, intramobilidade, interculturalidade, gestão intercultural, expatriação, gestão de pessoas.

**Tânia Maria Diederichs Fischer** Doutora em Administração pela USP, Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS, Bacharel em Pedagogia pela UFRGS. Professora Titular da UFBA, coordenadora do Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) e pesquisadora do CNPq.