

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

A CULTURA ORGANIZACIONAL E A MOBILIDADE INTRANACIONAL: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS EM UBERLÂNDIA-MG

Roberta de Araújo Nunes (UFU) - robertafisio13@gmail.com
Graduada em Administração e Fisioterapia

Janaina Maria Bueno (UFU) - janaina.bueno@ufu.br
Professora Adjunta da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia; Pós-doutora em Administração pela UFPR; Doutora em Administração pela EAESP-FGV

A Cultura Organizacional e a Mobilidade Intranacional: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Multinacionais em Uberlândia-MG

Resumo

Compreender aspectos e influências culturais no cotidiano de trabalho são relevantes para evidenciar o quanto as crenças, os valores, os comportamentos, as atitudes e pressupostos podem afetar aspectos de gestão das organizações. Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar a cultura organizacional e o impacto da mobilidade intranacional em unidades de empresas multinacionais estabelecidas na cidade de Uberlândia/MG. Para atender tal objetivo, foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritiva, com procedimento técnico de estudo de casos múltiplos com 5 empresas com entrevistas semiestruturadas com 23 profissionais. Os resultados apontam que as diferenças regionais influenciam na rotina de trabalho destas empresas, mas como elas possuem uma cultura organizacional estabelecida, do tipo integradora, as diferenças culturais tendem a ser menos impactantes. Os pontos positivos em se trabalhar com pessoas de culturas diferentes são o aprendizado, contato com pessoas e pontos de vista diversos, crescimento pessoal e profissional, levar a empresa a questionar alguns pontos da sua cultura e mudar se necessário. Já as principais dificuldades são: adaptar-se à cultura do outro, comunicação oral e escrita, agregar as diferenças na tomada de decisão e alinhar as maneiras de se trabalhar.

Palavras-Chaves: Mobilidade Intranacional; Gestão Intercultural; Cultura Regional; Cultura Organizacional.

Introdução

Um grande desafio enfrentado pelas empresas devido à abertura de mercados e a demanda por movimentação e de pessoas e empresas é a gestão intercultural. Devido à falta de profissionais qualificados em alguns setores econômicos de determinadas localidades do país ou entre países, as frequentes fusões e aquisições, além das estratégias de outras estratégias de expansão e consolidação de negócios, as organizações têm utilizado, cada vez mais, a opção de transferência temporária ou permanente de seus profissionais de diferentes localidades para nelas trabalharem (FREITAS, 2008; BUENO; FREITAS, 2015). No caso do Brasil, mesmo sendo um país de presença e relevância internacional, tanto no acolhimento de empresas estrangeiras quanto no processo de expansão de empresas brasileiras para atuação em outros mercados, comparando-se com outros países, a mobilidade profissional internacional ainda é para um reduzido número de pessoas, sendo mais comum a mobilidade profissional intranacional, ou intramobilidade (CRAIDE; SILVA, 2012).

A intramobilidade é, então, a movimentação interna em um país, atrelada às motivações profissionais (CRAIDE et al, 2011). Da mesma forma que ocorre na mobilidade internacional, Craide e Silva (2012) comentam que as pessoas, ao saírem de seu local de

origem, vão carregar consigo suas tradições e costumes que podem ser diferentes daqueles encontrados em diferentes contextos de destino, ocasionando o estranhamento, as diferentes lógicas e dificuldades inerentes ao processo de adaptação ao novo local, mesmo tratando-se de movimentações dentro de um mesmo país.

Cada cultura nacional carrega traços únicos e específicos que, de certa maneira, descrevem as características e identidade de sua sociedade, assim, a cultura e identidade brasileira é diferente de outros países (SUTTER et al, 2015). Mesmo que este entendimento aparente haver uma homogeneização cultural, sempre haverá espaço para o local, para o particular, para as especificidades de como um determinado grupo de pessoas compreende e age, principalmente, em um país de dimensões continentais como o Brasil. Por isso, é preciso ter cuidado ao analisar a cultura organizacional e a influência da cultura brasileira como sendo única e homogênea, devido à complexidade política-social-histórica-econômica de sua formação e transformação ao longo do tempo (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003).

Destarte, não só estudos sobre a influência da cultura nacional, mas também pesquisas sobre os elementos regionais da cultura brasileira têm obtido espaço nas discussões sobre gestão das organizações. Levando em conta este contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a cultura organizacional e o impacto da mobilidade intranacional, ou intramobilidade, em unidades de empresas multinacionais estabelecidas na cidade de Uberlândia/MG.

A cidade de Uberlândia foi escolhida como lócus deste estudo devido à sua importância regional e nacional, pois encontra-se em uma convergência de grandes centros econômicos, em um raio de 600 quilômetros encontram-se cidades com grande participação no produto interno bruto (PIB) nacional, como São Paulo, Brasília, Belo Horizonte, Campinas, dentre outras, sendo o município que apresenta o segundo maior PIB do estado de Minas Gerais, de acordo com dados econômicos do IBGE (2013). Várias empresas nacionais e multinacionais têm se estabelecido na cidade gerando novos postos de trabalho e afetando a economia local. Uberlândia foi citada por Furlan e Segala (2014) como pertencente a um dos quatro mais promissores eixos do Brasil, o eixo Ribeirão Preto-Uberlândia. Com acesso a cinco rodovias federais, cruzada por um ramal férreo e sede de um entreposto comercial da Zona Franca de Manaus, Uberlândia se tornou um polo logístico.

Como contribuições deste estudo, tem-se que compreender aspectos e influências culturais no cotidiano de trabalho são relevantes para evidenciar o quanto as crenças, os

valores, os comportamentos, as atitudes e pressupostos podem afetar aspectos de gestão das organizações como a dinâmica de trabalho de seus profissionais, a rotina e as relações interpessoais, além de destacar a importância da consciência cultural que indivíduos e organizações precisam desenvolver para criar ambientes verdadeiramente diversos, onde a interculturalidade possa ser entendida como um valor a ser desenvolvido.

Cultura e Organizações

O cotidiano organizacional constituído por atividades e tomadas de decisões não programadas e por informações que são trocadas de maneira informal, pelos relacionamentos entre as pessoas e pela cultura organizacional praticada. Ele é a combinação dos elementos objetivos e subjetivos que são interdependentes. O discurso organizacional é repleto de conceitos amplamente difundidos, presentes também nas políticas organizacionais como o foco no cliente, a busca pela inovação e a necessidade de resultados, isto não significa que eles sejam compreendidos de forma semelhante pelos indivíduos nas organizações. A interpretação e os significados dados podem ser bem diferentes de acordo com a influência do conjunto de pressupostos, valores e costumes de cada cultura, seja ela nacional ou regional (BUENO, 2010). Não há como, portanto, estudar o cotidiano das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar o seu contexto, pois o saber é constituído por meio de uma relação complexa com o seu contexto, resultante de uma conjuntura de um dado momento (BARROS; CARRIERI, 2015).

Para Schein (2009, p.16), a cultura de um grupo é definida como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Uma vez que as suposições tenham funcionado bem o suficiente para serem consideradas válidas, são ensinadas aos novos membros como a maneira certa para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas. Segundo o autor, a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, sendo nível o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Os principais níveis da análise cultural para este autor são: a) os artefatos: abrange todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando se encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Incluem os elementos visíveis do grupo, como por exemplo, a arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, arte, maneira de comunicar, manifestações emocionais, mitos, etc. Embora esses

elementos sejam visíveis eles são difíceis de serem decifrados; b) as crenças e valores expostos: referem-se a estratégias, metas, filosofias que estão geralmente no nível consciente. Podem refletir apenas racionalizações ou aspirações; c) suposições básicas: são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. Funcionam como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar.

Acultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas da desintegração da sociedade, uma solução atrativa, ressaltando as ideias comuns, as maneiras de pensar, os valores, os padrões e formas de trabalhar, afirma Freitas (1991). A cultura organizacional oferece a resposta à preocupação com a integração social, reproduzindo uma particular ordem, através do consenso e da solidariedade entre os membros da organização; a legitimação da ordem existente e as medidas contra as tendências de desintegração e conflitos. Assim, é importante reconhecer os elementos que constituem a cultura organizacional, a maneira como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam, pois esses elementos frequentemente fornecem uma interpretação para os membros da organização a respeito do que se considera relevante e válido. Ainda de acordo com Freitas (2007) os elementos citados na literatura corrente como os mais importantes são: a) Valores (o que é entendido como importante e conceitos básicos que ditam os padrões objetivados pela organização); b) Crenças e pressupostos (dito como a verdade na organização, conceitos naturais e inquestionáveis); c) Ritos, rituais e cerimônias (atividades planejadas que tornam a cultura organizacional mais concreta e coesa. Dentre os ritos organizacionais mais comuns, tem-se: ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração); d) Sagas e heróis (sagas são narrativas heroicas que enaltecem a organização pelos obstáculos vencidos. Os heróis fazem parte das sagas e mostram como o sucesso pode ser humano e alcançável); e) Estórias (narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam/reforçam/ressaltam o comportamento no ambiente organizacional); f) Tabus (orientam o comportamento, demarcando áreas de proibições, destacam o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido) g) Normas (procedimentos ou comportamentos considerados o padrão para a maioria das situações e eventos organizacionais, fundados na impessoalidade).

Na tentativa de compreender melhor o conceito de cultura organizacional, diversas tipologias foram desenvolvidas. As tipologias culturais não correspondem à realidade organizacional como um todo, mas funcionam como recursos metodológicos que possibilitam

a generalização de um objeto, quando definida certa visão ou abordagem(FREITAS; 1991). As tipologias são dimensões utilizadas para caracterizar ou descrever culturas organizacionais que ajudam a entender as organizações (SCHEIN, 2009). Este autor apresenta três tipologias para o estudo da cultura organizacional, sendo elas as tipologias que focam suposições sobre participação e envolvimento; tipologias do caráter corporativo e da cultura; e tipologias intraorganizacionais.

As tipologias que focam suposições sobre participação e envolvimento dizem respeito ao relacionamento entre o indivíduo e a organização. Uma das teorias mais gerais é a de Etzioni que distingue entre três tipos de organizações: as coercitivas, as utilitárias e as normativas. Nas tipologias do caráter corporativo e da cultura Goffe e Jones viram o caráter como o equivalente à cultura e desenvolveram uma tipologia baseada em duas dimensões-chave: solidariedade e sociabilidade. Cameron e Quinn também desenvolveram uma tipologia baseada em duas dimensões estruturais, quão estável ou flexível é a organização e quão externamente ou internamente focada ela é. Por fim, há a tipologia baseada na distinção tradicional entre trabalho administrativo e trabalho horista ou mensalista, em que a administração sempre explora e o trabalhador sempre fará o mínimo possível (SCHEIN, 2009).

De maneira geral, os estudos sobre cultura organizacional tendem a ter uma visão integradora, de cultura organizacional forte e homogênea, então, alguns autores apontaram a necessidade de considerá-la como um fenômeno mais plural, menos generalizável e totalizante e mais abertas às diversidades, ambiguidades e complexidade das práticas cotidianas nas organizações, de acordo com Silva, Junquillo e Carrieri (2010), que citam o trabalho de Martin (1992) que identificou três perspectivas sobre os estudos da cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação. A integração vê a cultura organizacional numa perspectiva consensual, promotora da integração organizacional. Na diferenciação a cultura organizacional é observada como um emaranhado de subculturas, que possuem consenso interno ao grupo, mas que apresentam conflitos intergrupos decorrentes dessas culturas diferenciadas. Já a perspectiva da fragmentação enfatiza a multiplicidade de visões, ou seja, não há consenso, mostrando que consistência e inconsistência “puras” são situações raras dentro das organizações. E há também a possibilidade de uma quarta dimensão que incorpora as três anteriores, quando em uma mesma organização é possível sobrepor o que é consensual, diferencial e fragmentado (MARTIN, 1992).

Em seus estudos sobre cultura organizacional Martin (1992) aborda a “perspectiva de integração”, que enfatiza as dimensões em que há alto grau de consenso, e observa que muitas organizações são “diferenciadas” ou mesmo “fragmentadas” na extensão em que há pouco consenso em quaisquer dimensões culturais. Segundo a autora, em uma cultura integrada, a organização como um todo compartilha um conjunto único de suposições, a cultura diferenciada é identificada em ambientes onde subculturas fortes discordam em algumas questões importantes; e a cultura fragmentada abarca subculturas sem um conjunto amplo de suposições e questões compartilhadas. Para fins desta pesquisa, será adotada a visão e tipologia de Martin (1992) que privilegia uma visão mais plural de multifacetada da cultura organizacional.

Segundo Freitas (2007), com base na combinação dos pressupostos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, o que é a cultura e o que é a organização, os estudos sobre cultura organizacional tendem a vê-la de duas maneiras: a) como uma metáfora, ou seja, consideram a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem. Para a autora, e também como premissa para esta pesquisa, entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação.

Cultura Nacional, Regionalidades e Intramobilidade

A cultura nacional vai sendo transformada ao longo do tempo e carrega as lógicas, os costumes, as tradições, os comportamentos adotados, as interações e os valores compartilhados pela sociedade de um determinado país. Isto não significa, no entanto, que seja coesa e fechada, ou plenamente identificada por seus membros. Para Adler e Gundersen (2008) o pensamento, sentimento e comportamento de um povo são influenciados pela herança cultural, de forma contextualizada e dinâmica. E a identificação do indivíduo com sua própria cultura pode ser dar, muitas vezes, quando entra em contato. E esta referência cultural nacional é tão forte que nos denominamos como brasileiros, argentinos ou ingleses, dizia Hall (2005), apesar de toda a subjetividade e diferenças entre os indivíduos pertencentes a uma mesma nação.

A cultura nacional compreende muitos aspectos da vida cotidiana como as leis e infraestrutura de serviços públicos, por exemplo, mas também valores e pressupostos que condicionam questões comportamentais cotidianas, influenciando as escolhas em diferentes aspectos da vida de cada indivíduo. Servindo como um alicerce geral, no caso de países de grandes dimensões como é o Brasil, de diferentes ondas colonizadoras e de formação de suas cidades e espaços sociais, a cultura nacional é um conjunto fragmentado de pluralidades e diferenças, por isso o cuidado em não generalizar e entender a cultura brasileira como única e compacta (ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003), o que abre espaço para as considerações acerca das culturas regionais e regionalidades. Na última década, a discussão sobre a mundialização da cultura trouxe à tona a importância das culturas regionais e locais, substituindo a discussão global X nacional, para o global X local, sendo que Muzzio e Castro (2008) conceituam a cultura regional como um espaço territorial onde alguns traços culturais são reconhecidos como homogêneos entre si e diferentes de traços de outras regiões.

De acordo com Craide e outros (2011) e Craide e Silva (2012), a demanda por profissionais qualificados em determinadas localidades do país por parte de setores econômico e do desejo dos profissionais de alavancarem suas carreiras têm levado ao aumento da mobilidade de empresas e de indivíduos dentro do país, ocasionando o encontro de diferentes culturas regionais no ambiente organizacional. A mobilidade profissional apesar de não ser recente, tem crescido muito nas últimas décadas tornando-se um tipo de capital simbólico, afirma Freitas (2008) e que necessita de atenção e gerenciamento por parte das organizações. Entretanto, muitas vezes, estas deixam a responsabilidade sobre a adaptação, a gestão dos conflitos a resolução dos problemas de comunicação e demais questões inerentes ao processo de mobilidade profissional, a cargo somente dos indivíduos.

O ambiente multicultural tende a ser mais rico e as equipes heterogêneas de trabalhos podem ser mais criativas e encontrar melhores soluções para os problemas do que equipes homogêneas, do ponto de vista cultural (ADLER; GUNDERSEN, 2008). Mas, os benefícios só serão alcançados se alguns esforços forem feitos no sentido de criar um ambiente verdadeiramente diverso, com a busca pela consciência cultural, a identificação de problemas e falta de entendimentos que prejudicam o processo de aprendizado e o amadurecimento pessoal e profissional que a mobilidade profissional pode trazer.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa teve abordagem qualitativa, quanto a seus objetivos caracterizou-se por ser uma pesquisa descritiva, tratando-se de um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001, p. 69), “a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual (ao de experimentos múltiplos)”, e cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes para melhor retratar o fenômeno estudado.

O nível de análise foi organizacional e foram estabelecidos três critérios para escolha dos casos: i) empresa de grande porte com unidade (subsidiária/matriz) estabelecida na cidade de Uberlândia; ii) ser empresa de grande porte e ter atuação internacional; iii) ter em seu quadro funcional, profissionais oriundos de diversas regiões do Brasil trabalhando juntos. A opção por empresas de grande porte se deveu porque elas têm operações complexas que demandam por perfis profissionais específicos que, muitas vezes, não são encontrados no mercado de trabalho local. Das empresas contatadas, cinco foram escolhidas para participar, sendo quatro multinacionais estrangeiras e uma empresa brasileira internacionalizada.

O procedimento de coleta de dados foi realizado mediante entrevista semiestruturada, com roteiro de perguntas elaborado a partir do referencial teórico. Foram vinte e três entrevistados, sendo quatro de uma subsidiária de multinacional americana (Empresa A), quatro de uma empresa brasileira (Empresa B), quatro de outra subsidiária de multinacional americana (Empresa C), oito de uma subsidiária de multinacional suíça (Empresa D) e três de uma subsidiária de uma multinacional britânica (Empresa E). Alguns entrevistados foram escolhidos por acessibilidade e conveniência. E outros entrevistados por meio do método de escolha chamado de bola de neve, onde um entrevistado indica o nome o contato de alguém que poderia ser entrevistado que indica outra pessoa e assim sucessivamente, tendo tido o cuidado de realizar entrevistas com profissionais originários de distintas regiões do Brasil e que interagem no ambiente de trabalho com pessoas de culturas regionais diferentes. O perfil resumido dos entrevistados é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados

Empresa	Entrevistado	Sexo	Idade	Cidade natal	Cargo
A	A1	Feminino	21	Uberlândia-MG	Estagiária
	A2	Masculino	24	Monte Carmelo-MG	Analista de administração de pessoal
	A3	Feminino	23	Rio Verde-GO	Analista de logística de farelo
	A4	Feminino	23	Ribeirão Preto-SP	Assistente administrativo
B	B1	Masculino	25	Sacramento-MG	Analista de mercado
	B2	Masculino	23	Bauru-SP	Estagiário
	B3	Masculino	30	Guarulhos-SP	Analista de planejamento
	B4	Feminino	20	Uberlândia-MG	Estagiário
C	C1	Feminino	22	Uberlândia-MG	Analista de qualidade e treinamento

	C2	Masculino	42	Itumbiara-GO	Especialista de ESH
	C3	Feminino	24	Sertãozinho-SP	Estagiária
	C4	Masculino	41	Santa Helena de Goiás-GO	Engenheiro de segurança
D	D1	Feminino	23	Iporá-GO	Estagiária
	D2	Masculino	33	Salvador-BA	Coordenador de sistemas pra pesquisa e desenvolvimento
	D3	Masculino	31	Santos-SP	OPEX coach
	D4	Masculino	42	Rio de Janeiro-RJ	Coordenador de HSE (saúde, segurança do trabalho e meio ambiente)
	D5	Masculino	31	São Paulo-SP	Supervisor de logística
	D6	Feminino	23	Uberlândia	Estagiária
	D7	Masculino	31	São Bernardo do Campo-SP	Auxiliar administrativo
	D8	Masculino	34	Paraibuna-SP	Gerente da unidade de Uberlândia
E	E1	Masculino	22	Uberaba-MG	Estagiário
	E2	Masculino	23	Coromandel-MG	Estagiário
	E3	Feminino	22	Ribeirão Preto-SP	Estagiária

Fonte: dados da pesquisa.

Após a transcrição das entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo que, para Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise da comunicação que tem por objetivo inferir conhecimentos e seus indicadores sobre a produção e recepção das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Apresentação dos Resultados

A **Empresa A** é uma empresa multinacional, com sede nos Estados Unidos, de capital fechado, presente em dezenas de países. Ela está no Brasil há mais de 50 anos, é uma indústria de alimentos com mais de 8 mil empregados. Com sede brasileira em São Paulo, atua em 15 estados brasileiros por meio de unidades industriais, armazéns e escritórios.

A **Empresa B** é uma empresa brasileira de capital fechado que atua no agronegócio há quatro décadas. Com sede administrativa em Uberlândia, possui infraestrutura de armazéns e transbordo localizados estrategicamente próximos às áreas de originação de grãos e duas unidades de processamento de grãos.

A **Empresa C** é uma empresa multinacional, de capital aberto, com sede nos Estados Unidos, está há mais de 50 anos no Brasil, tem 36 unidades distribuídas por 12 estados brasileiros com cerca de 2.700 empregados.

A **Empresa D** é uma multinacional, de capital fechado, com sede na Europa e atuação no agronegócio mundial. No Brasil há duas décadas, está presente nas principais regiões agrícolas brasileiras por meio de centros de pesquisa e estações experimentais, bem como pela

realização de plantios tem cerca de 2.000 empregados. Possui escritório em São Paulo e Brasília, unidades de negócios, fábrica de processamento, laboratório, estações experimentais e centros de pesquisa e desenvolvimento espalhados por vários estados da região Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste.

A **Empresa E** era uma empresa brasileira adquirida por um grupo multinacional presente em 180 países há mais ou menos uma década. Contando o tempo antes e depois da aquisição internacional, a empresa está no mercado brasileiro há mais de 100 anos, sua matriz está localizada no Rio de Janeiro, com fábricas localizadas no Sul e Sudeste, com usinas de processamento e centros de pesquisa. A empresa tem seis centros integrados de distribuição na região Sul, Sudeste e Nordeste. E possui mais trinta e duas centrais operacionais de distribuição distribuídas pelo país.

Quanto aos **elementos da cultura organizacional**, destacaram-se os valores, normas e ritos que são utilizados como forma de integração e reforço dos valores e pressupostos organizacionais em vários momentos, inclusive com os profissionais em mobilidade intranacional. Na Empresa A, há ritos de integração com a vinda de novos profissionais, com explicitação de normas e princípios éticos, que são também reforçados nas reuniões mensais. Alguns elementos que reforçam a cultura organizacional como valores e princípios se encontram na intranet da empresa e em placas nas paredes. Na Empresa B, tem fixado na entrada do prédio quadros com os valores e estes são também sempre reforçados pela área de Gestão de Pessoas e pelo presidente da empresa. Na Empresa C, os valores e as políticas da empresa são trabalhados no processo de integração quando o empregado é contratado. A partir do cargo de analista os contratados vão para a matriz da empresa no Brasil onde, além de outras atividades, são apresentados à cultura da empresa, nas reuniões estratégicas esses elementos da cultura são sempre reforçados, também expõem os valores na intranet, em banners e murais. Na Empresa D, os valores e as normas são sempre repassados nos treinamentos, são expostos também em banners, murais, na intranet, em vídeos que passam em uma TV na empresa, em material impresso entregue aos empregados. Na Empresa E, os valores e normas são expostos em banners, murais, na intranet, são transmitidos dos empregados mais antigos para os novos e são sempre reforçados nas reuniões. Como descreve Freitas (2007), os elementos da cultura fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido.

Especificamente sobre os **ritos** na empresa, de acordo com os respondentes, dois deles se destacam: o de passagem e o de integração. O rito de passagem ocorre quando o empregado é promovido ou alocado para outra área ou projeto. A empresa C faz divulgação aos empregados quando um colega é promovido e passa a ocupar cargos diretivos. Na Empresa D, sempre que chega um empregado novo ou transferido para a unidade, o gestor divulga no jornal interno. A Empresa E também divulga a promoção dos empregados marcando a passagem de um cargo para outro. O segundo rito comum a todas as empresas é o de integração usado para auxiliar no início quando o empregado é contratado e também em diferentes ocasiões e celebrações como aniversários do mês, confraternização de fim de ano, festa junina, datas importantes na empresa. Na Empresa C, a integração se inicia com a permanência por uma semana na matriz para conhecer a cultura e as estratégias e, tem também o apadrinhamento em que um empregado da empresa é escolhido para ajudar o novo colega não somente em questões profissionais, mas também auxilia no período de adaptação na nova cidade, ao fornecer ajuda, por exemplo, na escolha do melhor local para morar, apresentar os principais pontos da cidade, este tipo de política facilita a movimentação intranacional, como ressaltam Homem e Tolfo (2008), pois o tutor fornece assistência na recolocação, suporte contínuo e contribui para a adaptação no trabalho e no novo local, de modo geral. Além deste rito de integração inicial e da celebração de datas comemorativas, na Empresa C, toda sexta-feira os empregados podem sair mais cedo e também podem escolher dois dias do ano para se ausentar na empresa. Na Empresa D, é comum após as reuniões ocorrer um *happy hour*.

Os ritos têm um papel importante nas organizações pois eles reforçam a cultura organizacional, estimulam a identificação dos indivíduos com a empresa, promovem sentimento de pertencimento. De acordo com Freitas (2007), os ritos têm a função de comunicar a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos.

Quanto à questão sobre a **classificação da cultura organizacional** em integrada, diferenciada ou fragmentada, conforme sugerida por Martin (1992), na Empresa A um entrevistado classificou a cultura da empresa como sendo integrada e três como diferenciada, na Empresa B dois classificaram como integrada e dois como diferenciada, e na Empresa C, D

e E todos classificaram como sendo integrada. Na Empresa A e Empresa B houve percepções diferentes quanto à cultura organizacional, isso pode ser justificado pela existência simultânea da integração, da diferenciação e da fragmentação na cultura das organizações defendido por Martin (1992). Como a maioria dos entrevistados percebe uma cultura única na organização seria natural que vissem a cultura por meio da perspectiva da integração, uma vez que esta caracteriza-se pela unicidade da organização, sendo a cultura vista como homogênea e coesa.

Quando questionados se **a rotina de trabalho é afetada pelas diferenças regionais**, as respostas foram variadas. Na Empresa A, um entrevistado respondeu que não afeta e três responderam que afeta, as principais diferenças relatadas por eles são o ritmo de trabalho, o cumprimento de prazos, a qualidade dos dados repassados, a praticidade e a forma de enxergar e solucionar problemas. Na Empresa B, dois entrevistados responderam que a rotina de trabalho não é afetada e dois responderam que é afetada, citando o ritmo de trabalho, a forma de pressionar, o cumprimento de prazos e o tempo de resposta as principais diferenças percebidas. Na Empresa C, dois entrevistados responderam que a rotina de trabalho não é afetada e dois responderam que é afetada e citando como as principais diferenças percebidas o cumprimento de prazos, as formas diferentes de pensar, e no início a forma de falar, brincar. Na Empresa D, quatro entrevistados não veem diferença na rotina de trabalho já quatro entrevistados veem diferenças como a objetividade, paulistas e gaúchos são mais objetivos que os mineiros; ritmos de trabalho, paulistas são mais agitados que os mineiros; a agressividade de buscar e fazer as coisas, de se destacar, os paulistas têm mais essa agressividade, no início o relacionamento e a comunicação. E na Empresa E, os três entrevistados responderam que a rotina de trabalho é afetada pelas diferenças regionais citando como as principais diferenças percebidas o ritmo de trabalho, o dinamismo, o modo de trabalho, a flexibilidade, a objetividade ao falar, a comunicação falada e escrita, interpretação sobre a fala do outro, de levar o que é dito no trabalho para o lado pessoal, na forma de falar pois algumas pessoas são mais “secas”, a ambição, vontade de crescer, a interação pessoal, gaúchos são “mais na deles”, demonstram menos afetividade, são mais “secos” que os mineiros.

Alguns entrevistados afirmaram que as diferenças regionais não afetam a rotina de trabalho, pois as equipes são formadas por pessoas de regiões diferentes ou com predominância de pessoas de Uberlândia, por isso eles relatam que observam diferenças na rotina de trabalho quando vão para as filiais em outras regiões, e outro ponto levantado também por alguns entrevistados é que as diferenças são mais observadas no início da carreira

e que, com o tempo, com a convivência com os demais colegas de trabalho, as características regionais tendem a se tornar quase que imperceptíveis.

Quando questionados se as **diferenças percebidas na rotina de trabalho** decorrentes das diferenças culturais **aproximam ou distanciam** as pessoas, na Empresa A, dois respondentes disseram que distância e dois acham que é indiferente. Na Empresa B, dois respondentes disseram que aproxima, um disse que distância e um disse ser indiferente, na Empresa C, três respondentes disseram que aproxima e um disse que distancia, na Empresa D, quatro dos respondentes disseram que aproxima, um disse que distancia, dois acham indiferente e um acha que depende, na Empresa E, um respondente disse que distancia, um disse que é indiferente e um disse que depende. Alguns entrevistados acreditam que as diferenças culturais aproximam pelo fato de terem que se adequar à cultura organizacional, às diferenças do outro, como a Entrevistada-D1 relata: “Pra mim aproxima, a gente meio que se adequa ao jeito de todos, acaba que a gente tem que viver uma cultura que eu entendo que aproxima, porque todo mundo é mais ou menos parecido, todo mundo está aqui pela empresa”, e outros acreditam que distanciam pelo fato das pessoas não compreenderem, não se adequarem às diferenças do outro. Já para alguns entrevistados as diferenças culturais não são responsáveis por aproximar ou distanciar as pessoas e sim as relações informais, a identificação, afinidade com o outro. E para alguns entrevistados a aproximação ou o distanciamento irão depender da personalidade da pessoa, de como ela enxerga as diferenças, tratando-se de uma questão de personalidade e não de cultura.

Com relação à **influência das diferentes culturas no relacionamento profissional e pessoal**, alguns entrevistados da Empresa B, Empresa C e Empresa D acham que as diferenças culturais não influenciam no relacionamento profissional/pessoal, os demais consideram que há influência das diferentes culturas. Os entrevistados da Empresa A relataram que contribuem para que as pessoas aprendam a lidar com as diferenças umas das outras; que tenham maior cautela para conversar e fazer brincadeiras com as pessoas e para não as ofender; trazem novas experiências e melhorias. Os entrevistados da Empresa B falaram que contribuem para que as pessoas aprendam a trabalhar com pessoas diferentes; que agregam experiências, gera crescimento profissional e pessoal; a empresa tenta fazer uma integração maior pois muitos empregados estão longe da família; diretores, gerentes que ficam na cidade só durante a semana fazem mais constantemente *happy hour* e por estarem mais em contato com o presidente isso ajuda a disseminar mais a cultura organizacional; no começo pode haver dificuldade no relacionamento mas depois só agrega, torna-se bom pra todas as partes

pois o empregado acaba aprendendo um pouco da cultura do outro, é uma soma de culturas. Na Empresa C, os entrevistados comentaram que as diferenças culturais agregam devido ao aprendizado que influencia na comunicação, no jeito de lidar com as coisas, com os problemas, nas formas diferentes de pensar, agir, falar, pois dependendo da região as pessoas falam de uma forma mais ríspida. Na Empresa D, os entrevistados relataram que influenciam na comunicação, que muitas vezes as pessoas usam algumas palavras que pessoas de outras regiões não conhecem e precisam explicar o significado, ou o cuidado que se tem que ter com as palavras para não serem usadas fora de contexto e soarem de forma negativa; saber se adaptar com as diferenças, saber extrair os pontos positivos e ignorar os negativos; influenciam nas amizades porque as pessoas tendem a se relacionar com pessoas que gostam das mesmas coisas; influenciam no ganho de experiência, conhecimento de diferentes culturas; na identificação um com o outro, as pessoas que são da mesma região geralmente são mais próximas pois se identificam com a cultura do outro. Na Empresa E, os entrevistados falaram que as diferenças culturais agregam muito devido às diferentes visões; o ambiente torna-se mais propenso à criatividade e à inovação devido à diversidade e às diferenças no modo de interagir e se relacionar. Mas, também podem gerar dificuldades desde aproximação entre as pessoas, podem gerar interpretações erradas e levar para o lado pessoal.

Quando questionados se percebiam **diferenças na relação chefia e subordinado devido às diferenças culturais** um entrevistado da Empresa A disse não perceber diferenças e três percebem diferenças, como a forma de gerir, o foco, a objetividade, a forma de se comportar frente aos problemas, o jeito de falar e se relacionar com os empregados, a afetividade. Na Empresa B, todos os entrevistados percebem diferenças, como o ritmo de trabalho, na pressão por resultados, na forma de trabalho mais formal ou informal, na forma de se relacionar, lidar com os subordinados. Tanto na Empresa C quanto na Empresa D nenhum entrevistado percebe diferenças nessa relação. Na Empresa E, um entrevistado não percebe diferença e dois percebem diferenças como no ritmo de trabalho, dinamismo, objetividade ao falar, flexibilidade. Vários entrevistados acreditam que as diferenças culturais não interferem na relação chefia e subordinado e sim a área de origem e a personalidade. Quando questionados se já sofreram ou presenciaram algum tipo de preconceito por ter uma cultura diferente da maioria, os entrevistados de todas as empresas disseram que não, que ocorrem brincadeiras, mas nada ofensivo.

Quanto às **principais dificuldades em trabalhar com pessoas de culturas diferentes** os entrevistados da Empresa A ressaltaram que é se adaptar à cultura do outro, saber a hora de ser flexível ou firme com as pessoas; e dependendo do nível de instrução de algumas regiões a comunicação oral e escrita. Na Empresa B, os entrevistados citaram que a dificuldade é reforçar a cultura da organização, fazer quem vem de fora entender a cultura organizacional. Na Empresa C, os entrevistados citaram que é manter o profissionalismo em certos momentos devido às diferenças no modo de pensar e de se comunicar, a forma de ver e encarar os problemas, muitos relataram que têm dificuldades devido à personalidade e não a diferenças culturais. Na Empresa D, disseram que as dificuldades são na comunicação devido ao fato de algumas pessoas serem mais objetivas, outras mais detalhistas, a compreensão das palavras, do vocabulário, preocupar-se se a pessoa entendeu, chegar em um acordo, saber se adaptar às diferenças, saber adaptar o seu modo de trabalho com o modo do outro. Na Empresa E disseram ser o modo de trabalho diferente. Alguns entrevistados da Empresa B, Empresa D e Empresa E relataram não ter dificuldades em trabalhar com pessoas de culturas diferentes.

Quanto aos **pontos positivos em trabalhar com pessoas de culturas diferentes** os entrevistados da Empresa A citaram o aprendizado, o crescimento pessoal e profissional, estar em contato com pessoas com ideias e pontos de vista diferentes. Os entrevistados da Empresa B citaram o aprendizado, o fato de conhecer culturas diferentes que agrega tanto pessoalmente quanto profissionalmente, oxigena a organização, leva a empresa a questionar alguns pontos da sua cultura e mudar se necessário. Os entrevistados da Empresa C citaram o aprendizado, as visões, histórias e perspectivas diferentes que se complementam e propiciam maneiras diferentes de ver as coisas, o desenvolvimento pessoal e profissional. Já os entrevistados da Empresa D citaram o aprendizado, o fato de conhecer a cultura do outro, o enriquecimento pessoal, ter informações das cidades de onde os colegas vieram, ter contato com experiências e ideias diferentes. E os entrevistados da Empresa E citaram o aprendizado tanto profissional quanto cultural, a troca de experiências, conhecimentos e as visões diferentes que agregam tanto para as pessoas quanto para a organização.

Quando questionados se na opinião deles o fato de **trabalhar com pessoas de culturas diferentes gera mais conflitos** dentro da organização ou não, na Empresa A todos os respondentes disseram que não gera mais conflitos, na Empresa B um disse que gera mais conflitos e três disseram que não gera mais conflitos, na Empresa C e na Empresa D todos os respondentes disseram que não gera mais conflitos, já na Empresa E todos os respondentes disseram que gera mais conflitos. Quanto aos fatores geradores de conflitos os respondentes

mencionaram o ritmo e modo de trabalho diferente, o jeito de se expressar que dependendo da região pode parecer grosseiro, as visões diferentes, e o Entrevistado-E1 menciona o lado positivo dos conflitos: “Sim gera mais conflito, não necessariamente que seja algo negativo, as vezes até precisa haver conflito para o surgimento de melhorias na empresa”. Muitos entrevistados acreditam que os conflitos dentro da empresa não são gerados pelo fato de pessoas de diferentes culturas trabalharem juntas, o Entrevistado-A2, Entrevistado-B2, Entrevistado-C2, Entrevistada-C3, Entrevistado-D2 e Entrevistado-D8 acreditam que os conflitos são devido a outros motivos como personalidade, opiniões e interesses diferentes, e a determinadas situações como em tomada de decisões. Foi mencionado pelo Entrevistado-C4 a importância da gestão de conflitos dentro da organização e pelo Entrevistado-B1 a importância da cultura organizacional, como meios para contribuir com a redução de conflitos na organização.

Quando questionados se na empresa a área de **Gestão de Pessoas estimula a mobilidade intranacional**, na Empresa A três respondentes disseram que estimula e um respondente disse que não, que o empregado precisa demonstrar interesse e eles incentivam quem tem interesse. Na Empresa B, todos os respondentes disseram que não incentiva, é mais questão de vagas disponíveis e necessidade. Na Empresa C três respondentes disseram que incentiva, e um disse que não, que o empregado precisa demonstrar interesse e surgindo vagas eles estão dispostos a ouvir propostas. Na Empresa D, quatro respondentes disseram que incentiva e quatro disseram que não, que o empregado precisa demonstrar interesse, e surgindo vaga, geralmente, o gestor da área e não a área de Gestão de Pessoas comunica a oportunidade ao empregado. Na Empresa E, dois respondentes disseram que incentiva e um disse que não, que depende do interesse do empregado e a iniciativa geralmente parte do gestor e não do RH.

Quando perguntados se a empresa tem **programas para adaptação de profissionais vindos de outras regiões**, nas empresas A, B, D e E todos os entrevistados responderam que não há programa de adaptação, que tem apenas ajuda financeira. Já na Empresa C, todos os respondentes disseram ter programa para adaptação, segundo eles, na empresa tem o apadrinhamento em que um empregado é escolhido para ajudar o novo colega a interagir e se integrar ao novo ambiente. E da forma como é feito este programa de apadrinhamento, ele constitui-se também em um rito de integração, como já mencionado. Mas, não foi observado uma ação mais efetiva por parte da área de Gestão de Pessoas, o que corrobora o que disseram Craide et al (2011) que, geralmente, não há suporte para este processo de adaptação.

Quando questionados se percebiam que a **interculturalidade é valorizada pela empresa ou é vista como um problema**, na Empresa A dois entrevistados disseram que é valorizada e dois disseram que é indiferente. Na Empresa B, também dois entrevistados disseram que é valorizada e dois disseram que é indiferente. Na Empresa C, três entrevistados disseram que é valorizada e um disse ser indiferente, na Empresa D, seis entrevistados disseram ser valorizada e dois disseram ser indiferente e na Empresa E todos disseram ser valorizada. A maioria, ou dezesseis entrevistados, considera que a interculturalidade é valorizada pelas empresas, de acordo com eles por serem empresas multinacionais e também por atuarem em várias regiões dentro do país é interessante para elas a diversidade cultural devido à heterogeneidade de visões, como menciona a Entrevistada-E3: “A interculturalidade é valorizada, por ser uma multinacional e ter muitas empresas e ter inter-relação entre uma e a outra, então existe a necessidade sim de mandar pessoa daqui pra lá, de lá pra cá, então valoriza.” Sete entrevistados percebem a importância dada à interculturalidade dentro da empresa como algo indiferente, não é valorizada e nem é vista como um problema, como menciona o Entrevistado-C4: “Não valoriza e nem é vista como um problema, primeiramente vai depender da vontade do empregado, e ser vantajoso para empresa também”, e o Entrevistado-D5: “É indiferente, eu não vejo nenhuma diferenciação, é mérito e não região, vale mais o profissional que está ali do que de onde ele é”.

Discussão e Síntese dos Resultados

Foi possível perceber na **Empresa A** que ela apresenta subculturas, embora a empresa se esforce para que os elementos da cultura organizacional sejam explícitos com o reforço dos ritos de passagem e de integração. A cultura regional afeta a rotina de trabalho, como por exemplo, o ritmo, o cumprimento de prazos, a forma de enxergar e solucionar problemas, podendo essas diferenças distanciar as pessoas. As diferenças culturais influenciam no relacionamento pessoal e profissional e na relação chefia e subordinado, elas têm como principal ponto positivo a aprendizagem e como pontos negativos a dificuldade de se adaptar à cultura do outro e a comunicação. Apesar das diferenças culturais afetarem a rotina de trabalho, o fato de trabalhar com pessoas de culturas diferentes não gera mais conflitos e nem preconceito. A área de Gestão de Pessoas estimula a mobilidade inter-regional, entretanto não tem programas para adaptação de profissionais vindos de outras

regiões fazendo com que a interculturalidade não seja vista por todos como algo valorizado pela empresa.

Na **Empresa B**, a cultura organizacional é percebida de forma diferente entre os seus membros, alguns percebem subculturas e outros não, os elementos da sua cultura são explícitos, com a presença dos ritos de passagem, de integração, de reforço e reconhecimento. Sobre a cultura regional afetar a rotina de trabalho, isso é percebido de forma diferente, alguns acham que não afeta e outros acham que afeta, por exemplo, o ritmo de trabalho, a forma de pressionar, o cumprimento de prazos, entretanto essas diferenças não distanciam as pessoas e sim aproximam. Para alguns funcionários as diferenças culturais não influenciam no relacionamento pessoal e profissional, já para outros influenciam. As diferenças culturais também interferem na relação chefia e subordinados, elas têm como principal ponto positivo a aprendizagem, embora alguns não percebam pontos negativos, alguns citam como dificuldades fazer quem vem de fora entender a cultura organizacional e reforçar essa cultura. Trabalhar com pessoas de culturas diferentes não gera mais conflitos e nem preconceito. A área de Gestão de Pessoas não estimula a mobilidade inter-regional esta é mais questão de vagas disponíveis e necessidade da empresa e não tem programas para adaptação de profissionais vindos de outras regiões, oferece apenas ajuda financeira, fazendo com que a interculturalidade não seja vista por todos como algo valorizado pela empresa.

A **Empresa C** não apresenta subculturas, os elementos da cultura são explícitos, com presença dos ritos de passagem, integração, reforço e reconhecimento. Os funcionários têm opiniões distintas quanto a mudança na rotina de trabalho por causa de diferenças culturais regionais, alguns acham que não afeta e outros acham que afeta, como por exemplo, o cumprimento de prazos, as formas diferentes de pensar, a forma de falar e brincar, essas diferenças, entretanto não distanciam as pessoas e sim as aproximam. As diferenças culturais influenciam no relacionamento pessoal e profissional, entretanto não influenciam na relação chefia e subordinados. As diferenças culturais têm como principal ponto positivo a aprendizagem e as principais dificuldades de trabalhar com pessoas de culturas diferentes é manter o profissionalismo frente às diferenças dos outros, alguns sentem dificuldades devido às personalidades diferentes e não às diferenças culturais. Trabalhar com pessoas de culturas diferentes não gera mais conflitos e nem preconceito. A área de Gestão de Pessoas estimula a mobilidade inter-regional e possui programa para adaptação de profissionais vindos de outras regiões, sendo a interculturalidade valorizada pela empresa.

A **Empresa D** não apresenta subculturas, os elementos de sua cultura são explícitos, com a presença dos ritos de passagem, integração, reforço e reconhecimento. Quanto a cultura regional causar mudança na rotina de trabalho, os funcionários têm opiniões distintas, alguns acham que não afeta e outros acham que afeta, como por exemplo, o ritmo de trabalho, a objetividade, e essas diferenças para alguns aproximam as pessoas, e para outros podem distanciar, ou mesmo ser indiferente ou depender da situação. As diferenças culturais influenciam no relacionamento pessoal e profissional, entretanto não influenciam na relação chefia e subordinados. As diferenças culturais têm como ponto positivo a aprendizagem e as principais dificuldades em trabalhar com pessoas de culturas diferentes são a comunicação, se adaptar às diferenças, embora alguns não tenham dificuldades. Trabalhar com pessoas de culturas diferentes não gera mais conflitos e nem preconceito. A forma como a área de Gestão de Pessoas trabalha a mobilidade inter-regional na empresa é vista de formas diferentes pelos funcionários, alguns percebem que ela estimula e outros que não estimula a mobilidade, ela não possui programas para adaptação de profissionais vindos de outras regiões, oferece apenas ajuda financeira e a interculturalidade é valorizada pela empresa.

A **Empresa E** não apresenta subculturas, os elementos de sua cultura são explícitos, apresenta os ritos de passagem, integração, reforço e reconhecimento. A cultura regional afeta a rotina de trabalho, como o modo e o ritmo de trabalho, a comunicação, interação pessoal, e essas diferenças podem vir a distanciar as pessoas, e dependendo de como as pessoas encaram essas diferenças podem também aproximá-las. As diferenças culturais influenciam no relacionamento pessoal e profissional e na relação chefia e subordinados. As diferenças culturais têm como pontos positivos o aprendizado, as visões diferentes, e trabalhar com pessoas de culturas diferentes para alguns não gera dificuldades e para outros sim, devido ao modo de trabalho diferente. Trabalhar com pessoas de culturas diferentes não gera preconceito, mas gera mais conflitos. A área de Gestão de Pessoas estimula a mobilidade inter-regional, valoriza a interculturalidade, entretanto não tem programas para adaptação de profissionais vindos de outras regiões, oferecem apenas ajuda financeira.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a cultura organizacional e o impacto da mobilidade intranacional em unidades de empresas multinacionais estabelecidas na cidade de Uberlândia/MG. Como resultado, os dados analisados mostram que a maior parte dos

entrevistados vê a cultura organizacional como única, do tipo integrada, mas há espaço para percepções de cultura diferenciada em algumas delas. Todas as empresas analisadas deixam bem explícito os elementos de sua cultura, como os valores, as normas, as crenças, os ritos, e todas contam com o reforço dos ritos, como o de passagem e integração comum a todas as empresas. Como são unidades de empresas multinacionais faz sentido a busca pela integração e o reforço dos elementos culturais para facilitar o entendimento dos objetivos e estratégias de cada empresa, demonstrando uma tendência de gestão global.

Foi possível perceber que as diferenças regionais influenciam na rotina de trabalho das empresas pesquisadas, mas como elas possuem uma cultura organizacional estabelecida, com característica integradora, com muitos anos de atuação das empresas no Brasil, isso explica pelo menos em parte, as diferenças culturais serem menos impactantes. Os pontos positivos em se trabalhar com pessoas de culturas diferentes são o aprendizado, estar em contato com pessoas com ideias e pontos de vista diferentes, o crescimento pessoal e profissional, o fato de oxigenar a organização, levar a empresa a questionar alguns pontos da sua cultura e mudar se necessário. Já as principais dificuldades são: adaptar-se à cultura do outro, dependendo do nível de instrução de algumas regiões a comunicação oral e escrita, fazer quem vem de fora entender a cultura organizacional, manter o profissionalismo em certos momentos devido às diferenças no modo de pensar e de se comunicar, a forma de ver e encarar os problemas, os modos de trabalho diferentes, entretanto muitos relatam que não tem dificuldades ou estas são devido à personalidade e não a diferenças culturais.

Apesar do discurso da valorização da interculturalidade, foi possível observar que a mobilidade não é muito estimulada pela área de gestão de pessoas, os funcionários precisam demonstrar interesse pela mobilidade, e surgindo vagas e sendo do interesse da empresa ela incentiva o processo, e quase sempre a iniciativa parte do gestor e não da área de gestão de pessoas. Quando ocorre a mobilidade, o que se observa é que a maioria das empresas oferece apenas ajuda financeira para custear as despesas relacionadas à mudança e acomodação no primeiro mês, não possuem programas que facilitem a adaptação de profissionais vindos de outras regiões, não possuem uma gestão intercultural de pessoas direcionada ao intranacional, para poder atender algumas demandas que surgem com essas diferenças culturais.

A presença das diferenças culturais pode ser estimulada e valorizada para criar um ambiente onde as pessoas se acostumem mais com opiniões diversas, a pensar de forma diferente, principalmente, tratando-se de empresas que atuam em ambiente global. Entretanto,

para que isso ocorra, as empresas precisam investir na gestão intercultural de pessoas para que os profissionais vindos de outras regiões recebam o suporte necessário e para que a interculturalidade venha a beneficiar tanto os profissionais quanto as práticas organizacionais.

Com relação às limitações do estudo destaca-se a dificuldade de acesso às grandes empresas, que restringem e limitam o fornecimento de informações sobre a sua dinâmica de trabalho e cultura organizacional.

Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 151-161, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BUENO, J. M. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. 314 p. **Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 2010.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.
- CRAIDE, A.; ABDALA, V. D.; FISCHER, T. M. D.; BRITO, A. C. “I came from there (but no one warned me!)”: reflections on people management policies that target intranational interculturality. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2011.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FURLAN, F.; SEGALA, M. Conheça os principais corredores da riqueza no Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, 14 jul. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1068/noticias/corredores-da-riqueza>>. Acesso em: 11 set. 2016.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2005.

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, mai/ago. 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produto interno bruto dos municípios – 2013 - comparação entre os municípios: Minas Gerais. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/comparamun/compara.php?coduf=31&codv=v07&idtema=152>>. Acesso em: 11 set. 2016.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C. E.; NORD, W. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais v. 2: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, p. 219-251, 2001.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. Quantos somos nós? uma reflexão sobre os brasis culturais. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, ANPAD, Belo Horizonte, 2008. **Anais...**

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.

SUTTER, M. B.; LENNAN, M. L. F. M.; TISCOSKI, G. P.; PÓLO, E. F. Brazilianness: a Look at the Multiple Faces of the Brazilian National Identity. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 1, p. 130-155, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.