

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**GESTÃO INTERCULTURAL: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DO SUDOESTE
DO PARANÁ**

INTERCULTURAL MANAGEMENT: CASE STUDY IN SOUTHWEST INDUSTRY OF PARANÁ

Beatriz Leite Gustmann De Castro e Cristiane Maria Tonetto Godoy

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a percepção de gestores sobre gestão intercultural em indústrias frigoríficas localizadas no sudoeste do Paraná. A pesquisa buscou contribuir na construção de estudos, bem como na reflexão da gestão intercultural, especialmente, aqueles que possuem trabalhadores estrangeiros no ambiente de trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo. Quanto ao método da pesquisa adotado este foi classificado como estudo de caso. A população do estudo foi composta por três gestores. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, foi aplicado a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados indicaram que, os gestores responsáveis por equipes interculturais carecem de melhor preparo técnico e, principalmente interpessoal para embasar o contato intercultural. Além disso, os resultados apontam a ineficácia da comunicação, pelo fato dos trabalhadores migrantes não falarem o português, interferindo na integração no ambiente de trabalho. No entanto, a gestão de equipes interculturais proporciona aprendizagens significativas quanto a diversidade, o reconhecimento do outro, e a interação entre culturas distintas.

Palavras-Chave: Ambiente de Trabalho. Gestão Intercultural. Cultura.

ABSTRACT

This article was developed with the objective of analyzing the perception of managers on intercultural management in refrigeration industries located in the southwest of Paraná. The research sought to contribute in the construction of studies, as well as in the reflection of intercultural management, especially those who have foreign workers in the work environment. For that, a descriptive, qualitative research was carried out. As for the adopted research method, this was classified as a case study. The study population was composed of three managers. The instrument of data collection used was the semistructure interview. For the data analysis, the content analysis technique of Bardin (2016) was applied. The results indicated that managers responsible for intercultural teams lack better technical and, especially, interpersonal skills to support intercultural contact. In addition, the results point to the inefficiency of communication, because migrant workers do not speak Portuguese, interfering with integration in the work environment. However, the management of intercultural teams provides meaningful learning about diversity, recognition of the other, and interaction between distinct cultures

Keywords: Desktop. Intercultural Management. Culture.

GESTÃO INTERCULTURAL: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

INTERCULTURAL MANAGEMENT: CASE STUDY IN SOUTHWEST INDUSTRY OF PARANÁ

Resumo:

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a percepção de gestores sobre gestão intercultural em indústrias frigoríficas localizadas no sudoeste do Paraná. A pesquisa buscou contribuir na construção de estudos, bem como na reflexão da gestão intercultural, especialmente, aqueles que possuem trabalhadores estrangeiros no ambiente de trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo. Quanto ao método da pesquisa adotado este foi classificado como estudo de caso. A população do estudo foi composta por três gestores. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, foi aplicado a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados indicaram que, os gestores responsáveis por equipes interculturais carecem de melhor preparo técnico e, principalmente interpessoal para embasar o contato intercultural. Além disso, os resultados apontam a ineficácia da comunicação, pelo fato dos trabalhadores migrantes não falarem o português, interferindo na integração no ambiente de trabalho. No entanto, a gestão de equipes interculturais proporciona aprendizagens significativas quanto a diversidade, o reconhecimento do outro, e a interação entre culturas distintas.

Palavras-chave: Ambiente de Trabalho. Gestão Intercultural. Cultura.

Abstract:

This article was developed with the objective of analyzing the perception of managers on intercultural management in refrigeration industries located in the southwest of Paraná. The research sought to contribute in the construction of studies, as well as in the reflection of intercultural management, especially those who have foreign workers in the work environment. For that, a descriptive, qualitative research was carried out. As for the adopted research method, this was classified as a case study. The study population was composed of three managers. The instrument of data collection used was the semistructure interview. For the data analysis, the content analysis technique of Bardin (2016) was applied. The results indicated that managers responsible for intercultural teams lack better technical and, especially, interpersonal skills to support intercultural contact. In addition, the results point to the inefficiency of communication, because migrant workers do not speak Portuguese, interfering with integration in the work environment. However, the management of intercultural teams provides meaningful learning about diversity, recognition of the other, and interaction between distinct cultures.

Keywords: Desktop. Intercultural Management. Culture.

1 INTRODUÇÃO

O final do século XX e o início do século XXI, trouxe profundas transformações sociais, econômicas, demográficas, políticas e culturais em âmbito internacional e nacional (BAENINGER, 2012). Neste sentido, as transformações do mundo moderno, decorrentes da chamada globalização, implicam em fronteiras cada vez mais transponíveis, informações mais instantâneas e a facilitação da circulação – de moedas, produtos, pessoas, informações, ideias, que demanda novas posturas dos indivíduos frente à essas transformações (TREVISAN, 2011).

Sabe-se, no entanto, que tão antigos quanto a própria existência humana são os encontros entre culturas distintas (DAVEL *et al*, 2008). Assim, um dos principais desafios é o “gerenciamento das diferenças culturais às quais são expostas as empresas que recebem trabalhadores estrangeiros. Os gestores precisam se tornar mais cosmopolitas, ou seja, precisam conhecer e incorporar componentes interculturais na sua atuação gerencial” (MORAN *et al*, 1996, p. 24).

Canclini (2003) frisa que, um dos possíveis efeitos da aproximação cultural é a necessidade de se aprofundar temas associados a interculturalidade nas organizações, ao se considerar que nesses ambientes o foco não se resume apenas às transações negociais, mas a aprendizagem decorrente da síntese dessas vivências. “A gestão intercultural, significa o exercício de função de liderança com o objetivo de gerir negócios, processos e pessoas em contextos de diversidade cultural” (GONDIM, FISCHER, 2009, p. 10).

Contudo, mesmo não sendo novo, o fenômeno da interação entre membros de culturas distintas, o encontro cultural que se intensificou nas últimas décadas indica a primordialidade de se refletir de maneira exaustiva, sobre temas relacionados a gestão intercultural no campo das organizações, ambientes caracterizados não só pelas transações comerciais, mas também pelas interações de pessoas e suas vivências (RODRIGUES, 2012).

No entendimento de Freitas (2009), embora a miscigenação de culturas não configure um fenômeno recente, é a possibilidade da movimentação de pessoas e organizações que origina um espaço heterogêneo de trabalho e exige o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência intercultural. Considera-se que a partir do momento em que uma organização opta pelo ambiente intercultural, há necessidade do acréscimo nas capacidades para lidar com situações diversas, requerendo a complementação de saberes e aperfeiçoamentos de competências comunicativas e de negociação, além de habilidades para a coordenação de equipes interculturais (BUENO, FREITAS, 2015).

Os aspectos organizacionais relacionados a gestão intercultural, segundo Freitas (2009), origina-se um ambiente de trabalho que exige o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência intercultural. Logo, para que essa nova realidade possa ser enfrentada, é preciso habilitar profissionais para o encontro e o convívio com as diferenças culturais, de modo que, possam compreendê-las e, alguns casos, a aceitá-las.

Frente ao exposto, a elaboração deste estudo é primordial, tendo em vista, que a consciência por parte das empresas acerca do ambiente intercultural que as envolve pode ser de grande valia em seu processo de desenvolvimento em gestão (CAVEDON, 1999). Cabe destacar, as considerações de Fleury (2000, p. 20) que a “noção da interculturalidade presente nas empresas provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo”, principalmente na gestão.

Portanto, o objetivo do estudo é analisar a percepção de gestores relativo a gestão intercultural de empresas do setor alimentício. As referidas organizações estão localizadas na região Sudoeste do Paraná, possuem em seus postos de trabalho migrantes oriundos do Haiti. Neste sentido, contribuíram com o trabalho expondo suas perspectivas, frente a essa nova realidade da gestão intercultural que se constitui no ambiente empresarial.

A relevância do estudo se materializa ao apresentar elementos teóricos e empíricos de uma temática com poucos diálogos nas agendas de pesquisas brasileiras. O artigo apresenta uma análise da gestão intercultural, inserindo a percepção de gestores que vivenciam práticas de gestão voltada a equipes interculturais.

Este artigo é composto em mais quatro seções além desta introdução. Na seção seguinte será apresentado o referencial teórico que serviu de base para a investigação. A terceira narra sobre o método da pesquisa, na quarta seção, é exposto os resultados, para posterior realizado as considerações finais.

2 Cultura e Gestão nas Organizações

Tendo o objeto de estudo a gestão intercultural, sobretudo, de gestores do segmento de alimentos, é preciso abordar, ainda que sucintamente, como se caracterizam os estudos de cultura organizacional. A cultura organizacional começou a ser estudado por volta de 1980, decorrido do grande desempenho das organizações japonesas que tinham como crença que quanto maior fosse o envolvimento dos trabalhadores com a filosofia e os valores da empresa maior seria o sucesso dessa organização (CAMPOS, RÉDUA, ALVARELI, 2014).

A partir do “milagre japonês”, as organizações passaram a incutir nos trabalhadores sua cultura, dispendo que, quanto mais ela fosse aceita, maior seria a possibilidade de obter um bom desempenho econômico. Seguindo esses pressupostos, vários pesquisadores começaram a estudar o assunto e criar suas teorias (SIQUEIRA, 2008).

O conceito de cultura organizacional apresentada por Schein (2009, p. 7), aponta que “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. De modo sintético, a cultura organizacional consiste nas relações e na maneira com que as pessoas se organizam, interagem e agem dentro de sua empresa.

As organizações, assim como as pessoas, possuem personalidade própria, podem ser inovadoras ou conservadoras, flexíveis ou rígidas, apoiadoras ou hostis. Tais considerações, podem ser entendidas, quando duas ou mais empresas que atuam no mesmo negócio e no mesmo território geográfico, podem possuir pessoas diferentes, instalações diferentes, sentimentos e caráter exclusivos, de modo que cada qual possuirá a sua própria cultura (ROBBINS, 2005).

Os estudos desenvolvidos sobre a cultura no ambiente organizacional, de modo geral, tratam sobre o conjunto de valores e princípios que orientam as práticas organizacionais, além de normas de conduta de seus colaboradores. Nessa lógica, o estudo em questão procura ressaltar que, a constituição da organização dotada de símbolos, além da cultura formada e disseminada por seus fundadores, sócios e/ou gestores, convivem culturas distintas, fruto de histórias de vida, valores, princípios, referências, formações culturais diversas de seus membros (RODRIGUES, 2012).

Por sua vez, no Brasil os estudos sobre cultura organizacional passaram a despontar em meados dos anos 80, consolidando-se como um novo campo de pesquisa da Administração. Assim, diversas pesquisas, publicações vêm sendo propagadas, incluindo seminários, congressos que enfatizam a temática, convertendo-se em caráter de “moda” entre os gestores dos mais diversos setores. Barbosa (1995, p. 7) destaca que, “embora a questão cultural esteja em moda, não deve ser vista como mais uma moda. O conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão”.

Uma das referências na década de 1970, no desenvolvimento de estudos da cultura organizacional, foi Hofstede (1984; 1991), que conduziu uma das pesquisas mais conhecidas sobre cultura organizacional, com a finalidade de compreender ou mesmo definir a cultura de

uma organização multinacional (IBM), tal como o impacto da cultura local de suas filiais localizadas em diversas partes do mundo (RODRIGUES, 2012).

Além das peculiaridades descritas nas explicações acima, Fleury e Fischer (1996), expressam o conceito de cultura organizacional, bem como, alertam para às possibilidades de manipulação da gestão cultural nas organizações.

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

A realidade organizacional estaria sujeita a variadas formas de intervenção e manipulação, segundo os interesses utilitaristas da organização (BARBOSA, 1995; AKTOUF, 1993). A partir, das dimensões e concepções com relação a cultura organizacional, é possível compreender que a organização é formada muito mais pelo que “ela “é” do que pelo que ela “tem” concretamente”. (RODRIGUES, 2012, p. 70). Assim, a organização cria, se recria e vai se reinventando, por meio das relações de seus membros acerca da realidade que os envolve, constituindo, uma teia de complexidade em torno do convívio de múltiplas culturas no ambiente de trabalho.

3 Diversidade e Gestão Intercultural

O termo diversidade está em voga nos diálogos proferidos pelas diversas instituições sociais. Como ressalta, Barros (2003, p. 40) “é a palavra de ordem nos vários fóruns empresariais, políticos, ou sociais realizados pelo país. O momento vivido pela sociedade, em todo o mundo e no Brasil, coloca esse tema na agenda, seja por convicção ou por conveniência”. Thomas Jr. (1991, p. 10) conceitua diversidade como:

(...) diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

De acordo com Brault (2005), a diversidade se refere principalmente às diferenças culturais, bem como de valores e costumes e se manifesta na justaposição e na integração na sociedade de grupos culturalmente majoritários e grupos minoritários. Portanto, entende-se que a diversidade compreende ideias, valores, experiências de trabalho, conhecimentos, traços de personalidade, habilidades, entre outros aspectos distintos entre os indivíduos.

A literatura no campo da diversidade é predominantemente estadunidense e, em menor escala, canadense. Em ambos os países a origem dos estudos de diversidade advém de dispositivos compulsórios, ou seja, é determinado pelo governo, em face da necessidade de lidar com fortes questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias. Esses estudos criaram uma base do que se convencionou chamar na literatura e nas organizações de Diversidade Cultural e Gestão da Diversidade Cultural (HANASHIRO, CARVALHO, 2005).

No cenário nacional Fleury (2000) foi uma das primeiras autoras a aprofundar o tema da gestão da diversidade, conceitua a diversidade como.

(...) um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20).

As organizações são reflexos de tais diversidades presente na contemporaneidade, pois diversos grupos estão inseridos no ambiente de trabalho como de gênero, etnia, nacionalidade, onde convivem maiorias e minorias. Assim, essa temática pode ser discutida em vários níveis, - do indivíduo, de grupos, da organização e da sociedade -, e os referenciais culturais devem ser analisados em cada um deles (FLEURY, 2000).

O mosaico de múltiplas culturas presente no ambiente de trabalho representa uma dimensão a qual as organizações buscam não só compreender, mas gerir. Seria, ainda, um modo mais amplo de se buscar a melhoria contínua, bem como integrar-se a um contexto cada vez mais plural, que por fim, desenvolveria uma nova perspectiva de gestão e de estratégia organizacional (BRAULT, 2005). A inserção de indivíduos de diversas culturas no mesmo ambiente, configura um espaço intercultural, que caracteriza a necessidade da gestão intercultural.

Para Pierre (2001), a gestão intercultural exprime para as organizações um desejo de ter a capacidade de construir um sistema social que integre a diferença e que garanta o reconhecimento do outro. Dentro das organizações é necessário pensar simultaneamente a racionalidade do “viver coletivamente” e o direcionamento para uma nova ideologia generosa, humanista e “aberta às culturas” e que, se perpetrada sem diálogo e questionamentos, pode tornar-se, na realidade, tirânica.

De acordo com Freitas (2009) as pesquisas empíricas e teóricas em torno de questões interculturais são recentes, isto é, seu despontar data do final da década de 1980 decorrentes do início do processo de globalização e do interesse despertado pelo tema da cultura organizacional nessa época, em função da entrada de produtos japoneses no mercado internacional. Pelo fato dos estudos sobre a interculturalidade, estarem em construção, encontram-se abertos a abordagens de natureza epistemológica e metodológica (BUENO, DOMINGUES, DEL CORSO, 2008).

De maneira análoga, vários pesquisadores reforçam a necessidade de reflexões amplas por parte das organizações sobre a gestão da diversidade, com potencial destaque para a gestão intercultural (PIERRE, 2001; DAVEL *et al* 2008; DRUMMOND ABDALA, CHANLAT, 2010). A necessidade de construção de estudos e pesquisas sobre a temática, tendem a auxiliar gestores a interagir de forma positiva no ambiente intercultural, sendo necessário esforços de preparo para obter a capacidade de leitura e observação de cenários permeados pela interculturalidade (MORE, TZAFIR, 2009; CHEVRIER, 2013).

No contexto da gestão intercultural, Trevisan (2001) acrescenta para a necessidade das organizações - não só os gestores principais, mas todos seus membros - olharem para as diferenças como pontos a serem otimizados em favor de sua melhor gestão e do desenvolvimento da organização, sendo a diversidade intrínseca à sua existência. Por definição, todo ambiente intercultural é múltiplo, diverso e sujeito a conflitos, tal como enriquecedor pelo conhecimento, experiência e aceitação de pontos de vistas diferentes.

De forma complementar, pode-se entender que:

administrar equipes multiculturais, ou de uma forma mais simples, administrar o intercultural é lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do etnocentrismo e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro; é relativizar o seu sistema de valores e apreender o sistema do outro; é buscar compreender as raízes do comportamento, do pensamento e a sensibilidade do outro, que é diferente na forma como percebe, sente e age em relação às mesmas coisas (FREITAS, 2000, p. 12).

No entanto, a compreensão do “outro” no âmbito da gestão intercultural nem sempre é perceptível e potencializado, questiona-se o quão preparadas estariam gestores e a equipe da organização, para interagir com indivíduos de culturas diferentes, que sobressaia o diálogo com

sistemas de valores e representações simbólicas que possam ser totalmente distintas de seus referenciais culturais, ou seja, que o “outro” tenha espaço, seja respeitado. A gestão intercultural das organizações tem como incumbência a minimização dos estranhamentos e as dificuldades de adaptação que naturalmente surgem em processo de deslocamentos (CRAIDE, 2011).

Ademais, é essencial pensar em políticas internas de recursos humanos que subsidiem a adaptação cultural, e proporcionem melhor interação no ambiente de trabalho, como constatado por Craide (2011), ao afirmar que, a interação entre culturas diferentes pode gerar benefícios ímpares para as organizações, especialmente pela heterogeneidade de visões e diferentes olhares sobre as diversas situações de trabalho. De maneira oposta, caso a interação não seja devidamente acompanhada, tais benefícios caem por terra por tornar trabalhadores insatisfeitos, inseguros e inaptos ao novo local de trabalho.

4 Método

O tipo de pesquisa desenvolvida foi de natureza descritiva, pois visa principalmente informar o pesquisador sobre fatos, opiniões ou comportamento das populações analisadas, buscando mapear a distribuição de um fenômeno. As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (TRIVIÑOS, 2008).

Quanto ao método de pesquisa adotado este se classifica como estudo de caso, que conforme Yin (2005, p. 36), “possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes”.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, visto que, exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema (RICHARDSON, 2008, p. 80).

4.1 Participantes da Pesquisa

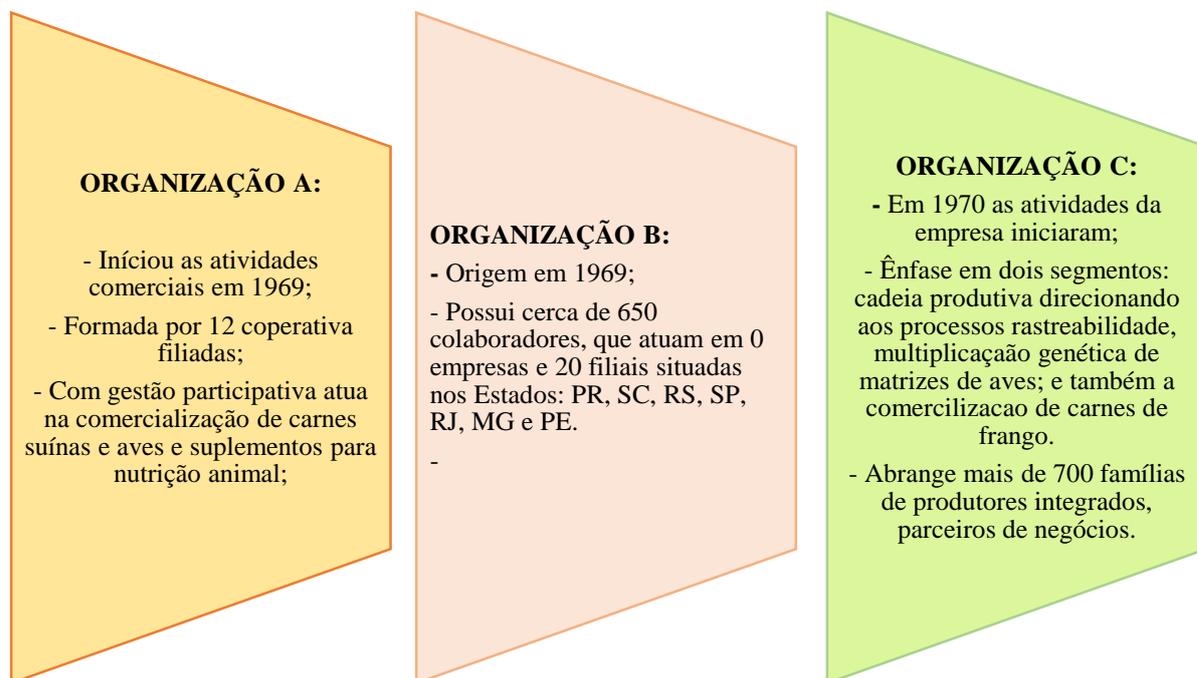
O objeto de estudo foram três organizações do ramo frigorífico, localizadas na região Sudoeste do Paraná, que por questões de ética na pesquisa, a identificação das organizações tais como dos participantes não serão revelados, no entanto, será contextualizado algumas informações das respectivas organizações. Denominadas como organização A, B e C, respectivamente. As mesmas foram escolhidas por possuírem trabalhadores estrangeiros vindos do Haiti, bem como pelo acesso e aceitação em participar da pesquisa.

Correspondente à população-alvo de uma pesquisa está se refere à coleção de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas inferências (MALHOTRA, 2006). Sendo assim, a população desta pesquisa foi constituída por três gestores de cada organização objeto do estudo. A escolha dos participantes da pesquisa ocorreu, em virtude, dos profissionais gerirem equipes interculturais.

4.2 Unidade de análise

A figura 1 apresenta algumas particularidades das organizações que fizeram parte da presente pesquisa.

Figura 1: Características da unidade de análise



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Instrumento e coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações, agrupadas em três blocos, sendo a primeira correspondente aos dados gerais (formação acadêmica e profissional), o bloco seguinte foi relativo as práticas profissionais das atividades exercidas na organização, e o terceiro bloco com questões voltadas a interculturalidade no ambiente de trabalho.

A elaboração do roteiro das entrevistas foram adaptadas do modelo utilizado por Wagner (2009) e Craide (2011), composta por cinco perguntas fechadas e quinze abertas. Triviños (2008), destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa aproxima-se dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões.

Logo após, a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética da Universidade (Protocolo CEP-UTFPR – CAAE: 73355217.5.0000.5547), o projeto foi direcionado às organizações participantes da pesquisa para as respectivas avaliações e análises da viabilidade de execução do estudo. A partir da autorização dos comitês envolvidos é que deu-se início a coleta de dados, sendo realizada no período outubro e dezembro de 2017. As entrevistas ocorreram individualmente, no seu próprio local de trabalho, naquele momento, foram repassados as informações e sanado dúvidas relativo a pesquisa. Ao estarem de acordo em integrar e colaborar com o estudo, assinaram o TCLE, e suas respectivas cópias foram entregues à eles.

4.4 Análise de dados

Para o tratamento dos dados qualitativos foi aplicada a técnica de Análise de Conteúdo, que, no entendimento de Minayo (2010) assevera ser o método mais frequente adotado na análise de dados desta natureza. Para Bardin (2016, p. 15), a análise de conteúdo consiste em

“um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

A utilização do método de análise de conteúdo requer algumas categorias que contribuirão, para a interpretação e inferências dos dados coletados. Desse modo, foram identificadas as categorias analíticas, sendo designadas como: reconhecimento do outro; alteridade, diferença e identidade.

O desenvolvimento da análise de conteúdo ocorreu em três fases, sendo a primeira denominada como formulação, ou seja, foi definido as categorias de análise com base no aporte teórico, transcrição dos dados e criação de arquivo base para as informações. A segunda fase é designada como a leitura das entrevistas, tal como a seleção do conteúdo das entrevistas conforme a categoria, e a terceira é a análise que tem como objetivo realizar as inferências, e compreensões das falas, neste sentido, o uso de figuras e gráficos auxiliam para o entendimento dos resultados obtidos.

5 Análise dos Resultados

5.1 Perfil dos participantes da pesquisa

A explanação da caracterização do perfil dos pesquisados consiste nas especificações quanto ao gênero, faixa etária, nacionalidade, estado civil e formação acadêmica. Como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização do perfil dos participantes

| Entrevistado | Gênero | Faixa Etária | Nacionalidade | Estado Civil | Formação Acadêmica |
|--------------|-----------|--------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| E1 | Masculino | Entre 36 a 40 anos | Brasileiro | Separado | Engenharia de Alimentos |
| E2 | Feminino | Entre 26 a 30 anos | Brasileira | Solteira | Administração |
| E3 | Masculino | Entre 36 a 40 anos | Brasileiro | Casado | Engenharia da produção |

Fonte: Dados da Pesquisa.

É preciso destacar que, os gestores que participaram da pesquisa não serão identificados, respeitando as questões éticas da pesquisa, e, contudo, foram atribuídos códigos, como E – entrevistado seguido da numeração. A partir das informações contidas no Quadro 1, é possível constatar que o gênero masculino é predominante no âmbito da gestão, referente as organizações pesquisadas. Assim, a gestão de equipes interculturais é realizado por 66,6 % por gestores do gênero masculino e 33,3% por gestoras do gênero feminino.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados tem entre trinta e seis a quarenta anos de idade, correspondendo a uma idade média de 38 anos. Tomando como referências essas faixas etárias da distribuição dos gestores das organizações, apenas uma tem entre 26 a 30 anos. Pressupõe, que a ocupação de funções mais qualificados em nível de chefia, subentende-se maior experiência e, maior qualificação, esta geralmente entendida como um grau maior de escolaridade.

Todos são brasileiros (a), com estado civil distintos (separado, solteira, casado). Referente a formação acadêmica todos (a) possuem formação em nível superior e, destacando a continuidade da formação acadêmica e aperfeiçoamento profissional dos participantes da pesquisa como segue no excertos.

(...) eu sou engenheiro de alimentos neh, e atualmente faço MBA na Fundação Getúlio Vargas em Gestão Empresarial (ENTREVSTADO – E1).

(...) eu sou formada em Administração, tenho uma pós em Gestão de Pessoas e tô cursando MBA em Recursos Humanos (ENTREVISTADA – E2).

(...) minha formação é superior em Engenharia de Produção. E cursando agora Processos Gerenciais (ENTREVISTADO – E3).

A característica comum aos participantes da pesquisa é a formação continuada seja em nível tecnológico ou de especialização. O gestor contemporâneo, sobretudo, aquele que é responsável pela gestão intercultural precisa estar em constante capacitação e atualizando os conhecimentos, como corrobora Ruas *et al* (2005, p. 94) “o gestor intercultural na atualidade, precisa ter visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, possuir habilidades humanas e interculturais, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético, capacidade de aprender e de liderar”. Portanto, a partir dos desafios que vão emergindo no âmbito organizacional, o aperfeiçoamento é o caminho para conseguir bons resultados de gestão.

5.2 Gestão intercultural na percepção dos gestores

A interculturalidade, realiza-se no momento em que diferentes culturas passam a conviver, a interagir num processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos, a partir da necessidade de se estabelecer uma base de comunicação entre diferentes que habitam o mesmo espaço, requerendo compreensão de ambas as partes a respeito do que os une nesse diálogo (BARBOSA; VELOSO, 2009). A interação, a troca, o compartilhamento sejam pertinentes a informação, experiências, conhecimento, agrega o processo intercultural.

Para os participantes a gestão intercultural nas organizações evidencia contribuições no campo profissional e pessoal, como destacado.

Olha com certeza a gente aprendeu, por exemplo, assim falando profissionalmente hoje a forma com que eu lido com eles eu aprendi bastante no início lá eu tive um pouco dificuldade em me adaptar a gente acabava auxiliando muito, auxiliando e às vezes não cobrava neh, não cobrava da mesma forma que a gente cobra dos brasileiros daí depois eu percebi que isso foi ruim, por que depois a gente sentiu que tava fazendo uma gestão de uma maneira diferente pro mesmo público neh, se eram diferentes sim neh, mas que não precisava ser feito isso, precisavam ser tratados iguais neh, então aprendi com isso, aprendi conviver e amadureci isso também neh, (...) e a partir do momento que eu mudei essa minha postura em relação a isso eu percebi que os resultados em relação a eles de rendimento, de trabalho, de produtividade se equiparou aos brasileiros, se equiparou assim e é bem positivo sabe. É outras coisas assim, por exemplo, assim eles são muito ligados a questão de respeitar o próximo sabe, eu vejo isso bem forte neles é uma coisa que assim que muitas a gente para e pensa neh e repensa um pouco até nossos conceitos de vida neh (ENTREVSTADO – E1).

Eu acho que a diversidade neh ela faz a gente ser um pouco mais aberto a diversidade por que a gente começa a conviver com pessoas que são diferentes você acaba sendo mais receptivo neh, e foi um aprendizado eu acho pra todo mundo neh (ENTREVISTADA – E2).

(...) não vou dizer pra você em todos mas esse brilho no olhar essa vontade de trabalhar ahhh a força de vontade que eles tem. Ainda mais quando são elogiados pelo trabalho que eles fazem (...) a cultura é totalmente diferente, você tem que se adaptar aquela nova cultura e aí você começa a trabalhar numa empresa aonde lá não existia essa empresa, totalmente diferente o ramo ahh. Então acredito que a aprendizagem é a força de vontade que eles tem (ENTREVISTADO – E3).

Dos depoimentos dos participantes da pesquisa, destaca-se alguns elementos considerados mais significativos. Em primeiro lugar menciona-se a importância conforme frisado do aperfeiçoamento profissional, pois como revela um gestor “há dificuldade na adaptação” de gerir equipes interculturais, especialmente quando a gestão inclui trabalhadores estrangeiros, vindos de outro país. A qualificação profissional constitui um diferencial no mercado, além de aprimorar as habilidades e técnicas profissionais.

Em seguida, mediante a fala dos entrevistados nota-se a necessidade de reconhecer o “outro”, diante das diferenças que os compõem, relativo a cultura, pensamento, valores, ideologias. Como evidencia Freitas (2009, p. 80) “o reconhecimento do outro é um elemento fundador da convivência intercultural que se impõe na vida social e organizacional nos dias de hoje”.

Destarte, Barbosa e Veloso (2009) afirmam que a gestão intercultural se caracteriza pelo “entender e lidar com o outro” (p. 171); todavia, as organizações não estabelecem formas de como esse encontro deve acontecer. Para tanto, esse ofício é direcionada à gestores que irão encarar esta experiência. “Tais gestores seriam aqueles que possuem facilidade para lidar com a diferença, e que, de preferência, gostam deste desafio” (p. 171).

Quanto aos desafios de gerir equipes interculturais os participantes da pesquisa afirmam que,

(...) tentar entender eles, de tentar inserir eles na equipe neh, acolher eles fazer com que eles se sentissem acolhido e fazer essa ligação deles com a nossa equipe que já existia até então neh (ENTREVISTADO – E1).

(...) um dos desafios mais perceptíveis é que quando um migrante haitiano saiu é digo se desligou da empresa, a primeira vez, aí alguns são muito parceiro neh então eles se queimam uns pelos outros e acabaram saindo também (ENTREVISTADA – E2).

(...) nesses três anos que eu estou trabalhando, gerindo uma equipe intercultural tá, e pra mim foi assim, foi uma coisa nova, uma cultura diferente e na verdade ahhh e gente mais aprende com eles do que ensina eles tá. Eles tentam nos passar a cultura deles, e nós da melhor forma possível a gente também tenta aprender. Tenta aprender algum (algum) dialeto deles, a forma que eles ahhh se conversam também ahhh até para poder facilitar esse convívio (ENTREVISTADO – E3).

Os desafios elencados pelos gestores, remetem a responsabilidade da inserção, principalmente referente a trabalhadores estrangeiros, ao qual alguns não exerciam tais atividades laborais em seus países de origem (CARVALHO, 2017). Desse modo, o desafio tende a ser mais complexo, uma vez que, além de ser necessário inserir tais trabalhadores no ambiente de trabalho com demais colegas, ainda é preciso disponibilizar profissionais para auxiliar e coordenar as atividades laborais designados a tais funcionários.

Ademais, é referenciado a dificuldade da organização gerir os demais funcionários quando do desligamento de trabalhadores estrangeiros, ao mencionar que “alguns se queimam uns pelos outros e acabam saindo também”; tornando uma situação complexa, haja vista, que a organização adentra em um processo cíclico de rotatividade de funcionários, dificultando na otimização dos resultados organizacional.

5.3 Dificuldades Identificadas na Gestão Intercultural

No decorrer das entrevistas foram mencionadas algumas dificuldades mencionadas pelos entrevistados, mas destacaram-se algumas surgidas com mais frequência ou que julgou-se mais

relevantes. Logo, são expostas as referidas dificuldades, sendo que a ordenação não necessariamente refletem julgamento de valor, mas uma melhor exposição.

a) Dificuldade de comunicação

A evidência dos entrevistados foi a dificuldade de se comunicar com trabalhadores estrangeiros, visto que, muitos deles não falam o português ou ainda não é compreensível a elocução dos mesmos. Os depoimentos a seguir reforçam esses obstáculos linguísticos.

(...) nesse sentido assim neh acabava dificultando essa relação intercultural, no sentido da língua neh tinha dificuldade na comunicação então acabava às vezes assim não se entendendo direito, às vezes até por não querer se comunicar alguns ficavam meio receoso deles ficarem falando (ENTREVISTADO – E1).

(...) o que mais dificulta a vida deles nas empresas é a comunicação, a maioria deles não fala o português bem então eles tem bastante dificuldade em se comunicar a forma neh deles pensar e agir também é diferente um pouco neh do brasileiro, então eles tem uma dificuldade de interação isso é nítido (ENTREVISTADA – E2).

(...) quando nos iniciamos essas contratações alguns já falavam português e sempre que tem alguém com dificuldade, nós sempre chamamos alguém pra ajudar a traduzir e às vezes na linguagem você não entende, mas nos sinais tu consegue entender tá e essa comunicação é fácil (ENTREVISTADO – E3).

A dificuldade de inserção dos trabalhadores estrangeiros, situa-se na comunicação. O desconhecimento da língua portuguesa impede a intercomunicação representando a porta de inconvenientes na qualidade de vida de muitos migrantes, seja para pedir emprego, compreender as normas do ambiente de trabalho, no momento de se relacionar com os brasileiros. E a falta de comunicação é um agravante, em situações que por exemplo, envolvam a escolha da admissão de trabalhadores que não tenham conhecimento do idioma, neste caso, o português.

A comunicação intercultural tem, mais do que nunca, uma importância fundamental. A aproximação das pessoas através do uso das novas tecnologias e da abertura de fronteiras tornou a compreensão do outro um assunto ainda mais relevante. A dinâmica da comunicação intercultural não se finda na ideia de encontrar uma língua comum de entendimento (PIRES, 2013). A preparação técnica dos gestores que irão gerir equipes interculturais é importante para propiciar uma interação que minimize os conflitos, a começar pelo linguístico.

b) Falta de preparo das equipes para receber os novos trabalhadores

Quando indagado sobre o preparo técnico da equipe para receber trabalhadores estrangeiros, as respostas obtidas foram:

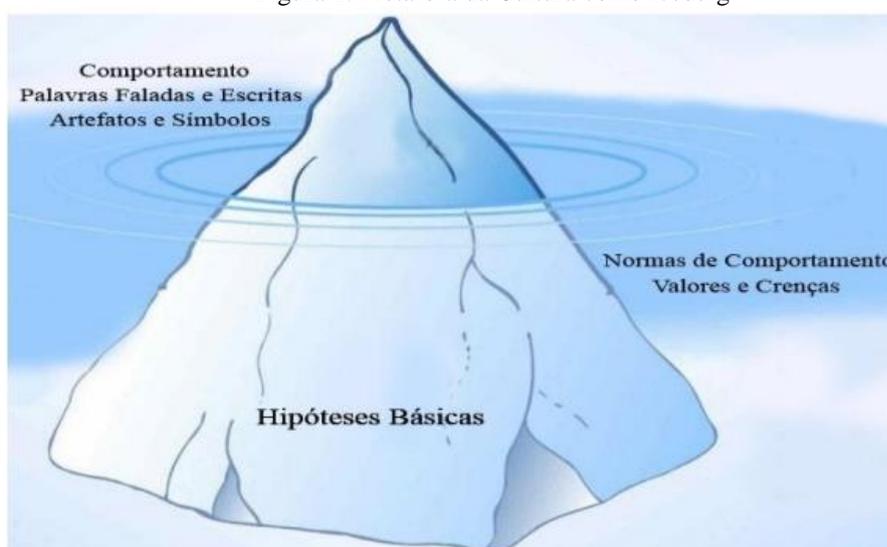
Então eu acredito que as empresas deveriam estar mais bem preparadas, pra receber inclusive nós, por que a gente recebe eles e os supervisores alguns até tem bastante habilidade em receber, em treinar e alguns não, então eu acho que a gente deveria estar mais bem preparado pra receber, por que eles vem com uma cultura bem diferente da nossa muitos de nós eu inclusive não conheço a cultura haitiana a fundo pra saber o que é importante pra eles, algumas coisas a gente descobriu no meio do caminho neh (ENTREVISTADA – E2).

(...) a empresa ahhh no Grupo X ela tá realmente preparada pra receber, ela já se preparou pra receber eles, se eu não estiver enganado quando eles começaram vim pra cá, há 07 anos atrás alguma coisa assim tá (ENTREVISTADO – E3).

Esses depoimentos demonstram oposição quanto a preparação das equipes na ambientação de trabalhadores estrangeiros. A primeira gestora vinculada a organização B, frisa a lacuna de informações, treinamentos, quanto ao novo ambiente que iria ser implementado no trabalho, referindo-se as questões interculturais. Para tanto, o excerto posterior revela outro cenário da organização C, visando um ambiente planejado, para incluir os trabalhadores que a organização havia admitido. O gestor E1 da organização A, recusou-se a responder a referida pergunta.

No intuito de compreender as peculiaridades da gestão intercultural, acrescenta-se as observações de Friedman e Antal (2005), aos quais discorrem sobre os problemas emergentes da gestão, sinalizam que, não raro, a literatura que aborda o tema no âmbito das organizações entende as diferenças interculturais como problemas de conflito. Valendo-se da metáfora de um iceberg (Figura 1), os autores ensinam que, membros de diferentes culturas mantêm-se atrelados a uma base de valores e premissas de tal forma que raramente conseguem visualizar algo abaixo da “marca d’água”, mantendo-se na superfície do que seria seu patrimônio cultural.

Figura 1: Metáfora da Cultura como Iceberg



Fonte: Adaptado de Friedman e Antal (2005).

Na analogia dos autores por meio do iceberg, é possível afirmar que, em um ambiente de trabalho que seja intercultural, o comportamento desses indivíduos (outros) - pode parecer inusitado, ilógico, ou até mesmo atroz. Tal negligência tende a trazer inúmeras implicações de diversas naturezas para a organização sejam de imagem, relacionais, financeiras, produção.

Essas variáveis emergem a importância da efetiva gestão intercultural, pois, a indução de interpretações insuficientes ou ainda distorcidas da realidade, sobretudo, quando o próprio contexto é menosprezado, podem gerar dificuldades na gestão. Segundo os autores, mesmo os profissionais que possuem habilidades, atributos e conhecimentos que lhes permitam agir de forma eficaz em um ambiente intercultural, certamente encontrarão variáveis do ambiente que representem dificuldades na eficácia da gestão intercultural. Logo, o aprimoramento das habilidades e conhecimentos, são essenciais para reduzir os conflitos interculturais existentes no ambiente de trabalho.

6 Considerações Finais

No percurso realizado neste artigo foi reforçado a importância da atualização e qualificação de gestores, especialmente aqueles que trabalham com equipes interculturais, tal

como para as organizações, por considerar um tema a qual não se pode negligenciar em um contexto em que as relações, cada vez mais, são globais e interconectadas. Portanto, acredita-se que o presente trabalho possa contribuir para tal reflexão, ao procurar compreender a gestão intercultural no ambiente organizacional.

Especificamente, o artigo procurou analisar a percepção de gestores relativo a gestão intercultural de organizações no setor alimentício. Tais organizações estão localizadas na região Sudoeste do Estado do Paraná, foram entrevistados três gestores que atuam junto a equipes interculturais, que possuem trabalhadores brasileiros e estrangeiros vinculados às organizações.

A experiência intercultural no âmbito da gestão proporciona a descoberta de outros mundos, de outras formas de ver as coisas, de outros estilos de gestão, possibilitando novos ritmos temporais, diferentes sentidos e espaços. Nota-se, que não apenas no processo de expatriação a gestão intercultural é instituída, a qual possui maior volume de estudos e pesquisas, mas a vinda de trabalhadores migrantes voltados à atividades operacionais demanda novos olhares e novos métodos de gestão.

Partiu-se do pressuposto de que, o domínio do conhecimento gerencial e técnico se mostra de maneira insuficiente diante das demandas de ambientes interculturais. Assim, a habilidade nas relações interpessoais seria um diferencial nas formações de gestores que voltam-se a gestão intercultural. A interpretação do “outro”, cultura, diferença, identidade, são referências essenciais para o reconhecimento e adaptação do trabalhador, especialmente se este vem de outra cultura distinta da nativa.

Constatou-se ainda que, os gestores percebem a limitação da inserção de trabalhadores estrangeiros, no grupo de trabalho em virtude do fator linguístico que dificulta sobremaneira o andamento das atividades laborais, a integração com os demais colaboradores, e a comunicação com os próprios gestores pelo desconhecimento da língua desses sujeitos. Sugere-se que uma das maneiras de minimizar esses impasses de comunicação é oferecer aulas de português, viabilizando a aprendizagem da língua e a compreensão no ambiente organizacional.

Verificou-se também que os gestores entrevistados possuem significativa caminhada acadêmica, e para além disso, estão em contínuo aperfeiçoamento para gerir as diversas peculiaridades da gestão intercultural. Do mesmo modo, que a aprendizagem relativo a cultura, o respeito e a convivência com a diversidades foram aspectos recorrentes nos depoimentos dos participantes da pesquisa.

Contudo, esse estudo não pode deixar de apontar seus limites, tendo como limitação central a ausência do arcabouço teórico sobre gestão intercultural para equipes formadas de trabalhadores estrangeiros, pois as disponíveis discorrem sobre experiências de expatriados, que não é o caso do referido estudo. Esse limitador acabou por dificultar a comparação dos resultados com outros estudos sobre o tema envolvendo a categoria de profissionais advindos de outras culturas, especificamente, de trabalhadores em nível operacional.

Sugere-se que estudos futuros sejam realizados contendo uma amostra mais ampliada em termos regionais, obtendo maior generalização dos resultados. Apesar das limitações elencadas, e se tratando de um estudo inicial para a categoria de profissionais analisada, o trabalho explicita questões essenciais à compreensão de um tema de grande importância, ao qual seja a gestão intercultural, possibilitando a elaboração de novas hipóteses de pesquisa.

Dentre as reflexões apresentadas, espera-se contribuir com o desenvolvimento de novos direcionamentos à gestão intercultural e aos profissionais que trabalham gerindo equipes interculturais, bem como para o meio científico, favorecendo a construção de novos estudos e na disseminação de novos conhecimentos sobre os temas aqui abordados.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAENINGER, R. O Brasil na rota das migrações latino-americanas. In: BAENINGER, R. (Org.). **Imigração Boliviana no Brasil**. Campinas: Núcleo de Estudos de População Nepo/Unicamp; Fapesp, CNPq; Unfpa, 2012.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura Administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out-dez. 1995.
- BARBOSA, L. (Coord). Cultura e diferença nas organizações: Reflexões sobre nós e os outros. In: BARBOSA, Lívia. VELOSO, Leticia. **A cultura do outro: Interculturalidade e dialogia nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, B. T. O desafio da gestão da diversidade. **Revista Melhor gestão de pessoas**, nº 195, novembro de 2003.
- BRAULT, J. **Guide Pratique de La Gestion de La Diversité Interculturelle en Emploi**. Emploi-Quebec. Bibliothèque Nationale. Quebec, 2005.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais e gestão intercultural nas organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro (RJ), 2015.
- BUENO, J. M. DOMINGUES, C. R. DEL CORSO, J. M. The intercultural context and human resources management: a case of multinational companies in Curitiba. In: **LAEMOS Colloquium**, 2, 2008. Rio de Janeiro, Anais... [S.I.]: 2008.
- CAMPOS, F. P. RÉDUA, T. S. ALVARELI, L.V. G. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. **Janus**, v. 8, n. 14, 2014.
- CANCLINI, N. G. **A Globalização Imaginada**. Tradução Sérgio Molina. São Paulo: Iluminuras, 2003.
- CARVALHO, J. I. S. Reflexões acerca do processo de imigração haitiana para a cidade de Cascavel – PR. In: **XIV Semana Acadêmica de História**. Diversidade, Ensino e Políticas Públicas no século XXI. Marechal Cândido Rondon, 2017.
- CAVEDON, N. R. O Método Etnográfico em Estudos sobre Cultura Organizacional: implicações positivas e negativas. In: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, 1999. Foz do Iguaçu. Anais. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-08.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- CHEVRIER, S. Managing multicultural teams. IN: CHANLAT, J. F.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. P. **Cross-Cultural Management: Culture and Management Across the World**. Routledge, 2013.
- CRAIDE, A. **Intramobilidade e interculturalidade intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 406 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2011.
- DAVEL, E. DUPUIS, J. P. CHANLAT, J. F. **Gestion em Contexte Interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées**. Québec: Pulaval, 2008.

DRUMMOND-ABDALA, V. CHANLAT, J. F. L'ouverture à la diversité au sein d'un programme de formation d'une université d'entreprise: les principaux résultats d'une enquête de terrain dans un groupe international. In: **XXIème Congres AGRH**, Rennes/Saint-Malo, nov. 2010.

FLEURY, M. T. L. FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun. 2009.

_____. Como vivem os executivos e suas famílias? **Relatório do GV – Pesquisa**, n. 7, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisa e Publicações, 2000. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Rel07-2000.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

FRIEDMAN, V. J. ANTAL, A. B. **Negotiating Reality**: a theory of action approach to intercultural competence. London: Sage Publications, v. 36, n. 1, p. 69-86, 2005.

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

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

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: international differences in work - related values. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publications, 1984.

_____. **Cultures and Organizations**: software of the mind. England: McGRAW-Hill, 1991.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORAN, R. T. HARRIS, P. R. STRIPP, W. G. **Desenvolvendo Organizações Globais**: Como preparar sua Empresa para a Competição Mundial. São Paulo: Futura, 1996.

MORE, K. V. TZAFRIR, S. S. The role of trust in core team employees: a three-nation study. **Cross Cultural Management: an International Journal**, v. 16, n. 4, 2009.

PIERRE, P. Elements Pour Une Reflexion Critique Sur Le Management Interculturel. **Revue Sociologies pratiques**, n. 5, Dez. 2001.

PIRES, S. S. **Gestão intercultural e cultura organizacional**: o caso do Volkswagen Bank em Portugal. 151 f. Tese de Doutorado em Línguas Estrangeiras Aplicadas. Faculdade de Ciências Humanas. Portugal, 2013.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed.revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, G. K. M. **Culturas regionais no Brasil**: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2012.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas S/A, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THOMAS Jr., R. R. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacon, 1991.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial**: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais – PR. 178 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2001.

TRIVINÕS, A.N. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

WAGNER, L. **“Eu” e o “outro”**: executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.