

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MANOEL MESSIAS HENRIQUE

**EXPERIÊNCIAS E FASES DE PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO
TRANSCULTURAL INTRANACIONAL**

**VITÓRIA
2015**

MANOEL MESSIAS HENRIQUE

**EXPERIÊNCIAS E FASES DE PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO
TRANSCULTURAL INTRANACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Henrique, Manoel Messias.

Experiências e fases de processos de adaptação transcultural intranacional. / Manoel Messias Henrique. Vitória: FUCAPE, 2015. 78p.

Dissertação – Mestrado (Administração de Empresas).
Inclui bibliografia.

1. Transculturalidade 2. Intranacionalidade 3. Adaptação
I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade,
Economia e Finanças II.Título.

CDD – 658.87

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MANOEL MESSIAS HENRIQUE

**EXPERIÊNCIAS E FASES DE PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO
TRANSCULTURAL INTRANACIONAL**

Dissertação do curso de Mestrado em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 09 de Junho de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF^a. DR^a. MARCIA JULIANA D'ANGELO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)
Orientadora

PROF^a. DR^a. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

PROF. DR. ARIDELMO JOSÉ CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Dedico este trabalho a Deus, a
minha amada esposa Neusa,
aos meus filhos Flavio,
Neussias, Bruno e aos meus
queridos pais Narciso e
Enedina.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha existência e por tudo que tem me proporcionado na minha vida.

A minha amada Neusa pelo amor, força e compreensão nas horas mais difíceis; aos meus filhos Flávio, Neussias e Bruno pelo apoio e tolerância a minha ausência em momentos importantes de suas vidas.

A minha querida orientadora, Prof.^a Dr.^a Marcia Juliana d`Angelo, que sempre esteve à disposição para me orientar.

Aos meus familiares e amigos que oraram por mim e vibraram comigo com esta conquista.

A todos que direta ou indiretamente deram suas contribuições e me apoiaram nesta jornada.

“Se quer viver uma vida feliz, amarre-se a uma meta, não às pessoas nem coisas”.

(Albert Einstein)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi compreender as experiências e as fases que envolvem o processo de adaptação transcultural intranacional de profissionais, que se mudaram para uma cidade de médio porte, no interior do Brasil e analisar como estes atores estão se adaptando aos novos contextos sociais e organizacionais. A pesquisa, de caráter qualitativo, foi baseada nas histórias de vida de cinco profissionais que vivenciaram a mobilidade intranacional quando se mudaram para a cidade de Três Lagoas, no Estado de Mato Grosso do Sul. O estudo está fundamentado na abordagem de Black et al. (1991), que descreve as três dimensões da adaptação transcultural: geral, interação e ao trabalho. Resultados mostram que os trabalhadores que migraram para uma cidade média brasileira, independentemente das origens familiares, sociais e profissionais, formação acadêmica, experiência profissionais, e objetivos, passam, em menor ou maior grau, por sete fases que compõem o processo de adaptação intranacional para esse tipo de cidade. Esse processo só é deflagrado a partir do momento em que surge uma razão, seja profissional ou pessoal. Também ficou evidenciado que o planejamento da mudança é impactado pelo nível de disposição para enfrentar as mudanças. O estudo mostrou também que antes de se pensar em como se adaptar a esse novo contexto, é necessário primeiro interagir com os novos elementos culturais no novo destino, passar pelas dificuldades e pelo choque cultural e, somente, então, pensar em criar meios e táticas para superar tais obstáculos. A recompensa, ao passar por todo esse processo, influenciado principalmente pela disposição e pelo estado emocional, tanto do profissional quanto dos seus entes familiares, é a aceitação dos novos hábitos e rotinas da nova região, não dando espaço para arrependimentos. Finalmente, esse estudo mostra que, aparentemente, não há diferenças entre as fases que envolvem o processo da interculturalidade intranacional regional, dentro de um mesmo país, seja para cidades grandes ou médias, ou de expatriação para outros países, e mesmo de repatriação, a não ser pelo fator idioma.

Palavras-chave: Adaptação. Transcultural. Mobilidade. Intranacional. Interculturalidade.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the experiences and the phases involving the process of intranational transcultural adaptation of professionals who moved to a medium-sized city in the countryside of Brazil and analyse how these social actors are adapting to the new social and organizational contexts. The research, qualitative was based on the life stories of five professionals who experienced intranational mobility when they moved to the city of Três Lagoas, state of Mato Grosso do Sul. The study is based on Black et al approach (1991), which describes the three dimensions of cross-cultural adaptation: general, interaction and work. Results show that workers who have migrated to a Brazilian medium-sized city, regardless of family, social and professional backgrounds, education, professional experience and goals, pass, to a greater or lesser degree, through seven phases that make up an intranational adaptation process to that kind of city. This process is only triggered from the moment that arises a reason, whether professional or personal. It also became evident that the planning of change is impacted by the disposal level to cope with the changes. The study also showed that before thinking about how to adapt to this new context, it is necessary, first, interact with new cultural elements in the new destination, face up to difficulties and the culture shock and then, think about creating means and tactics to overcome such obstacles. The reward, to go through this process, influenced mainly by the arrangement and the emotional state of both the professional as their loved family, is the acceptance of new habits and routines of the new region, with no regrets. Finally, this study shows that, apparently, there is no difference between the phases involving the process of regional intranational transcultural adaptation within the same country, whether for large or medium-sized cities, or expatriation to other countries, and even repatriation, except for the language factor.

Keywords: Adaptation. Transcultural. Mobility. Intranational. Interculture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Táticas de adaptação	26
Quadro 2: Perfil dos entrevistados da pesquisa.....	30
Quadro 3: Categorização das entrevistas.	32
Quadro 4: Categorização das entrevistas (continuação).....	33
Quadro 5: Razões que levaram os profissionais a realizarem a intramobilidade.	41
Quadro 6: Fatores que favorecem e inibem a adaptação dos profissionais.....	57
Quadro 7: Comparação entre processos de adaptação.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MOBILIDADE E INTRAMOBILIDADE DE PROFISSIONAIS	15
2.2 INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL	19
2.3 FASES DE UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO	23
2.4 TÁTICAS DE ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL	25
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
4 EXPERIÊNCIAS E FASES DO PROCESSO DE MOBILIDADE INTERCULTURAL DE PROFISSIONAIS PARA CIDADES BRASILEIRAS DE MÉDIO PORTE	34
4.1 INTRAMOBILIDADE DOS PROFISSIONAIS	34
4.1.1 Razões para a intramobilidade dos profissionais	34
4.1.1.1 O Profissional Renato	34
4.1.1.2 O Profissional Francisco	35
4.1.1.3 O Profissional Márcio	36
4.1.1.4 O Profissional Lucas	38
4.1.1.5 A Profissional Ana	39
4.1.2 Conhecimento prévio da nova cidade	41
4.1.3 Chegada à nova cidade	43
4.2 ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL DOS PROFISSIONAIS	44
4.2.1 Adaptação geral	44
4.2.1.1 Adaptação ao clima e à alimentação	44
4.2.1.2 Adaptação aos meios de transporte, às compras, e ao entretenimento	45
4.2.2 Adaptação ao trabalho	47

4.2.3 Adaptação à Interação.....	50
4.3.4 Fatores que favorecem e inibem a adaptação.....	51
4.3.4.1 Fatores que favorecem a adaptação	51
4.3.4.2 Fatores que inibem a adaptação	54
5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS.....	71
ANEXO - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	77

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Grandes transformações no ambiente do trabalho são evidenciadas diariamente e vêm provocando mudanças na sociedade, com destaque para a movimentação de profissionais para determinadas regiões, em virtude das demandas dos novos ambientes organizacionais. Essa mobilidade do trabalhador para culturas distintas tem gerado desafios na adaptação transcultural, seja no ambiente de trabalho, seja fora desse ambiente (CRAIDE et al. 2011).

Ainda que a movimentação ocorra dentro de um mesmo país, esses desafios de adaptação podem ser notados devido à diversidade cultural, dadas as dimensões territoriais de determinados países (HAMMER, 2011; PAN, 2011). Segundo Macnab e Worthley (2012), o processo de adaptação do trabalhador à uma nova cultura é denominado adaptação transcultural.

Alguns estudos sobre adaptação transcultural foram publicados nas últimas décadas, como os de Black (1988) e Black, Mendenhall e Oddou (1991), que propuseram um modelo teórico que aborda três dimensões para a adaptação transcultural: 1) adaptação geral – está relacionada com a satisfação psicológica do indivíduo com o ambiente, o clima, a alimentação, as compras, os meios de transporte, a alimentação, o entretenimento e a vida de um modo em geral na cultura de destino; 2) adaptação ao trabalho – trata-se da adequação da nova realidade às expectativas, do relacionamento profissional, dos padrões e dos valores relativos ao ambiente de trabalho e; 3) adaptação à interação social – aborda o conforto psicológico do indivíduo relacionado às diferenças de comunicação e de

estilos interpessoais encontrados na nova cultura, ou seja, aborda o relacionamento com pessoas fora do ambiente de trabalho.

E, em particular, nos últimos anos, houve um aumento no número de publicações investigando essa temática, principalmente por parte de pesquisadores internacionais, Selmer e Luring (2010); Tung e Verbeke (2010) Groves e Feyerherm (2011); Lechuga e Fernandez (2011); Pan (2011) e Hammer (2011); Macnab e Worthley (2012); Youssef e Luthans, (2012); Spencer-Rodgers et al. (2012) e Taras, Steel e Kirkman (2012). Já no Brasil, há os estudos de Freitas (2009); Lima e Braga (2010); Craide et al. (2011); Carpes et al. (2012); Araújo et al. (2012); Bezerra; Vieira (2013).

Cabe ressaltar que somente dois trabalhos publicados no Brasil, o de Craide et al. (2011) e o de Bezerra e Vieira (2013), bem como a dissertação de Custódio (2013) discutem especificamente a mobilidade regional de trabalhadores. O primeiro aborda a vivência intercultural de trabalhadores que migraram para a cidade de Camaçari, localizada na região Metropolitana de Salvador, na Bahia, enquanto o segundo relata os dilemas de mulheres que se deslocaram para Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. O terceiro discute as táticas empregadas pelos profissionais, de uma mineradora, que migraram para região Metropolitana de Vitória, no Estado do Espírito Santo. Nota-se que os autores desenvolveram suas pesquisas em regiões metropolitanas brasileiras.

Diante desse quadro, ainda há uma lacuna a ser preenchida na literatura científica do país, no tocante à adaptação transcultural de trabalhadores em cidades médias brasileiras. Esse é o foco deste estudo! Visto que o Brasil é um país de dimensão continental, ele é um cenário favorável para estudos de adaptação transcultural, pois se verifica que diversos profissionais vivenciam este processo de

mobilidade intercultural, quando são admitidos ou designados para atuarem em regiões diferentes das suas.

Outra lacuna a ser preenchida na literatura é identificar as táticas que estes profissionais usam para lidar com a situação da mobilidade transcultural, dado que a maioria das publicações está nos problemas de adaptação transcultural dos trabalhadores (PAN, 2011). Chen et al. (2009), Araújo et al. (2013) e Custódio (2013), que identificaram as táticas de adaptação dos profissionais que realizaram a mobilidade para regiões distintas das suas, sugerem que outros estudos sejam realizados para ampliar essa lente.

Diante do exposto acima, este estudo apresenta o seguinte problema: como os profissionais brasileiros vivenciam a interculturalidade intranacional após migrarem para uma cidade de médio porte no Brasil?

E para responder esta questão, essa pesquisa tem como objetivo compreender as experiências e as fases que envolvem o processo de interculturalidade intranacional de profissionais que se mudaram para uma cidade média no interior de Mato Grosso do Sul e analisar como estes atores estão se adaptando aos novos contextos sociais e organizacionais.

Já os objetivos específicos deste trabalho são: (1) identificar e discutir os fatores que favorecem e inibem a adaptação desses profissionais; e 2) identificar e discutir as táticas de adaptação aos novos contextos sociais e organizacionais adotadas pelos profissionais migrantes.

Como contribuição teórica, espera-se que esta pesquisa ofereça subsídios para a literatura, ampliando a discussão sobre a adaptação transcultural no ambiente brasileiro, vividos por profissionais que realizam a intramobilidade para

idades médias brasileiras. Embora em outros países haja publicações que aborda essa temática, pouco tem sido discutido sobre a adaptação regional no Brasil.

Adicionalmente, espera-se que este estudo possa oferecer informações aos gestores das organizações, principalmente de Recursos Humanos, que os auxiliem a formular e implementar políticas, que visem facilitar o processo de adaptação transcultural dos seus funcionários.

Para cumprir esses objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada nas histórias de vida de cinco profissionais que vivenciaram a mobilidade intranacional. As perguntas foram amplas, sempre solicitando que os trabalhadores falassem das suas vidas, focando nas experiências e nas percepções vivenciadas em torno da interculturalidade.

Após as considerações iniciais, o estudo está estruturado da seguinte forma: na segunda seção estão os referenciais teóricos sobre o assunto; na terceira seção está a metodologia aplicada no estudo; na quarta seção são apresentadas as histórias de vida dos profissionais; na quinta seção, a discussão sobre a problemática dessa pesquisa e, finalmente, na quinta seção, estão as considerações finais do trabalho, seguidas de possíveis sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOBILIDADE E INTRAMOBILIDADE DE PROFISSIONAIS

A mobilidade origina-se na necessidade humana de liberdade, ou seja, o do direito do livre arbítrio de ir e vir, que permite aos indivíduos se mudarem de acordo com suas necessidades e demandas (MAFFESOLI, 2006). Segundo Attali (2003) e Cresswell (2006), o nomadismo é próprio do ser humano e que a mobilidade faz parte da história da humanidade, já que as pessoas se movimentavam em função do clima, de alimentos, das doenças, das guerras, das ditaduras e das colonizações.

Os termos mobilidade e migração têm muita semelhança, porém, mobilidade pode ser entendida como liberdade de movimentação das pessoas, enquanto migração é qualquer movimento dos indivíduos entre cidades, alterando sempre o seu local de moradia (BEZERRA; VIEIRA, 2013; GEIST; MCMANUS, 2012).

Nesse estudo, será adotado o conceito de mobilidade seguido por Cresswell (2006) e Niedomysl (2011), que consiste em todo ato de movimentação dos indivíduos, que pode ser: i) a emigração, quando uma pessoa sai de seu país de origem para outro país ou região; ii) a imigração, quando um indivíduo vem de outra região e; iii) a migração, que compreende o deslocamento de ir e vir.

Seguindo esse raciocínio, o estudo em questão, está fundamentado no entendimento de que a mobilidade é toda movimentação em que os indivíduos deixam o seu local de origem, por iniciativa própria ou estimulada, em função de suas demandas, seja na busca por uma oportunidade no mercado de trabalho, seja para seu crescimento profissional, onde estes passam fixar sua residência neste

novo destino. Esse será o foco do trabalho – a mobilidade interna desses atores estimulada por motivos pessoais e profissionais –, que será chamada de Intramobilidade Profissional. O termo intramobilidade, conforme definido por Craide et al. (2011, p. 2): é: “movimento/mobilidade dentro dos limites geográficos de um país atrelado a motivações pessoais e profissionais”.

Segundo Cresswell (2006) e Niedomysl (2011), a migração pode ser internacional ou intranacional, sendo a primeira mais estudada no meio acadêmico, podendo ser voluntária ou organizacional. Segundo Craide et al. (2011), a mobilidade intranacional é o deslocamento dentro de um mesmo país, e é onde ocorre a maioria dos deslocamentos dos profissionais, que também pode ser voluntária ou organizacional. A mobilidade voluntária se dá por iniciativa própria do indivíduo que busca atender suas necessidades, já a organizacional é para atender as demandas das organizações (FREITAS, 2009; CRAIDE et al., 2011; ARAÚJO et al., 2011).

De acordo com Cresswell (2006), a mobilidade dos indivíduos está relacionada com progresso, liberdade, oportunidade, além da modernidade do cenário atual, que vem facilitando o deslocamento das pessoas. E esta mobilidade conduz os profissionais, invariavelmente, ao encontro de novas culturas fazendo com que estes lidem com choques culturais diariamente. Diante disso, os indivíduos tendem a criar estratégias que visam a atender às suas demandas oriundas dessa nova condição de mobilidade (FREITAS, 2009).

A mobilidade de profissionais é comum em locais onde existem possibilidades de melhoria de emprego, ofertas de trabalho em abundância ou chances de ascensão na carreira profissional (FREITAS, 2009). Neste sentido, as pessoas partem em busca de desafios e oportunidades em outras regiões, dirigindo-se para

as cidades de médio e pequeno porte para onde, em geral, migram as filiais de grandes companhias. E essa mobilidade acarreta uma grande circulação de profissionais qualificados, a fim de atender às necessidades destas empresas. Portanto, estes indivíduos juntamente com suas famílias, devem se adaptar aos novos contextos sociais e organizacionais (HOMEM; TOLFO, 2008; CRAIDE, 2011; BEZERRA; VIEIRA, 2013).

Sob esta perspectiva, entende-se que a mobilidade não se restringe aos aspectos geográficos ou econômicos, mas se trata de um fenômeno social que transcorre pelas dimensões físicas, corporais, econômicas, envolvendo, também, as dimensões cultural, afetiva, imaginária, espacial e individual (CRESSWELL, 2006; FREITAS, 2009; BEZERRA; VIEIRA, 2013).

Segundo Cresswell (2006), grande parte dos estudos que tratam as formas de mobilidade intranacional possui origem nas áreas da antropologia e na sociologia, que buscam compreender os efeitos desses movimentos migratórios para os indivíduos, seus familiares e também para a localidade de destino.

Estudos como estes estão presentes no trabalho de Dewaard et al. (2012), que busca entender os padrões de migração e seus supostos impactos na Europa sobre um viés macroeconômico. Já os estudos de Geist e Mcmanus (2012) procuram identificar, com base no gênero e na classe social, as razões e resultados, decorrentes das migrações. As pesquisas de Niedomysl (2011) procuram entender os motivos do processo migratório, levando em consideração os impactos da distância geográfica sobre os indivíduos quando realizam tais movimentações.

Estudos semelhantes foram realizados no Brasil, abordando um viés econômico e social sobre a migração para cidade do Rio de Janeiro (PERO, 2009). As dificuldades dos indivíduos em lidar com os choques culturais, quando realizam a

mobilidade foi abordada nas pesquisas de Borges e Martins (2004). A pesquisa foi realizada com profissionais da construção civil do Estado do Rio de Janeiro, oriundos de outras cidades brasileiras. O estudo faz uma reflexão sobre o sofrimento psíquico dos trabalhadores da construção civil. As conclusões da pesquisa indicam que os transtornos gerados pela adaptação à uma nova cultura afetam a saúde física e psíquica dos profissionais.

Segundo Freitas (2008) e Craide (2011), quando os trabalhadores são expostos a uma cultura diferente, é comum que os indivíduos se desestabilizem, pois, de modo espontâneo, contrapõem a sua identidade com a necessidade de abertura às diferenças culturais, o que provoca conflitos, crises, sentimentos de perdas, até que a adaptação ao novo ambiente cultural aconteça. É importante reconhecer que a intramobilidade significa aceitar a existência de contatos e interações entre indivíduos de regiões com culturas distintas, ainda que dentro de um mesmo país, a exemplo do que ocorre no Brasil, dado o seu vasto território nacional (CRAIDE, 2011).

Sendo o objetivo da pesquisa, compreender as experiências e as fases que envolvem o processo de adaptação intercultural intranacional de profissionais que migraram para uma cidade de médio porte no interior de Mato Grosso do Sul e analisar como estes atores estão se adaptando aos novos contextos sociais e organizacionais, nesse estudo, será discutido o processo que envolve a mobilidade interculturalidade intranacional de profissionais. A próxima seção irá explorar a interculturalidade e os processos de adaptação de trabalhadores.

2.2 INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL

O termo interculturalidade é uma das formas mais consideradas para analisar as questões culturais das organizações e tende a levar os pesquisadores a novas ponderações, provavelmente mais próximas da realidade dessa interculturalidade (FREITAS, 2009). O conceito de interculturalidade desperta o entendimento no âmbito social e, mais precisamente, no organizacional, visto que prevê a influência de grupos sociais em conjuntos de valores e normas totalmente diferentes.

De acordo com Demorgon (2002) e Davel et al. (2008), encontros interculturais ocorrem desde o início da humanidade e são intrínsecos à história e à condição humana, estando presente no desenvolvimento das sociedades (DEMORGON, 2002; DAVEL et al., 2008). Segundo Freitas (2008) e Sullivan e Artur (2006), apesar dos encontros entre culturas diferentes acontecerem há muitos anos, os estudos sobre a interculturalidade são recentes e que um dos estudos pioneiros sobre o assunto ocorreu na década de 1950, pelo antropólogo americano Edward Hall, no campo da comunicação. Porém, outros autores salientam que foi a pesquisa feita por Geert Hofstede, na década de 1980, sobre como as características culturais em filiais da IBM eram influenciadas pelos valores das regiões onde estavam alocadas, que permitiu um avanço nos estudos sobre interculturalidade nas organizações (SULLIVAN; ARTUR, 2006).

Segundo Craide et al. (2011), a interculturalidade vem sendo discutida e analisada na maioria dos estudos organizacionais, como sendo o encontro de culturas diferentes, que conduz os indivíduos a choques culturais, mesmo sendo em regiões de uma mesma nação. Desta forma, parte do pressuposto de que a combinação de culturas regionais caracteriza a interculturalidade intranacional. Ou

seja, “compreender como se estabelecem as interações entre pessoas naturais de regiões e culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos inerentes a uma localidade diferente da sua de origem” (CRAIDE et al., 2011, p. 5).

O Brasil, por ter uma extensão territorial enorme, é detentor de uma interculturalidade intranacional, na qual as diversidades culturais, sociais, políticas, climáticas e educacionais se multiplicam (CRAIDE, 2011). Portanto, uma pessoa oriunda de uma localidade do país, ao ser contratada por uma empresa de outra região, trabalhará em um ambiente no qual passará a vivenciar intensamente a interculturalidade intranacional, devido o contato diários com os aspectos culturais desta nova cidade de destino.

Este estudo leva em consideração que diferentes regiões, mesmo dentro de um mesmo país, possuem traços culturais distintos, como valores, atitudes, hábitos e comportamentos, o que provoca um choque de adaptação cultural dos indivíduos que saem de suas terras natais por motivos profissionais e pessoais. Quando esse processo ocorre, dá-se o nome de adaptação transcultural (HOMEM; TOLFO, 2008; CRAIDE, 2011; ARAÚJO, 2013). Segundo Freitas, (2009) e Craide (2011), o indivíduo, que é “um estranho no novo ninho”, estabelecerá estratégias de adaptação a fim de interagir com pessoas de culturas regionais distintas da sua, sejam elas pertencentes a cidade local ou provenientes de outras localidades do país.

Quanto ao estudo da adaptação, há bastantes pesquisas sobre a adaptação de expatriados internacionais, seu contexto, desafios e dimensões. De acordo com Pinto et al. (2012) e Araújo (2013), a adaptação é influenciada por elementos ambientais e pessoais, e que ambos influenciam diretamente no processo de

adaptação transcultural, sendo o indivíduo o principal envolvido nesta questão. No estudo realizado por Araújo et al. (2011), foi identificado que essa adaptação se completa após um período de dois anos, quando os indivíduos começam a desenvolver suas rotinas diárias normalmente.

A adaptação é analisada sob três dimensões que se referem exclusivamente ao indivíduo e ao trabalhador em sua dimensão pessoal (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991):

1. **Adaptação geral:** relacionada à satisfação psicológica do indivíduo com o ambiente, o clima, a alimentação, compras, meio de transporte, alimentação, entretenimento e a vida em geral na cultura de destino;
2. **Adaptação ao trabalho:** aborda a adequação da nova realidade às expectativas, ao relacionamento profissional, aos padrões e valores relativos ao ambiente de trabalho e;
3. **Adaptação a interação social:** trata do conforto psicológico relacionado às diferenças de comunicação e estilos interpessoais deparados na nova cultura, ou seja, ao relacionamento com pessoas fora do ambiente de trabalho.

Para facilitar a adaptação, é necessário que as empresas adotem políticas de recursos humanos que visam atender essas dimensões que facilitem o processo de adaptação e fazer com que as diferenças presentes nas culturas nacionais e regionais possam convergir em oportunidades. O estudo realizado por Ponterotto et al. (2007) indica as características pessoais que devem ser levadas em consideração no processo de adaptação, sendo eles: contato prévio com a cultura de destino e a facilidade ao aprendizado social. Ainda, segundo Ponterotto et al. (2007), outro aspecto de extrema importância nesse processo de adaptação é o

estado psicológico do indivíduo, o que contribui ainda com a afirmação de que esse modelo com três dimensões é o melhor que se adapta à análise de personalidades multiculturais (BASHKAR-SHRINIVAS et al., 2005); PONTEROTTO et al., 2007).

A adaptação transcultural dos indivíduos pode ser influenciada por diversos fatores e são apontadas como importantes para a compreensão do ajuste em diferentes culturas. Algumas características individuais podem auxiliar o indivíduo a adaptar-se mais facilmente, como a personalidade, que o leva a adaptar-se ou estar propenso a vivenciar um processo de adaptação transcultural com maior facilidade (FENNER JR.; SELMER, 2008; CHIU et al., 2009) e o nível cultural e intelectual (WU; ANG, 2011).

A adaptação do cônjuge também é apontada como outro fator que influencia esse processo (BEZERRA; VIEIRA, 2013). Essas autoras conduziram um estudo no Brasil, que analisou os dilemas e os desafios vividos por mulheres que migraram de cidade e em alguns casos de estado em função do trabalho do cônjuge. Dentre os dilemas vivenciados pelas mulheres, destacam-se dificuldades de adaptação à cultura local, à construção de nova rede de relacionamentos e amizades, e a retomada da vida profissional. Os sentimentos e comportamentos associados à atual condição são de frustração e isolamento, mas também de resiliência e superação (BEZERRA; VIEIRA, 2013).

Já a realização de treinamentos que incluem as competências sociais é considerada como um dos fatores organizacionais que facilitam a adaptação transcultural (SELMER; FENNER Jr., 2008).

Ainda, outro fator que influencia na adaptação é o apoio e a cooperação das empresas em termos de definição de residência e o traslado (VAN DER BANK; ROTHMANN, 2006; CHEN; CHIU, 2009). A cultura do país de destino também é um

dos fatores (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009; VARMA; BUDHWAR; PICHLER, 2010) e a diferença cultural entre os países de origem e destino também são identificados frequentemente como influenciadores da adaptação dos expatriados (SELMER, CHIU; SHENKAR, 2011).

Em relação aos expatriados, Gonçalves e Miura (2002) identificaram que esses profissionais possuem maior dificuldade de adaptação no tocante à sua satisfação psicológica e com as condições do novo ambiente. Já Pereira, Pimentel e Kato (2005) identificaram a falta de apoio familiar e personalidade como os principais fatores que dificultam a adaptação de executivos estrangeiros que vivem no Brasil. Outros autores brasileiros têm analisado a adaptação de brasileiros no exterior (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009; ARAÚJO et al., 2012).

Estudo realizado no Brasil por Craide et al. (2011), identificou-se que a mobilidade de profissionais, seja internacional ou intranacional, oportuniza os encontros de culturas adversas àquelas de suas origens. Assim, quando estes indivíduos realizam a intramobilidade enfrentam desafios ao estabelecer contato com uma cultura regional diferente, fazendo com que estas pessoas se sintam como estrangeiros dentro do seu próprio país, pois houve estranhamento cultural nos profissionais, o que gera a necessidade de as organizações pensarem sobre o desenvolvimento e a implementação de uma gestão intercultural (CRAIDE et al., 2011).

2.3 FASES DE UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

No tocante às fases de um processo de adaptação, é importante relatar algumas fases desse processo vivenciadas por expatriados.

Um processo já estudado é o de Lysgaard (1955) envolvendo um grupo de estudantes noruegueses que deixaram suas cidades de origem e foram estudar nos Estados Unidos. A partir desse estudo, surgiu a teoria da curva em U (*U- Curve Theory of Adjustment – UT*). Segundo o autor, a exposição do indivíduo a uma nova cultura estrangeira, faz com que ele passe enxergar a sua própria cultura de forma diferente. Neste processo, a adaptação do indivíduo passa por determinadas etapas de exposição à nova cultura. O gráfico 1, apresenta as quatro fases.

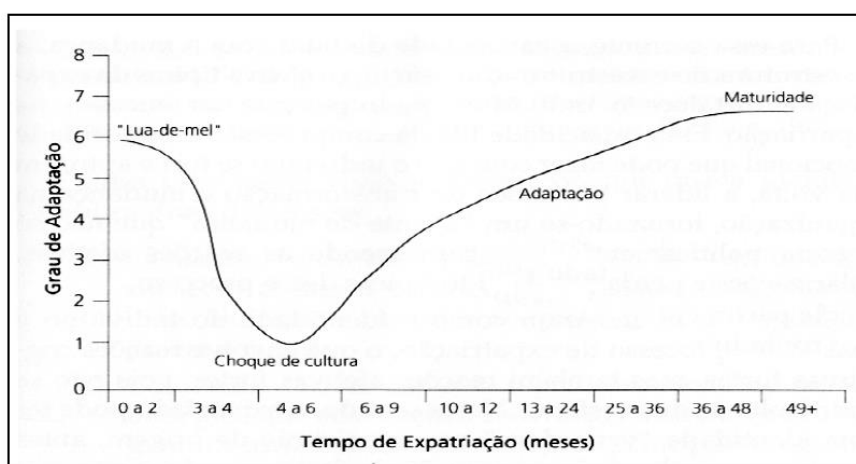


Gráfico 1: Curva em U e grau de adaptação.
Fonte: Black e Mendenhal (1991), p. 227.

De acordo com Black e Mendenhal (1991) e Cerdin (2002), a teoria da curva U é composta por quatro fases diferentes que envolvem processo de adaptação de expatriados. A primeira fase – lua de mel – é marcada pela fascinação, encantamento e sedução quando as pessoas chegam nesse novo país, com novos costumes e cultura, ficando fascinadas com tudo ao seu redor, pois se deparam com algo que nunca tinham imaginado passar em suas vidas. Ao fim da lua de mel, vem a segunda fase, que é a desilusão ou choque cultural, marcada por momentos de frustração, e incerteza quanto à decisão tomada, e por sentimento de perda. Ou seja, trata-se de um momento crucial em que as pessoas têm que lidar com o seu cotidiano sendo marcadas pelo esforço em se adaptar aos novos contextos, seja

cultural ou organizacional. A terceira fase envolve a adaptação gradual à nova cultura, sendo conhecida como a adaptação ou de ajustamento, na qual as pessoas desenvolvem habilidades a fim de adaptarem-se ao novo ambiente e à nova cultura. Por fim, vem a quarta etapa, que é a fase de maturidade ou de domínio. Nessa fase, as pessoas possuem mais maturidade cultural e um certo conhecimento do país, portanto, já estão mais familiarizadas com a região onde estão residindo. Desta forma, a interação com o novo ambiente fortalece a capacidade dessas pessoas de trabalharem com maior eficiência na nova cultura.

2.4 TÁTICAS DE ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL

Finalmente, é importante relatar algumas táticas do processo de adaptação transcultural vivenciadas por trabalhadores brasileiros. Um dos estudos que abordam as táticas de adaptação transcultural é o de Custódio (2013), envolvendo um grupo de trabalhadores que deixaram suas cidades de origem para trabalharem em Vitória, no estado do Espírito Santo. Os resultados encontrados revelam as dificuldades vivenciadas por estes profissionais de adaptação à nova cultura. Partindo dessas dificuldades, o estudo identificou táticas de ajuste adotadas pelos trabalhadores, que realizaram a mobilidade intranacional, são elas: táticas de ajuste geral, táticas de ajuste quanto à interação e quanto ao trabalho. Nesse estudo, foi evidenciado que a adaptação geral apresentou as maiores dificuldades de adaptação transcultural, seguidas pela adaptação quanto à interação social e, por último, a interação ao trabalho. O Quadro 1 ilustra essas táticas.

	Desafios	Táticas
Táticas de ajuste geral	Dificuldade em lidar com a distância da família	Viajar regularmente
		Utilizar a Tecnologia
		Trazer a família regularmente
	Dificuldades com a adaptação dos filhos	Cuidar da educação
		Cuidar da Segurança dos filhos
		Ter o auxílio do cônjuge
		Manter contato constante
	Problemas de Saúde e relacionados ao clima	Cuidar mais da saúde
		Praticar esporte
	Alimentação	Buscar mais informações antes de consumir alimentos regionais
	Entretenimento	Avaliar a disponibilidade e quantidade (parques, praias)
		Viajar regularmente
Compras	Avaliar o valor pessoal	
	Adquirir itens essenciais	
	Avaliar a distância entre as cidades natal e destino	
Qualidade percebida nos serviços	Buscar informações	
	Oferecer indicações	
Táticas de ajuste quanto à interação	Comunicação	Trabalhar o relacionamento com os locais
		Corrigir problemas de fala
	Gírias	Levar na esportiva
		Mudar de perspectiva
	Sotaque	Levar na esportiva
		Mudar de perspectiva
Preconceito		
Táticas de ajuste quanto ao trabalho	Expectativas	Lidar com a frustração
	Relacionamento em equipe	Trabalhar a comunicação interna.

Quadro 1: Táticas de adaptação

Fonte: Adaptado de Custódio (2013); elaborado pelo autor.

Partindo dos argumentos e dos apontamentos teóricos aqui apresentados, reforça-se a importância dessa pesquisa em investigar como os profissionais que realizaram a intramobildade percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional em cidades médias brasileiras. Assim, esse estudo propõe refletir sobre estas questões a partir dos relatos de cinco profissionais que vivenciam tal experiência ao migrarem para uma cidade de médio porte no interior do Brasil. Antes de apresentar os dados e analisá-los, seguem os caminhos metodológicos que norteiam esse trabalho de investigação.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos da pesquisa de discutir as experiências e fases que envolvem o processo de adaptação intercultural intranacional de profissionais que se mudaram para uma média do interior do Brasil, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa e exploratória. Embora haja um certo número de publicações sobre essa temática, ele não é conclusivo, tampouco claro o suficiente para o entendimento do problema em cidades médias em países com as dimensões territoriais, como o Brasil. Segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa exploratória “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

O método utilizado nessa pesquisa foi a abordagem de história de vida. De acordo com Denzin (1989), esse método é adequado para analisar vivências e percepções, pois possibilita uma análise mais aprofundada destas questões. Nessa abordagem, o pesquisador pede para o entrevistado contar toda sua vida ou parte dela (ATKINSON, 2001). Segundo Atkinson (2001), não é necessário um grande número de entrevistados, sendo mais importante a riqueza das informações, permitindo que se faça comparações, destacando as igualdades e as divergências.

A pesquisa foi realizada em Três Lagoas, uma cidade média do interior do Mato Grosso do Sul, a 339 quilômetros da capital Campo Grande, com uma população de 111.652 habitantes, sendo a terceira cidade mais populosa do estado do Mato Grosso do Sul (IBGE, 2014). A cidade de Três Lagoas é considerada média, pois segundo IBGE (2014), para uma cidade ser considerada desse porte, ela deve ter de 100.001 a 500.000 habitantes.

Situada em um entroncamento das malhas ferroviárias, viárias e fluvial do Brasil, esse município possui acesso privilegiado às regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul do país, e aos países da América do Sul. Além de ter uma logística privilegiada, dispõe de energia elétrica, água e matéria-prima, isto faz com que o município passe por uma fase de transição econômica e rápida industrialização (PREFEITURA..., 2014).

Grandes corporações de diferentes segmentos já se instalaram na cidade, tais como: alimentos, celulose e papel, fertilizantes, siderurgia, couro, dentre outros. Diante desse contexto, a cidade dispõe de características setoriais, que no caso desta pesquisa, favorecem a mobilidade intranacional de profissionais, bem como a vivência da interculturalidade.

A técnica usada para coletar os dados incluiu as entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais que migraram para essa cidade, sempre pautando no problema e nos objetivos da pesquisa. Foram entrevistados cinco profissionais, uma mulher e quatro homens, com idade média de 37 anos. Somente um trabalhador é solteiro; os demais são casados e têm filhos, e oriundos de cidades distintas, sendo a maioria da região sudeste. Todos possuem nível superior, sendo que dois estão em cargo de gestão e três em cargos técnicos, exigências das empresas instaladas em Três Lagoas, que atraem profissionais com esses perfis. O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados da pesquisa.

A técnica de amostragem utilizada foi a “bola de neve”. Segundo, Godoi e Mattos (2006), essa técnica sugere que os próprios sujeitos da pesquisa indiquem possíveis participantes à pesquisa. Entretanto, houve o cuidado de não entrevistar profissionais que já haviam morado no Estado de Mato Grosso do Sul. Esta técnica

é conveniente para essa pesquisa, pois já foi testada em estudos sobre mobilidade de profissionais (ARAÚJO et al., 2012; BEZERRA; VIEIRA, 2013).

Nome	Idade	Estado Civil	Filhos	Estado de origem	Graduação	Tempo na cidade de Três Lagoas
Renato	42	Casado	3	São Paulo	Engenharia Química	5 anos
Francisco	34	Solteiro	0	Rio de Janeiro	Administrador	3 anos
Marcio	36	Casado	1	Espirito Santo	Engenharia Mecânica	4 anos
Lucas	36	Casado	2	Paraná	Engenharia Civil	4 anos
Ana	39	Casada	1	Santa Catarina	Serviço Social	5 anos

Quadro 2: Perfil dos entrevistados da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado que foi enviado com antecedência por e-mail aos participantes da pesquisa, com o propósito de familiarização com as perguntas. Antes, foi realizado um teste piloto com um dos participantes, a fim de ajustar esse roteiro, que é composto por quatro temas: dados demográficos; a mudança para Três Lagoas; a adaptação aos novos ambientes sociais e organizacionais; e a adaptação da família.

As perguntas buscaram destacar os seguintes aspectos: os problemas vivenciados pela adaptação intercultural, as táticas de adaptação aos novos contextos sociais e organizacionais e os fatores que favorecem ou inibem a adaptação destes profissionais.

A duração das entrevistas foi em torno de uma hora e quinze minutos, sendo utilizado o método de saturação de respostas, no qual o que é dito nas entrevistas começa a repetir e nada de novo é acrescentado, conforme proposto por (GODOI;

MATTOS, 2006). E todos os participantes receberam a garantia do sigilo e do anonimato em relação as suas respostas.

Três entrevistas foram realizadas nas casas dos profissionais em Três Lagoas. As demais foram realizadas com auxílio da internet. Segundo Malhotra (2006), a internet é uma ferramenta bastante usada para coleta de dados primários, sendo atualmente usada em grande escala pelos pesquisadores. Posteriormente, foram necessários outros contatos, mais pontuais, com os profissionais para sanar algumas dúvidas, baseadas em lacunas de seus depoimentos, conforme proposto por Atkinson (2001).

As perguntas foram amplas, sempre solicitando que os trabalhadores falassem das suas vidas, focando nas experiências e nas percepções vivenciadas em torno da interculturalidade. Houve momentos em que o pesquisador formulou perguntas adicionais aos profissionais participantes, visto que roteiro servia somente de guia para condução da entrevista, ou seja, não sendo tão rígido a ponto de não haver uma intervenção esporádica por parte do pesquisador.

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas na íntegra para preservar os dados. Depois da transcrição, foi realizada uma leitura criteriosa, a fim de selecionar os trechos de interesse da pesquisa (ATKINSON, 2001).

Depois os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo, seguindo os critérios definidos por Bardin (2004), sendo eles: pré-análise (toda organização do material obtido); descrição analítica (classificação e categorização dos dados) e, por fim, o tratamento dos resultados. Vergara (2008) sugere que, após a transcrição e a leitura minuciosa das entrevistas, é necessário fazer a derivação das categorias iniciais, intermediárias e, por último, as categorias finais. De acordo com Vergara (2008), as categorias iniciais estão no primeiro nível de interpretação;

já as categorias intermediárias estão em um estado intermediário de interpretação, porém, ainda amplo e, por fim, estão as categorias finais, onde é possível fazer uma interpretação com maior representatividade dos dados.

Essas categorias foram definidas *a priori* a partir das categorias de adaptação propostas por Black (1988) e Black, Mendenhall e Oddou (1991), sendo elas: adaptação geral, ao trabalho e à interação.

Desse modo, surgiram categorias iniciais que foram reagrupadas em categorias intermediárias; em seguida, surgiram as categorias finais, similares ao que Craide (2011) realizou em sua pesquisa. Este processo foi realizado somente para extrair trechos das histórias que tratavam os momentos de interesse dessa pesquisa. O Quadro 3 ilustra esse processo.

Categoria final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Intramobildade dos Profissionais	Motivos profissionais para realizar mobilidade	Melhoria de emprego
		Aumento salarial
		Trabalhar em áreas organizacionais diferentes
		Crescimento na carreira
	Motivos pessoais para realizar a mobilidade	Desemprego
		Busca de desafios e mudanças de rotinas
	Conhecimento do local da Residência	Conheciam a cidade
		Não conheciam a cidade
	Chegada à nova cidade	Dificuldade no traslado
		Custo de vida local alto
		Sentimento de perda
		Falta de infraestrutura

Quadro 3: Categorização das entrevistas.

Fonte: Adaptado de Craide (2011); elaborado pelo autor.

Categoria final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Adaptação Intercultural	Adaptação Geral	Clima da região
		Alimentação
		Meios de transporte
		Compras
		Entretenimento
	Adaptação ao Trabalho	Relacionamento profissional
		Expectativa a nova realidade
		Ambiente de trabalho
	Adaptação a Interação	Diferenças de comunicação
		Estilos interpessoais
		Relacionamento com pessoas fora do ambiente de trabalho
	Fatores de adaptação	Fatores que facilitam
		Fatores que inibem

Quadro 4: Categorização das entrevistas (continuação).
 Fonte: Adaptado de Craide (2011); elaborado pelo autor.

O próximo tópico contará as histórias de vida desses profissionais.

Capítulo 4

4 EXPERIÊNCIAS E FASES DO PROCESSO DE MOBILIDADE INTERCULTURAL DE PROFISSIONAIS PARA CIDADES BRASILEIRAS DE MÉDIO PORTE

4.1 INTRAMOBILIDADE DOS PROFISSIONAIS

4.1.1 Razões para a intramobilidade dos profissionais

O que levou esses profissionais a se deslocarem de suas cidades de origem para novos ambientes profissionais?

4.1.1.1 O Profissional Renato

Renato nasceu na cidade São Paulo, oriundo de uma família humilde. Tem 42 anos, casado, 3 filhos. É formado em Engenharia Química pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR-SP) e trabalha há cinco anos como Coordenador de Processos em uma empresa do setor de papel e celulose. Desde 2009, mora em Três Lagoas.

Anteriormente, trabalhava numa empresa do mesmo ramo em São Paulo, capital, onde não tinha expectativa de crescimento profissional e até corria o risco de ser demitido. Foi quando começou a procurar emprego em outros lugares.

A primeira ação foi atualizar seu currículo no *LinkedIn*, uma rede social profissional. Certo dia, enquanto navegava por esta rede social, viu que uma empresa deixou um recado sobre uma oportunidade de trabalho, perguntando se ele tinha algum interesse em uma determinada vaga na Cidade de Três Lagoas em Mato Grosso do Sul. No início, Renato parecia um pouco reticente:

Essa oportunidade era tudo que eu queria, pois, o cargo era de acordo com o meu perfil e pedia minhas qualificações profissionais. Mas, ficava pensando na mulher e nos filhos. A esposa estava empregada e gostava muito das atividades que desenvolvia na empresa, e os filhos já estavam adaptados na escola e na comunidade.

No entanto, sua disposição para experimentar novos ambientes era enorme e isso o deixava muito confuso. Ele disse: “A minha vontade de mudança era muito grande. Quando penso nisso, chega a dar uma dor no peito”.

Renato não conhecia a cidade de Três Lagoas, mas tinha motivos profissionais e pessoais para realizar a intramobildade para essa cidade. Primeiro, ele trabalhou por quase 10 anos em uma mesma empresa, em São Paulo, como Analista e não via expectativa de crescimento profissional. Ele se sentia incomodado com aquela situação, pois os anos se passavam e continuava no mesmo cargo e com o mesmo salário. Segundo, além da ascensão profissional teria um aumento considerável no salário e no bônus anual. Terceiro, como não conhecia a cidade de Três Lagoas, a proposta oferecia circunstâncias favoráveis para conhecer novas culturas. Em resumo, seria uma excelente oportunidade para sua carreira, uma vez que o cargo era de gestão, cargo há tempos desejado. Assim, explica Renato:

A empresa onde eu trabalhava até chegou a fazer uma proposta, mas não cobriria a da outra empresa. E eu já estava decidido. Na verdade, eu queria dar uma chacoalhada na minha vida profissional e pessoal; eu estava querendo mudar de função, de rotina e conhecer novas culturas.

4.1.1.2 O Profissional Francisco

Francisco tem 34 anos, é natural do Rio de Janeiro e, por incentivo do pai, fez Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Sua família tem um bom padrão de vida, é solteiro e não tem filhos. Atualmente, está noivo e sempre trabalhou em grandes corporações.

Frequentemente, está em busca de novos desafios, tendo já trabalhado nos estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo e desenvolvido diversas atividades. Quando surgiu uma grande oportunidade para trabalhar no Mato Grosso do Sul, após ser convidado por um amigo, ele não pensou duas vezes. Pediu demissão e novamente foi atrás de novas oportunidades na sua carreira. Ele disse: “Basicamente, eu me mudei porque eu precisava. Eu estava inquieto, não tinha expectativa de crescimento, pois onde eu estava, já não tinha incentivo algum”. Tratava-se de uma empresa nova, cujas instalações ainda estavam em processo de construção. Segundo o seu relato:

Surgiu uma grande oportunidade em uma nova empresa partindo do zero; então, esta seria a empresa que eu iria desenvolver meu trabalho, mostrar todo meu talento e esforço.

Francisco deslocou-se do Rio de Janeiro para Três Lagoas porque tinha um plano profissional e pessoal para sua carreira. Além disso, achava o projeto da nova indústria maravilhoso, uma vez que ele tinha muita experiência e via nessa oportunidade um momento de ser reconhecido e valorizado profissionalmente. Desde 2011, Francisco, mora em Três Lagoas.

Sua fala revela um comportamento de inquietação, mostrando que poderia ser o momento de dar uma guinada na sua vida profissional. Portanto, seria o caminho no qual ele teria uma boa oportunidade para mostrar sua experiência profissional em uma empresa que estava apenas iniciando as suas atividades.

4.1.1.3 O Profissional Márcio

Márcio tem 36 anos, é graduado em engenharia mecânica e casado. Oriundo de família simples, nasceu no interior do Espírito Santo, na cidade de Lúna, e, ainda muito novo, foi morar na cidade de Aracruz, no mesmo estado. Morou durante 33

anos nesse município, tendo trabalhado nove anos em uma empresa do ramo florestal e de papel.

Márcio estava muito bem adaptado a essa região, mas de uma hora para outra, foi demitido da empresa. Nas palavras dele, fica evidenciado que não esperava por tal movimento por parte da organização, levando um grande choque.

Ele relatou:

Não entendi nada quando cheguei na empresa. Pela manhã, meu chefe me chamou na sua sala e me demitiu, dizendo que eu não tinha mais o perfil para trabalhar naquela empresa. O mundo desmoronou para mim.

Márcio tem um filho de 7 anos e não podia ficar desempregado, tendo que buscar novas alternativas para o sustento da sua família. Assim, passou por diversas áreas de atuação, tais como: educacional, imobiliário e revenda de automóveis, até receber um convite de um amigo para trabalhar no interior do Mato Grosso do Sul.

A esposa de Márcio não trabalhava, mas quando ele perdeu o emprego teve que voltar ao mercado trabalho, mesmo tendo um filho pequeno. “Minha esposa ajudou muito quando eu estava desempregado”. Quando Márcio foi morar em Três Lagoas sua esposa teve que abandonar suas atividades profissionais. Desde 2010, Márcio mora com a família em Três Lagoas.

O profissional Márcio não conhecia a cidade de Três Lagoas, mas aceitou mudar para lá porque estava desempregado e queria ter mais estabilidade financeira, pois sempre buscava novas alternativas para dar o melhor sustento para sua família. Ele disse:

Eu já não aguentava mais sair de um emprego e ir para o outro. Todos pagavam muito mal. Eu já tinha uma certeza que o ramo de papel celulose paga melhor; é um pagamento mais estável e te dar uma melhor condição de fornecer um bom sustento para a família. Sei que não vai ser fácil ir para outra região.

A situação do Márcio mostra o quanto ele estava angustiado com aquela situação, pois sua família já estava passando por dificuldades e ele não vislumbrava alternativas melhores. Assim, tinha que ir em busca de algo melhor para a família, mesmo sabendo das dificuldades que poderia passar nessa nova cidade.

4.1.1.4 O Profissional Lucas

Lucas tem 36 anos, é casado e tem 2 filhos. Também oriundo de uma família simples, tem cinco irmãos e morou até os quinze anos na zona rural da cidade de Cascavel do estado do Paraná. Aos 15 anos, seus pais decidiram se mudar para a zona urbana dessa cidade. Lucas só conseguiu concluir o ensino médio com mais de 20 anos, pois tinha que trabalhar durante o dia para ajudar no sustento da casa. Ele trabalhava na construção civil e estudava à noite. Após cinco anos, sua família decidiu mudar para a cidade de Curitiba, também no estado do Paraná.

Nessa cidade, conseguiu se graduar em Engenharia Civil e fazer curso de especialização em Logística. Trabalhou durante um ano e meio numa empresa como Programador Logístico e depois ficou desempregado. “Esta empresa estava fazendo umas pontes e viadutos aqui no Paraná. Então, o serviço acabou eu e os demais profissionais fomos dispensados”.

Lucas ficou cerca de seis meses desempregado e já havia cadastrado seu currículo em vários sites de empregos. A princípio, ele estava querendo continuar trabalhando no Paraná, mas como nada de novo aparecia, sempre dizia à esposa: “Nós temos que procurar algo fora daqui”. Até que um dia, uma empresa com sede em São Paulo e com várias filiais pelo Brasil, ofereceu uma oportunidade na área de Logística. Apesar de não ser uma vaga para Engenheiro Civil, como estava

desempregado, aceitou na hora. Tratava-se de uma empresa de grande porte que poderia oferecer maiores oportunidades de crescimento profissional. Na hora em que a empresa entrou em contato, ele ficou bastante surpreso e motivado com o interesse. Ele disse:

Um dia uma empresa me ligou, nem acreditei. Era uma grande empresa e na hora aceitei fazer os testes. Não era para Engenheiro Civil, mas como estava desempregado, topei na hora, Era para a área de Logística. Eles falaram que a oportunidade de crescimento profissional era grande.

Assim como o Marcio, o profissional Lucas, também realizou a intramobilidade porque estava desempregado. Já tinha seis meses que buscava uma colocação no mercado de trabalho no estado do Paraná, mas, como não conseguiu, o jeito foi buscar novos horizontes longe da sua terra natal.

Falei para minha esposa, oh aqui tá difícil, não dá pra ficar só aqui. Nós temos que procurar algo fora daqui. Os dias passam e nada de concreto aparece. E tem uma coisa: pode ser em qualquer área que eu vou.

Fica evidenciado nas palavras de Lucas que ele já estava desesperado por uma vaga no mercado de trabalho e que podia ser em qualquer lugar ou em outra função. Lucas almejava muito aquele emprego, pois além de estar desempregado, a empresa tinha um discurso de oportunidade de crescimento profissional e, isto era tudo que ele queria, pois proporcionaria crescimento na sua carreira e, conseqüentemente, ganhos de salário

4.1.1.5 A Profissional Ana

Ana tem 39 anos, é casada e graduada em Serviço Social, pós-graduada em Políticas Sociais. Também é oriunda de família simples e nasceu na periferia da cidade de Florianópolis, capital de Santa Catarina. Morou durante 34 anos nesse município, trabalhando como vendedora de material esportivo.

Ana até gostava do trabalho que desempenhava, mas estava inquieta e queria mudar de vida. Como sempre lidou com o público, resolveu cursar Serviço Social. Ela relatou:

Eu trabalhava o dia todo em pé [...]. Minhas pernas já estavam cheias de varizes e não vislumbrava nada mais além daquilo. Foi aí que eu resolvi voltar a estudar [...]. Como sempre lidei com o público, fiz Serviço Social. No início foi difícil, mas valeu o esforço, hoje estou muito feliz com o que eu faço.

Quando Ana terminou a graduação, continuou trabalhando em lojas por falta de oportunidade na área de Serviço Social. Ela tinha um propósito de passar em algum concurso público e sempre dizia ao marido: “Eu vou estudar até passar em um concurso, de preferência em um órgão federal”. Ana prestava todo concurso público de sua área de atuação, até ser aprovada para trabalhar em um órgão de uma cidade do estado de Santa Catarina. Contudo, não assumiu o cargo, pois o salário era muito baixo. Apesar disso, ela disse: “Essa aprovação me deu um ânimo maior para estudar”. Depois de alguns concursos prestados, Ana foi aprovada em um concurso federal para cidade de Três Lagoas no estado Mato Grosso do Sul.

O esposo de Ana trabalhava como Técnico em Radiologia em Florianópolis, mas teve que abandonar seu emprego para acompanhar sua esposa para Três Lagoas, ela disse: “Meu esposo sabia que eu queria muito este emprego, por isso, largou tudo e veio comigo”.

Desde 2009, Ana mora com a família em Três Lagoas.

O Quadro 4 resume as razões que levaram os profissionais a realizarem a intramobildade para cidade de Três Lagoas (MS):

Profissional	Motivos profissionais	Motivos pessoais
Renato	Crescimento profissional	Mudar de rotina, vontade de conhecer novas culturas
Francisco	Expectativa de crescimento profissional	Busca de novos desafios
Marcio	Recolocação no mercado de trabalho	Estava desempregado e tinha que buscar sustento para família
Lucas	Recolocação no mercado de trabalho	Estava desempregado e também tinha que buscar sustento para família
Ana	Aprovação em um concurso federal	Estava inquieta com o que fazia, queria conhecer novas culturas e mudar de rotina

Quadro 5: Razões que levaram os profissionais a realizarem a intramobilidade.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, os trabalhadores tinham motivos pessoais e profissionais para realizarem a intramobilidade para a cidade de Três Lagoas. Os profissionais Renato e Francisco vislumbravam ascensão nas suas carreiras profissionais; já Márcio e Lucas, por estarem desempregados, buscavam recolocação no mercado de trabalho. Somente a profissional Ana estava à procura por uma aprovação em um concurso federal, pois estava inquieta com que fazia e queria mudar sua rotina diária, bem como conhecer novas culturas. Por isso, todos os trabalhadores estavam dispostos a enfrentarem novos ambientes organizacionais e sociais para cumprirem os objetivos profissionais e pessoais.

4.1.2 Conhecimento prévio da nova cidade

Após a decisão pela mudança para a cidade de Três Lagoas, nenhum dos entrevistados tinha conhecimento prévio da nova cidade onde iriam residir. Dois entrevistados – Renato e Márcio – relataram que realizaram pesquisas na internet a fim de conhecer um pouco sobre a realidade da nova cidade.

Renato disse que tinha nenhum conhecimento sobre a cidade. Coube a ele, buscar as primeiras informações, que segundo seu relato, não são suficientes para representar a realidade do local:

[...] eu não tinha conhecimento nenhum da cidade, mas procurei me informar através da internet. Mas, mesmo se informando pelo internet e site da prefeitura não é igual na realidade. Aqui é muito diferente da cidade onde nós morávamos.

Já Marcio, apesar da apreensão a respeito das dificuldades que poderia passar nesta nova cidade, apenas se informou previamente por meio da internet:

Nunca tinha vindo aqui antes, quando recebi a proposta dessa empresa para trabalhar aqui, fiquei um pouco apreensivo, pois não tinha conhecimento nenhum daqui, mas procurei me informar pela internet.

Francisco recebeu as primeiras informações sobre a novo destino por meio de um vídeo institucional que a empresa disponibilizou durante a entrevista do processo seletivo. Já Lucas, por opção ou talvez pelo alívio de ter conseguido uma boa recolocação, após seis anos desempregado, decidiu se mudar sem conhecimento prévio da cidade. Ele relatou:

Vim pra cá sem conhecer nada desta cidade, acho que foi melhor assim. Vim com a cara e a coragem, estava disposto a tudo, estava querendo algo melhor para mim e minha família. Quando chegamos aqui, sentimos um baque muito grande.

Ana também esclarece que não conhecia a cidade e reconhece que, embora, inicialmente, tenha ficado receosa, fora uma decisão acertada.

Vim pra cá com a cara e a coragem; não conhecia nada da região. Não conhecia a cidade de Três Lagoas, quando passei no concurso. Não vou mentir. Fiquei com medo de vir pra cá, pois não conhecia ninguém, além disso, minha filha era uma bebezinha, mas viemos com a cara e a coragem e hoje estou bastante feliz pela decisão que tomei.

4.1.3 Chegada à nova cidade

Para Lucas, migrar para Três Lagoas foi uma mudança enorme e muito difícil: “A empresa não forneceu dados culturais nenhum da cidade e também não ajudou na mudança; como eu estava desempregado tive que aceitar”. E acrescentou: “Quando vim morar aqui na cidade quase não tive suporte da empresa”.

Para Márcio, sua chegada à cidade também foi bem conturbada. A empresa só ajudou no traslado por certo período, depois foi tudo por sua conta. Ele fez as seguintes observações: “Quando vim para essa cidade não sabia que o custo de vida aqui era tão alto. O aluguel aqui é alto demais e a mudança foi toda por minha conta”.

Já para Renato, a mudança não trouxe tanto transtorno, porque teve o suporte da empresa. Ele disse: “Toda mudança gera muito transtorno, mas a empresa me ajudou muito. Tudo foi por conta da empresa e isso foi muito bom, pois me ajudou na adaptação”.

No caso de Francisco, apesar de nunca ter imaginado que um dia iria morar na região Centro-Oeste, sua chegada à cidade foi muita boa. Tanto o traslado como a mudança foram pagos pela empresa. Ou seja, teve todo suporte necessário da organização: “Quando fui chamado para trabalhar aqui nesta cidade, a empresa disponibilizou até psicólogos [...]. Tivemos até um curso de como se comportar na comunidade”. Ainda assim, ao chegar teve momentos de inquietação quanto à decisão de mudança para essa região. Ele disse: “Quando cheguei aqui, tive uma sensação de perda. Ficava pensando se eu teria feito a escolha correta. Aqui, no início, as coisas eram difíceis demais, mas com o passar do tempo, isso foi passando. Já estou bem adaptado”.

Ana não teve ajuda nenhuma para mudar para cidade, tudo foi por sua conta. Antes de mudar definitivamente para cidade ela e seu marido vieram procurar casa para alugar. Ao se depararem com os preços altos dos aluguéis, Ana quase desistiu, pois quase um terço do seu salário ficava comprometido só com a moradia. Ela relatou: “Nossa, quase caí para trás com os preços dos alugueis daqui. No início, tivemos que morar bem longe do centro. Na periferia o custo com a moradia é menor um pouco”.

4.2 ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL DOS PROFISSIONAIS

4.2.1 Adaptação Geral

A adaptação geral está relacionada com a satisfação psicológica dos profissionais, que envolve a alimentação, o clima, meio de transporte, entretenimento, compras e a vida de modo geral na nova cultura onde passaram a residir.

4.2.1.1 Adaptação ao clima e à alimentação

Os profissionais, Renato, Francisco e Lucas foram unânimes quanto ao clima da cidade, ao reclamarem muito do calor, do clima seco e das variações da temperatura.

Por exemplo, Francisco relatou a dificuldade de adaptação ao clima: “A temperatura aqui na cidade é muito quente; às vezes chega a 46°C. O clima é tão seco que meu nariz chega a sangrar”. Renato, por sua vez, disse que sua família reclama muito da grande variação de temperatura na cidade: “Um dia desses fez 46°C durante o dia e à noite chegou a fazer 5°C”. Já Lucas acha insuportável o clima

da cidade: “O calor e o clima seco daqui da região são difíceis de suportar. Minha mulher e meus filhos falam isso direto. O clima daqui é tão seco que a gente nem sua”.

Ana relata que ela e seu marido também sofrem com o clima da região, mas sua filha sofre ainda mais, pois durante a dia a temperatura é muito alta e a noite a temperatura cai muito. “Minha filha precisa tomar medicamento direto, pois o clima daqui é muito seco, e ela tem muitas alergias”.

Por outro lado, Márcio relata que o clima da região foi muito bom para sua saúde: “O clima daqui é seco, mas para mim foi ótimo, pois as minhas alergias desapareceram”.

Referente à alimentação, os profissionais e seus dependentes se adaptaram muito bem. “Eu, minha esposa e meus filhos não temos do que reclamar da culinária da região. A comida daqui é muito parecida com a nossa do Paraná. Eu sou um comedor de carne nato e eles comem carne demais aqui”, disse Lucas.

Francisco relata que a alimentação da região é muito boa: “Os temperos da comida são ótimos! Nesse item, a cidade está de parabéns”. Ana, também disse que ela e sua família se adaptaram muito bem à culinária da região. Ela contou que: “A alimentação daqui é excelente! Eu e minha família nesse quesito não podemos reclamar; nos adaptamos muito bem. Eu adoro carne e peixe e aqui na região quase toda alimentação tem esses pratos”.

4.2.1.2 Adaptação aos meios de transporte, às compras, e ao entretenimento

Com relação à adaptação aos meios de transporte, a reclamação é comum a todos. Porque para chegar à cidade é muito difícil, uma vez que não tem aeroporto,

sendo necessário fazer várias escalas entre os aeroportos de cidades vizinhas e depois se deslocar de carro por mais 200 Km até chegar ao destino. Marcio contou que pensa muito quanto à decisão de visitar os parentes no estado do Espírito Santo, já que considera a viagem muito cansativa.

Quanto às compras, no entendimento desses profissionais, Três Lagoas não dispõe de muitas opções. Muitos relataram os altos custos e as deficiências no atendimento do comércio da cidade. “Eu e minha esposa não gostamos nem de ir ao comércio da região; o atendimento aqui é péssimo”, disse Lucas. Mas, reconhece que “A cidade está acontecendo agora; ainda é uma cidade muito pequena [...], o comércio fecha no sábado ao meio dia e só retorna na segunda, além dos preços serem puxados”. Por conta disso, Renato e sua família quando necessitam de algo que não encontram no comércio local, se deslocam para cidades vizinhas, pois lá “tem de tudo”, segundo esse profissional. Para Renato, os trabalhadores do comércio têm uma postura que pode ser interpretada como reativa, bem diferente da sua cidade de origem, São Paulo, a princípio mais proativa. “A gente chega numa loja, eles nem levantam para te atender, parecendo que fazem questão nenhuma de vender”, disse Renato. O pessoal de vendas é muito estranho, muito diferente de onde ele morava. Daí, o seu incômodo com tal comportamento. Francisco, tem a mesma interpretação do comércio local, porém, admite que há diferenças entre os comerciantes, embora admita que há ainda há muito que melhorar.

Eu não consigo entender o comércio daqui, eles pesam que estejam fazendo um favor para você ao vender alguma coisa, isso acontece principalmente nas pequenas lojas, nas revendedoras de automóvel já é diferente, o atendimento é muito melhor, mas mesmo assim deixa muito a desejar.

As reclamações de Ana são idênticas as dos outros profissionais, porém, com maior propriedade. Primeiro, porque trabalhou por muito tempo como vendedora de

material esportivo e conhece muito bem esse segmento. Segundo, porque ela morava longe do centro comercial e para fazer suas compras precisava do transporte coletivo. Ela relata que: “Quando vim morar aqui na região eu não tinha carro. Passava por uma dificuldade enorme, pois o transporte coletivo era e é ainda muito precário”.

A gente quando entra em determinados comércios aqui da cidade, os atendentes sequer levantam para te atender [...]. Muito diferente de lá da minha região, onde os vendedores só faltam carregar a gente no colo. Aqui eles não fazem questão nenhuma de fidelizar o cliente.

Ana também relata que a cidade não dispõe de área de lazer e nem opção de fazer compras.

A infraestrutura da cidade quando eu cheguei aqui era muito ruim, tudo tinha que comprar fora da cidade. Hoje até que está melhor, mais ainda é bastante difícil. Aqui não tem shopping, aqui não tem área de lazer [...]. A cidade ainda é muito pequena, mas a gente vai se adaptando aos poucos [...] Quando precisamos de algo que não encontramos na cidade, o jeito é procurar em cidades no estado de São Paulo.

A cidade também não oferece opções de entretenimento. Para Francisco, “os clubes daqui não dispõem de quadra de tênis e esse é o meu esporte favorito [...]; aqui não tem shopping, não tem cinema”.

Fica evidenciado nas entrevistas que a adaptação geral de alguns profissionais, requer algumas mudanças de hábitos quanto ao entretenimento, como por exemplo, com a família de Márcio. Segundo ele: “Lá em casa todo mundo gosta muito de praia; a gente quase não frequentava piscina. Como aqui não tem praia, nós nos adaptamos à piscina e ao rio”.

4.2.2 Adaptação ao trabalho

Nessa dimensão, os profissionais relataram tanto dificuldades como facilidades de adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Um das dificuldades enfrentadas pelos profissionais estão ligadas às relações interpessoais. De acordo com os relatos, os trabalhadores da região são difíceis de lidar. “O pessoal daqui da região, que trabalha na empresa, é muito resistente às mudanças e isso dificulta minha adaptação”, relatou Renato. Este é um ponto marcante na vida de Renato. Porque na empresa onde ele trabalhava, no estado de São Paulo, os profissionais são menos resistentes e estão constantemente em busca de desafios.

Para Francisco, os trabalhadores da região não têm comprometimento com o trabalho, não sendo proativos em relação ao trabalho. Francisco já trabalhou em alguns estados brasileiros e em nenhum lugar havia presenciado tamanha falta comprometimento.

No trabalho em si não tive problema de adaptação. Já trabalhei em vários lugares deste país, mas as pessoas daqui são difíceis de lidar. Claro que não se pode generalizar [...] Eu não gosto de falar, mas eles não querem muita coisa com o trabalho não. Por qualquer coisa pedem para sair.

Marcio também faz críticas severas à postura profissional dos trabalhadores da cidade de Três Lagoas. Para Márcio, o profissional da região é cheio de costumes, não aceita críticas e não é comprometido com os objetivos da empresa.

Aqui tem gente de todo lugar, tem baiano, capixaba, carioca, paulista paranaense gaúcho, catarinense. Enfim, aqui é uma babilônia, cada um com costumes diferentes [...]. Mas, nada se compara ao pessoal daqui.

Ana relata que teve alguns problemas de adaptação em relação ao trabalho, não por não ter experiência na área de Assistente Social, mas por parte de outros profissionais de outras áreas. Ela disse: “Os profissionais daqui da região, que trabalham no meu departamento, me tratavam com muita indiferença [...]. Demorou quase um ano para eles terem confiança no meu trabalho”. Ana sabia que não ia ser

fácil, pois não tinha trabalho nessa área, porém, seu problema estava mais relacionado à cultura local do que à parte técnica do seu trabalho.

Eu sabia que eu ia passar por muita dificuldade por eu não ter experiência na minha área de atuação. Mas, jamais podia imaginar que eles iriam me rejeitar desta forma. Depois com o tempo compreendi que se trata de uma cultura local, onde eles só passam ter confiança em você depois de certo tempo.

Ana ainda relata a falta de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Ela disse: “Onde trabalhei, observei muita falta de engajamento, mas aqui é demais. Ninguém quer nada com o trabalho. Outro dia um colega falou que era pra eu ir devagar, pois estava adiantando muito o serviço”.

Outras questões marcantes foram as facilidades de adaptação dos profissionais quanto às suas atividades. Segundo os relatos, as adaptações transcorreram normalmente. “Não tive problema de adaptação às normas da empresa, pois eu vim de uma empresa do mesmo ramo e lá as coisas são bem parecidas”, disse Francisco.

O clima organizacional proporcionado pelas empresas é um ponto citado pelos profissionais que facilita a adaptação. “Não posso reclamar do clima organizacional daqui da empresa, nosso clima é ótimo”, contou Marcio. Para Francisco, apesar de haver muita cobrança por resultados, a empresa dá o apoio necessário para o cumprimento das metas:

Eu trabalhava numa empresa onde o clima organizacional era muito ruim, eles cobravam muito por resultado e não davam recursos, mas aqui é diferente, eles cobram muito, mas te dão recursos para atingir os resultados. Quando a gente tem um problema pessoal, a gente passa para nossa gerência e tudo é resolvido facilmente, aqui é bom demais.

4.2.3 Adaptação à Interação

Na questão adaptação à interação social, houve quase um consenso entre os sujeitos da pesquisa que a cultura local é diferente das culturas das suas cidades de origem.

Por exemplo, o choque cultural foi identificado logo que os profissionais chegaram à cidade. “As pessoas daqui são muito sistemáticas; tudo é resolvido na hora. Nada fica pra depois. Isso é uma da cultura local”, relatou Renato. Aparentemente, ele não estava habituado a este tipo de situação, pois na cidade de onde ele veio, São Paulo, o que prevalece é a diplomacia.

Francisco relata outro traço cultural da cidade no tocante às interações com os moradores locais. Os primeiros contatos foram difíceis, pois as pessoas são desconfiadas com os desconhecidos, embora, reconheça que, felizmente, à medida que as interações vão se estreitando, as relações se tornam mais calorosas.

Quando cheguei aqui as pessoas quase não conversavam comigo. Eu sempre puxava conversa com eles, mas me ignoravam. Hoje vejo que é a cultura deles; só pegam confiança em você depois de certo tempo. Mas, quando essa confiança é creditada, eles abrem as portas da casa para você. Na região sudeste as pessoas são mais receptivas.

Marcio também disse que as pessoas de Três Lagoas são muito ressabiadas no início. Ele relatou um exemplo:

Um dia eu estava com uns amigos num desses ranchos onde os caras estavam tomando tereré. Você acredita que os caras não me passaram a cuia, e olha que eu já os conhecia há uns três meses. Mas, como eu já sabia nem liguei. Fiz de conta que não estava acontecendo nada. Hoje, já é diferente: eles já me chamam para tomar o tereré.

Por outro lado, esse relato também revela que o profissional Marcio já se encontrava em um processo avançado de adaptação quanto à cultura local, ao aceitar compartilhar a cuia com os colegas. Principalmente, porque tomar tereré não faz parte da cultura da sua cidade de origem, Aracruz.

Situação similar ocorreu com a família de Renato, que reclamava do isolamento por parte dos vizinhos, que eram muito fechados tão logo se mudaram para o novo destino.

No início, minha esposa reclamava da vizinhança que não conversava com ninguém. [...] o pessoal daqui é muito fechado! Até eles confiarem em você como amigos demora muito, mas ela já está fazendo amizade por aqui. Ela é de fácil adaptação. Hoje, ela já está até tomando chá gelado nas casas das vizinhas.

Ana, logo que chegou à Três Lagoas sentiu esse impacto, pois procurava uma casa para alugar e quase ninguém fornecia uma informação. Logo, notou que não seria bem recebida na cidade. “As pessoas daqui são estranhas demais. Quando pedia uma informação nem olharam pra mim direito e já falaram que não sabiam de nada”. Para Ana, a aceitação de uma pessoa na comunidade local demanda um bom tempo, principalmente por parte da vizinhança, mais depois que os conhece, tornam-se amigos verdadeiros:

Sempre fui uma boa comunicadora, sempre busquei fazer novas amizades, mas meus vizinhos ficavam desconfiados quando íamos conversar com eles quando chegamos aqui. Mas, com o passar do tempo isso foi melhorando, e hoje já fizemos vários amigos aqui. É somente uma questão tempo e reconhecimento; hoje até nos chamam para tomar tereré [...] e fazer churrasco em suas casas.

4.3.4 Fatores que favorecem e inibem a adaptação

Após os relatos acima, quais fatores que mais favorecem a adaptação? E quais atuam como inibidores da adaptação?

4.3.4.1 Fatores que favorecem a adaptação

São vários fatores, apontados pelos profissionais, que favorecem a adaptação nesse novo destino. Dentre eles, as políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas de apoio à chegada do novo trabalhador.

Por exemplo, Francisco relatou que empresa ofereceu treinamento sobre a cultura local. “O treinamento que a empresa ofereceu me ajudou muito na adaptação dos costumes e nas crenças regionais”. Também nas palavras de Renato fica evidenciado que as políticas de adaptação oferecidas pela empresa facilitam o processo de adaptação. “Nos encontros formais que a empresa disponibilizou no início da admissão ajudaram muito nossa adaptação”. A cooperação das empresas em termos de definição de residência e no traslado também ajudam na adaptação dos profissionais.

No caso de Renato, a sua família não pode ir com ele de imediato para Três Lagoas, devido ao calendário escolar dos filhos já ter iniciado e ao trabalho da esposa. Por conta disso, ele teve apoio da organização quanto à moradia, tendo ficado hospedado em um hotel por um período de um ano e dois meses. Ele disse: “Ficou acertado com a empresa que eu iria visitar minha família a cada 15 dias e que tudo seria por conta da companhia. Se eu não fosse, ela traria minha família regularmente para me visitar”.

As características individuais dos profissionais também favorecem a adaptação. Lucas esclareceu em uma de suas declarações a esse respeito. “Eu e minha esposa nos adaptamos muito rápidos aqui na região, acho que nossa personalidade ajudou, pois ela é muito extrovertida e eu mais ainda”.

Ana relata que tem facilidade de comunicação e isto ajudou muito na sua adaptação:

Eu por ter passado grande parte da minha vida tentando convencer uma pessoa a comprar algo, me ajudou na minha adaptação nessa cidade, pois querendo ou não, eu sempre estava articulando com as pessoas de diferentes costumes.

Outro fator que favorece a adaptação é o estado psicológico do trabalhador. Tanto para Marcio, que estava desesperadamente procurando uma nova colocação quanto para Ana, que estava buscando crescimento profissional, suas condições emocionais foram determinantes para as suas adaptações ao novo destino.

Eu estava desempregado, não tinha expectativa nenhuma onde eu morava. Eu estava preparado psicologicamente para realizar uma mudança radical na minha vida. Podia ser em qualquer lugar que iria trabalhar [...] Isso querendo ou não me ajudou nessa adaptação (Marcio).

Eu estava convicta da minha decisão, queria uma mudança na minha vida profissional e pessoal. Portanto, me preparei psicologicamente para viver em qualquer lugar do país, podia ser em qualquer cidade de norte a sul, que eu iria (Ana).

Além disso, importante mostrar que o nível cultural e, principalmente, intelectual desses profissionais também contribuiu para enfrentar a mudança e encontrar formas facilitadoras de adaptação à nova cidade. Todos têm curso superior e um histórico profissional considerável.

O apoio familiar também foi apontado como fator que influencia esse processo de adaptação. “Tive um apoio muito grande da minha família quando me mudei para Três Lagoas e isso me ajudou bastante. Mesmo distante, eles me davam muita força”, disse Lucas.

A profissional Ana destaca que o apoio familiar foi fundamental para sua adaptação: “Minha família ajudou muito na minha adaptação na cidade, principalmente o meu marido [...]. Como ele estava desempregado, ele fez amizades bem antes de mim. E isso foi muito bom”.

Outro ponto levantado por alguns profissionais como positivo para adaptação local, são as facilidades de deslocamentos dentro da cidade. O trânsito da cidade é muito bom, permitindo que eles fiquem mais tempo com a família. Como disse Renato, uma situação bem diferente da cidade de São Paulo, onde residia. Lá ele

costumava ficar todos os dias preso no trânsito, sem contar que “as coisas de lá são distantes uma das outras”.

Ana também relata que consegue se dedicar mais à família por conta dessa facilidade e rapidez de deslocamento dentro da cidade: “Hoje passo mais tempo com minha filha e meu marido, pois moro bem próximo do meu trabalho. O trânsito da cidade é muito tranquilo e isso facilita o deslocamento”

No caso dessa cidade, a alimentação também pode ser considerada facilitadora da adaptação. Todos os profissionais, conforme relatos acima, disseram que a culinária da região é muito boa, atendendo com gosto aos paladares de todos. Lembrando que cada um deles são oriundos de cinco estados distintos – São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina.

4.3.4.2 Fatores que inibem a adaptação

Os profissionais também relataram fatores que restringem a adaptação dos profissionais nesse novo destino. A cultura local é um desses fatores. Todos alertaram para esse quesito.

Por exemplo, Francisco declara que foi necessário um período de transição para começar a se adaptar: “Levei um bom tempo para me adaptar, e olha que eu sou solteiro e saía muito pela região. Os caras daqui começaram me receber melhor depois de uns sete meses”. Fica evidenciado nas palavras de Francisco que este é um comportamento cultural da região.

Lucas também relata os esforços empreendidos por ele e sua esposa para transpor essas barreiras culturais iniciais:

Eu e minha esposa fazíamos de tudo para conhecer os vizinhos, mas eles tinham muita resistência, só depois de algum tempo que eles começaram a se aproximar, parecem que eles ficam te monitorando para ver o seu comportamento, mas depois que te conhecem eles abrem as portas da casa para você.

A falta de infraestrutura da cidade também foi apontada por alguns profissionais como inibidor da adaptação. Renato, por exemplo, teve que deixar o filho mais velho com familiares:

Temos três filhos, o mais velho ficou na casa da avó, em Campinas, estudando para fazer o vestibular, porque aqui não tem escolas que forneçam um bom preparatório para as provas que estão por acontecer. Fico preocupado com o filho que está lá devido à distância e com os que estão aqui devido à baixa qualidade do ensino.

Por conta disso, Lucas também apontou receios com possíveis situações de saúde emergenciais:

A falta de infraestrutura da cidade é muito ruim, tenho até medo se um dos meus filhos passar mal aqui cidade, porque os hospitais não têm infraestrutura para atender uma emergência grave. Caso isso ocorra, temos que ir para cidades vizinhas no estado de São Paulo.

Além disso, as maiorias das ruas de Três Lagoas não têm calçamento e nem saneamento básico. “A situação aqui é feia, quando chove faz lama e quando é sol é uma poeira só”, disse Francisco. Ana também relata preocupação com a falta de infraestrutura da cidade, dizendo que não há investimentos. “Quando cheguei aqui há cinco anos, a cidade tinha uns 85 mil habitantes, hoje tem mais de 110 mil e a infraestrutura continua a mesma coisa”.

Outro fator que inibe a adaptação desses profissionais é falta da colocação no mercado de trabalho dos seus cônjuges, pois alguns cônjuges abandonaram suas carreiras em detrimento das carreiras dos seus pares.

Minha esposa estava bem empregada em São Paulo, mas abandonou sua carreira em detrimento da minha e até o momento não houve oportunidade no mercado de trabalho para ela aqui, mas tenho certeza que ela vai conseguir. Esse é um dos fatores que ainda me deixa bem chocado (Renato).

Minha mulher tinha seu emprego em Aracruz, abandonou tudo lá e veio pra cá comigo, no primeiro momento foi bom para ela, porque ela trabalhava muito [...], ela fez alguns cursos de capacitação aqui na cidade, para se recolocar no mercado de trabalho aqui, mas até o momento nada apareceu ainda (Marcio).

Meu marido estava empregado em Florianópolis, mas pediu demissão para me acompanhar na minha aventura [...], quando chegamos aqui ele procurava emprego e não encontrava só depois de uns três anos que ele conseguiu colocação no mercado de trabalho, no início foi muito difícil [...] (Ana).

Outros fatores, dos quais houve consenso dos profissionais e seus dependentes, foram as dificuldades para se chegar à cidade e o clima da região. “O clima daqui é muito estranho, a gente consegue ter as quatro estações do ano em 24 horas”, segundo Marcio.

Por exemplo, Lucas relata, “para eu chegar e sair cidade é uma dificuldade enorme [...] eu levo quase 48 horas até onde moram meus pais, faço várias escalas entre aeroportos, depois tem uma longa viagem de carro até chegar ao destino”.

Quando vou para minha cidade no Espírito Santo, tenho que sair daqui de carro ou de ônibus até Araçatuba em São Paulo. Isso dá uns 220 Km. Depois pego um voo para Campinas ou para São Paulo, depois pego um voo para Vitória, depois viajo mais 100 Km para minha cidade de ônibus. O negócio não é brincadeira é muito cansativo (Marcio).

Para sair de Três Lagoas e ir para o Estado de Santa Catarina onde minha família mora é um verdadeiro martírio [...], pois é bastante demorado, não tem outro jeito só vamos lá nas férias, pois é muito cansativo (Ana).

O Quadro 5 resume os fatores que favorecem e inibem a adaptação dos profissionais que realizaram a intramobildade para a cidade de Três Lagoas:

Fatores que favorecem a adaptação	Fatores que inibem a adaptação
1. Políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas	1. A cultura local – hábitos, costumes, valores etc.
2. O apoio das empresas em termos de definição de residência e no traslado	2. Falta de infraestrutura da cidade, tais como: ruas sem saneamento básico, falta de pavimentação das ruas, falta de boas escolas, falta de bons hospitais.
3. As características individuais dos profissionais – personalidade, habilidades.	3. Dificuldades de recolocação no mercado de trabalho dos seus cônjuges
4. Estado psicológico do trabalhador	4. Clima da cidade
5. Nível cultural e intelectual do trabalhador	5. Dificuldade de chegar e sair da cidade quanto aos meios de transporte
6. Apoio familiar	6. Falta de opções de entretenimento/lazer
7. Facilidade de deslocamentos dentro da cidade	7. Poucas opções de compras no comércio local
8. Culinária da região	8. Relações interpessoais no trabalho
9. Clima organizacional – políticas da empresa	9. Posturas e atitudes profissionais dos trabalhadores locais

Quadro 6: Fatores que favorecem e inibem a adaptação dos profissionais.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, a discussão dos resultados dessas histórias de vida.

Capítulo 5

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Retomando a problemática dessa pesquisa, como os profissionais vivenciam a interculturalidade intranacional após migrarem para cidades brasileiras de médio porte?

Ao analisar as histórias de vida dos profissionais Francisco, Renato, Lucas, Marcio e Ana, fica evidenciado que eles começaram a perceber e vivenciar o processo de interculturalidade intranacional a partir do momento em que receberam uma proposta concreta de trabalho em outra cidade. Por conta disso, essas experiências podem ser caracterizadas como voluntárias, porque os profissionais realizaram a mobilidade por iniciativas próprias pelo fato de alguns desses profissionais (Lucas e Marcio) não terem oportunidades de trabalho em suas cidades de origem e outros (Ana, Francisco e Renato) por estarem em busca de crescimento profissional. Portanto, nenhuma foi organizacional. Ou seja, ninguém foi transferido para essa região a pedido da organização. Segundo Freitas (2009), esse tipo de desafio motiva o indivíduo a trabalhar em locais desconhecidos, dando ao profissional oportunidade para construir um novo projeto para sua carreira. Assim, as **razões para realizar a intramobilidade** é a primeira fase do processo de adaptação intercultural intranacional para cidades médias brasileiras.

A segunda fase evidenciada nesse processo é o **nível de disposição dos profissionais para enfrentar as mudanças**. As histórias contadas mostram um nível elevado de vontade e disposição desses profissionais para encarar os novos ambientes organizacionais e sociais para cumprirem os objetivos profissionais e

peçoais. Estavam dispostos a tudo e foram “com a cara e a coragem” para o novo destino. De certa forma, eles se prepararam psicologicamente para os novos desafios, reunindo condições emocionais favoráveis a esse tipo de mudança.

O **planejamento da mudança**, que inclui o conhecimento prévio da cidade, o apoio para mudança – financeira e operacional –, bem como o tipo/tamanho da mudança – total ou gradual, é a terceira fase desse processo de adaptação intercultural intranacional. Foi evidenciado nas respostas que nenhum dos profissionais conhecia a cidade onde iriam residir. Os primeiros contatos com a cidade se deram por meio da internet, assistindo vídeos sobre a cidade no site da prefeitura. Segundo Craide et al. (2011), esse desconhecimento não gera expectativas inerentes às rotinas da cidade, porém, podem dificultar a adaptação desses profissionais, porque não tendo conhecimento antecipado da região onde irão residir, terão maiores chances de suas necessidades não serem atendidas. Segundo Niedomysl (2011), esta falta de informação gera frustrações na hora da mobilidade, mas que poderiam ser amenizadas, caso a empresa fornecesse mais informação da cidade logo no início da contratação.

Com relação ao apoio oferecido pelas organizações para mudança (financeiro e operacional) e o tipo de mudança feita, se total ou gradual, houve diferenças de tratamentos. Ficou evidenciado que a mudança para cidade gerou transtornos para todos os migrantes, porém, este desconforto foi amenizado com apoio das empresas a dois trabalhadores, Francisco e Renato. Esse apoio vai de encontro aos estudos de Van der Bank e Rothmann (2006); Chen e Chiu (2009) e Araújo et al. (2013), que entendem que os suportes fornecidos pelas empresas favorecem e é essencial na adaptação transcultural.

Já os profissionais que estavam desempregados receberam menor suporte organizacional e uma profissional que buscava uma aprovação em um concurso não teve suporte algum. Foram identificadas dificuldades desde os seus traslados até a suas estadas na cidade, porém, essas dificuldades são superadas à medida que passam a conhecer novos lugares, motivados a buscar novos ambientes por conta própria. No estudo de Araújo et al. (2013) também ficou evidenciado que os profissionais voluntários enfrentam maiores dificuldades de adaptação, ocasionado pela falta desse suporte organizacional. Por conta disso, o apoio organizacional foi considerado um fator que ajuda na adaptação intercultural dos profissionais, mesmo para aqueles que migraram de forma voluntária.

Em resumo, as políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas, os treinamentos, os apoios psicológicos e a cooperações em termos de residência e traslado são fatores que favorecem esse processo de adaptação intercultural intranacional para cidades médias brasileiras. Tais fatores estão de acordo com estudos Van Der Bank e Rothmann (2006) e Selmer e Fenner Jr. (2008), que dizem que o apoio organizacional é um fator facilitador de adaptação.

A quarta fase diz respeito à **interação com os novos contextos cultural, social e profissional**. Nas histórias de vida dos participantes da pesquisa, fica evidente o choque cultural quando chegaram à cidade, porque as diferenças culturais, os hábitos e os costumes da região são muito diferentes das cidades de onde vieram. Craide et al. (2011) destacam que esse é um momento crucial para a adaptação de qualquer profissional ao realizar intramobidade, pois é nesse período que ocorrem os maiores estranhamentos dos costumes e das culturas locais.

Nas narrativas das histórias, ficam nítidos que os diferentes hábitos e costumes da região são percebidos e vivenciados pelos profissionais em grande

intensidade, e que este encontro de culturas e valores distintos influencia na adaptação social. Ao chegarem à cidade logo constataram que, não seriam bem recebidos, pois “as pessoas da região são fechadas e ressabiadas”. Porém, após alguns meses de convívio, passam a ter empatia e tornam-se amigos verdadeiros. Esta constatação ficou evidenciada no estudo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), em que os profissionais tendem a superar as dificuldades de adaptação ao longo do tempo. Para Caligiuri (2000) e Freitas (2008), esse é um momento que mais afeta o profissional, no tocante a sua adaptação quanto à interação social.

No contexto profissional, não foram identificadas dificuldades nas rotinas e nos procedimentos organizacionais, até porque a maioria dos trabalhadores é oriunda de setores idênticos. Somente Ana trabalhava em outro segmento – anteriormente, estava na iniciativa privada antes se transferir para o serviço público, mas que se adaptou muito bem à nova função. No entanto, a relação interpessoal com os trabalhadores regionais é um ponto citado e que reflete na adaptação. Os profissionais citam a falta de comprometimento e proatividade com o trabalho por parte de alguns trabalhadores locais, além desses serem resistentes a qualquer tipo de mudanças. Este dado foi de encontro nos achados de Craide et al. (2011), que afirmam se tratar de um fenômeno social localizado em determinadas regiões.

Passar pelas dificuldades e pelo choque cultural envolvendo hábitos, rotinas, colegas de trabalho, família, amigos atuais versus a cultura da nova cidade constitui a quinta fase. Foi identificado que, independentemente do profissional, todos passam por dificuldades de adaptação, seja em menor ou maior grau, tanto nos contextos sociais e organizacionais.

Nas histórias de vida narradas pelos profissionais, ficam evidenciadas as suas dificuldades de adaptação causadas pelas diferenças culturais da cidade, que

confirmam as diferenças culturais no território brasileiro. Esse dado foi constatado nos estudos de Tanure, Barcelos e Cyrino (2006) e Selmer, Chiu e Shenkar (2011), que defendem que essas diferenças culturais influenciam diretamente a adaptação dos trabalhadores que migram de uma região para outra.

A falta de infraestrutura da cidade, as dificuldades de chegar e sair da cidade, a falta de lazer, o clima seco e as variações bruscas de temperatura, foram identificados como inibidores de adaptação dos profissionais que migraram para a cidade de Três Lagoas. Como este fator faz parte da dimensão adaptação geral, ele se encaixa no estudo de Gonçalves e Miura (2002), no qual diz que a maior dificuldade de adaptação está nessa dimensão.

A preocupação com a educação e a saúde dos filhos, por falta de infraestrutura da cidade, também é pontuado como um fator que dificulta esse processo de adaptação. A prestação de serviços na cidade foi um tema bastante lembrado, todos foram unânimes em relatar as dificuldades de adaptação, pois há poucas opções e nas que existem, os atendentes deixam a desejar no quesito comunicação.

As dificuldades dos cônjuges em entrar no mercado de trabalho da região é uma das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, já que as frustrações dos parceiros ficam latentes, pois largaram suas carreiras e ainda se encontram fora do mercado de trabalho. Esse fato foi constatado no estudo de Bezerra e Vieira (2013), no qual as mulheres vivem estes mesmos dilemas no dia a dia.

A sexta fase envolve a **criação de táticas para superar as dificuldades de adaptação à nova cultura**. Depois que os profissionais vivenciam a dificuldade de adaptação, vem a fase onde eles criam táticas para superá-las. Uma das táticas usadas para obter confiança dos vizinhos e dos colegas de trabalho, foi dar tempo

ao tempo, dado que eles são muito desconfiados e só passam a ter confiança naqueles que chegam de outra região após certo tempo de convívio. Para aliviar os sintomas de adaptação ao clima da região, muitos passaram a fazer uso de medicamentos como uma tática para se adaptar às variações do clima da cidade.

Para amenizar a saudade da família todos os profissionais apontam que fazem uso dos meios de comunicação, tais como: e-mails, telefone, facebook, Skype, WhatsApp etc. Esses achados têm embasamento associado aos trabalhos de Craide et al. (2011), Pan (2011) e Custódio (2013), que também identificaram esses meios como facilitadores de adaptação, porque minimizam esse sentimento de melancolia no tocante à família. Eles também planejam visitas regulares da família à cidade, bem como viajam regularmente para visitar os familiares. Esta confirmação vem adicionar maior entendimento à pesquisa de Niedomysl (2011), que avaliou os impactos da distância geográfica no processo migração; esse dado também foi mencionado no estudo de Craide et al. (2011). Contudo, dado que o deslocamento para chegar e sair de Três Lagoas é demorado e as viagens são cansativas, ter um maior planejamento dessas viagens periódicas as suas cidades de origem é uma das táticas usadas pelos profissionais.

Outra tática usada para adaptação está relacionada ao comércio local. Todos profissionais quando necessitam de alguma coisa, que não encontram na cidade, partem em busca de opções de compras em cidades vizinhas e até em outros estados. A mesma estratégia é usada no quesito saúde, porque a cidade dispõe de poucos recursos hospitalares. Este relato também foi constatado no estudo de Macnab e Worthley (2012), no qual o profissional busca alternativas para amenizar os seus problemas cotidianos quando migram de uma localidade para outra. Por falta de um ensino de qualidade, foi constatado nas entrevistas que a tática usada,

pelos profissionais, em relação à educação dos filhos, está em deixar os filhos com parentes em outras cidades, onde há um ensino que possa fornecer uma melhor formação.

O uso de conhecimento e habilidades desenvolvidos ao longo das trajetórias profissionais também foi usado como táticas de adaptação pelos trabalhadores. Ou seja, para superar obstáculos de adaptação eles se basearam na vivência anterior para identificar táticas para melhor ajustamento à cultura local. Por tanto, as características individuais e o estado psicológico do profissional ficaram evidenciados, nesse estudo, favorecem a adaptação. Lembrando que esse mesmo fator foi revelado nos estudos de Black, Mendenhall e Oddou (1991), como sendo uma das causas primárias para o abandono do emprego.

Outra tática de adaptação está no contexto organizacional, que foram desenvolvidas no interior das empresas, com reuniões, treinamentos e palestras periódicas, sempre mostrando as diferenças culturais dos trabalhadores da região, dado as resistências de mudanças por parte de alguns trabalhadores. As empresas possuem uma política de contratação de mão de obra local, portanto, muitas conversas são realizadas periodicamente neste sentido. De acordo com Araújo et al. (2012, p. 21) “a abertura à mudança está positiva e fortemente associada à adaptação geral e quanto à interação com pessoas locais, mas não com a adaptação quanto ao trabalho”, sendo que essas dimensões foram as que apresentaram maiores problemas de adaptação nesse estudo de expatriação. Finalmente, como forma de fazer uma melhor interação entre os trabalhadores da região e de outras, outra tática usada é mesclar os trabalhadores, entre os mais experientes de outras regiões com os de menos experiência da cidade. Essa ação tem por finalidade fazer com que os mais novos adquiram mais experiências e

aprendam a ter maior comprometimento com a organização. Importante relatar que o clima organizacional e o nível cultural e intelectual do trabalhador também são influenciadores de adaptação do nível cultural e intelectual (WU; ANG, 2011).

Como o apoio familiar é considerado um fator primordial que facilita diretamente a adaptação, tanto nos contextos sociais e organizacionais (PEREIRA et al., 2005; ARAÚJO et al., 2011; GEIST; MCMANUS, 2012; BEZERRA; VIEIRA, 2013, CUSTÓDIO, 2013), a tática criada pelos cônjuges para enfrentar a dificuldade de recolocação está a reciclagem profissional, por meio de cursos de capacitação que atendam às demandas da região.

A última fase envolve **a aceitação de novos hábitos e rotinas** e, por conseguinte, a **mudança de hábitos**. Os profissionais quando realizaram a mobilidade, trouxeram consigo os hábitos, as rotinas e os costumes de suas cidades de origem. Porém, quando resolveram migrar para Três Lagoas, não tiveram outra alternativa, a não ser aceitar as mudanças impostas pela nova cidade, alterando seus hábitos e rotinas. Por exemplo, por necessidade de lazer, os profissionais que estavam acostumados a praias passaram a fazer uso de piscinas e rios da região, como uma forma de adaptação aos novos costumes da cidade. No caso dos rios, eles são usados para passeios de barcos e jet-ski, além de pescarias que alguns profissionais realizam periodicamente. Esse hábito foi evidenciado como uma ótima opção, pois hoje estes trabalhadores estão passando mais tempo com a família. Além dessas mudanças de hábitos, as facilidades de deslocamentos dentro da cidade e o trânsito também foram apontados como dados favoráveis à aceitação de novas rotinas, também permitindo aos profissionais se dedicarem mais tempo à família.

Por falta de restaurantes, eles passaram a experimentar novos hábitos e costumes alimentares na cidade, utilizando os ranchos que se localizam nas bordas dos rios, além de churrascos nas casas dos amigos que fizeram na cidade. As histórias contadas mostram que a culinária da região pode ser considerada um fator que facilita essa aceitação de novos hábitos, já que a culinária da região é considerada muito boa por todos os profissionais.

Apesar dos problemas enfrentados, aparentemente, os profissionais não se arrependem da decisão tomada, estando atualmente mais adaptados e com a certeza de terem tomado a decisão correta, pois cada um tinha um objetivo profissional. Foi evidenciado que as mudanças de hábitos e rotinas foram compensadas pelos desejos de novas experiências e pelas recompensas associadas as suas carreiras no mercado de trabalho.

Por último, este estudo apresenta evidências que os profissionais que estão vivenciando esse processo de adaptação intercultural intranacional para cidades médias brasileiras, passam por sete fases. Curiosamente, nas histórias narradas, não há evidências da fase denominada “lua de mel”, ou seja, encanto e sedução quando chegaram à nova cidade, conforme mostrado nos estudos de Lysgaard (1955) e Black e Mendenhal (1991). Segundo esses autores, tal fascinação ocorre após a chegada ao novo destino, onde passam a conhecer os novos costumes e novas culturas locais. Por outro lado, nesse estudo foram identificadas três fases que antecedem à fase de “lua de mel”, que não foram discutidas nos trabalhos de Lysgaard (1955) e Black e Mendenhal (1991), conforme mostrado no Quadro 6. As demais fases discutidas nesse estudo estão de certa forma, relacionadas às fases apresentadas por esses autores.

Fases da curva em U de adaptação de expatriado segundo Lysgaard (1955) e Black e Mendenhal (1991)	Fases do processo de adaptação transcultural intranacional para cidade média brasileira
(Fases que antecedem à lua de mel e que não foram discutidas nestes estudos)	1. Razões para realizar a intramobildade
	2. Nível de disposição dos profissionais para enfrentar as mudanças
	3. Planejamento da mudança
1. Fase da lua de mel	Não identificado nesse estudo
2. Fase de desilusão ou choque cultural	4. Interação com os novos contextos cultural, social e profissional.
	5. Enfrentamento das dificuldades e do choque cultural
3. Fase de ajustamento	6. Criação de táticas (CT) para superar as dificuldades de adaptação à nova cultura
4. Fase de domínio	7. Aceitação de novos hábitos e rotinas

Quadro 7: Comparação entre processos de adaptação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 1 resume o processo de adaptação transcultural intranacional para cidade média brasileira.

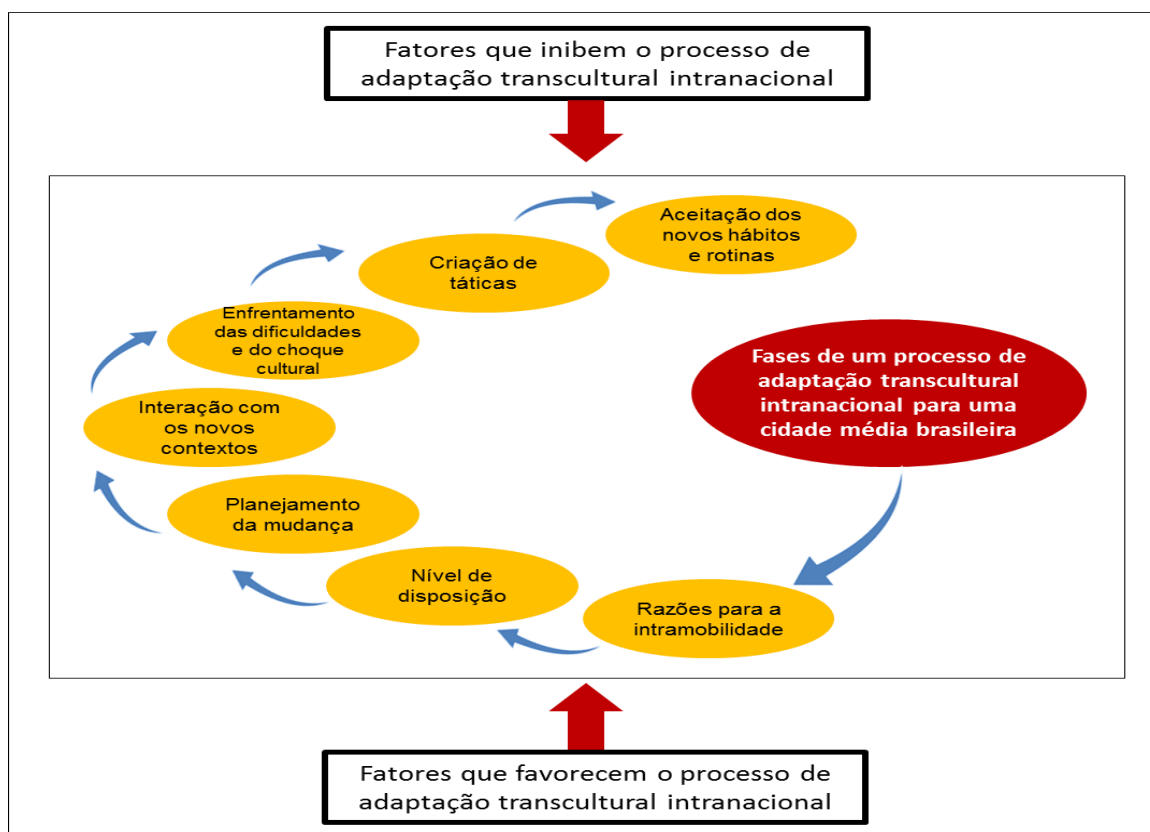


Figura 1: Fases do processo de adaptação intercultural intranacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fatores que favorecem e inibem a adaptação já foram discutidos a partir do item 4.3.4.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender as experiências e as fases que envolvem o processo de adaptação intercultural intranacional de profissionais que se mudaram para uma cidade de médio porte no interior de Mato Grosso do Sul e analisar como esses atores estão se adaptando aos novos contextos sociais e organizacionais. Para chegar aos objetivos propostos, foi realizado um estudo qualitativo, baseado nas histórias de vida de cinco profissionais. Os dados coletados por meio de entrevistas e analisados por meio do processo de categorização mostraram as seguintes constatações:

Primeiro, foi identificado nessa pesquisa que todos os trabalhadores, independentemente das origens familiares, sociais e profissionais, formação acadêmica, experiência profissionais, objetivos, passam, em menor ou maior grau, por sete fases que compõem o processo de interculturalidade intranacional para uma cidade de médio porte brasileira. Esse processo só é deflagrado a partir do momento em que surge uma razão, seja profissional ou pessoal. Também ficou evidenciado que o planejamento da mudança é impactado pelo nível de disposição para enfrentar as mudanças. O estudo mostrou também que antes de se pensar em como se adaptar a esse novo contexto, é necessário primeiro interagir com os novos elementos culturais no novo destino, passar pelas dificuldades e pelo choque cultural e, somente, então, pensar em criar meios e táticas para superar tais obstáculos. A recompensa, ao passar por todo esse processo, influenciado principalmente pela disposição e pelo estado emocional, tanto do profissional quanto

dos seus entes familiares, é a aceitação dos novos hábitos e rotinas da nova região, não dando espaço para arrependimentos.

Segundo, ficou evidenciado nesse estudo que, aparentemente, não há diferenças entre as fases que envolvem o processo da interculturalidade intranacional regional, dentro de um mesmo país, seja para cidades grandes ou médias, ou de expatriação para outros países, e mesmo de repatriação, a não ser pelo fator idioma.

Terceiro, esse estudo pode preencher algumas lacunas como estudar a intramobilidade intranacional de profissionais para cidades médias, identificar as táticas criadas por esses trabalhadores no novo cenário e contribuir para a ampliação de estudos brasileiros sobre essa temática.

Assim, para estudos futuros, sugere-se que, sejam realizadas pesquisas em outras cidades médias brasileiras, dada a heterogeneidade das demais regiões do Brasil. Da mesma forma, recomenda-se realizar pesquisas com profissionais que migraram há mais tempo para estas cidades, a fim de verificar as diferentes táticas de adaptação. Ainda para futuros estudos, sugerem-se pesquisas com estrangeiros, objetivando identificar as dificuldades e as táticas de adaptação destes profissionais. Outra sugestão seria realização de pesquisas quantitativas visando complementar o processo de adaptação transcultural de trabalhadores que migram para regiões distintas das suas. Ainda para futuras pesquisas, sugerem-se estudos com amostras maiores e que objetiva não só discutir o processo que envolve a interculturalidade intranacional, mas também a interferência na qualidade de vida desses profissionais que deslocam para outras regiões em busca de novas oportunidades no mercado de trabalho. Outra sugestão seria realizar pesquisas entre trabalhadores que realizaram a intramobilidade de forma voluntária e organizacional, a fim de identificar os

diferentes modos de adaptação entre eles. Sugere-se ainda que esse estudo seja feito junto aos familiares dos profissionais que realizaram a intramobildade intranacional, para discutir como amenizar o sofrimento para ambos os lados. Finalmente, outro assunto para futuras pesquisas, seria realizar estudos que visam identificar a intensidade que cada elemento tem sobre processo de mobilidade intercultural e partir daí, buscar soluções mais pontuais para facilitar a adaptação do trabalhador e de sua família.

Como contribuição teórica, espera-se que essa pesquisa possa contribuir para a literatura na construção e ampliação do conceito sobre a adaptação transcultural de profissionais no ambiente brasileiro, visto que outros países com dimensões territoriais continentais, como China e Estados Unidos possuem uma extensa literatura sobre mobilidade intranacional de trabalhadores. Portanto, esse trabalho pretende preencher essa lacuna na literatura brasileira, bem como fornecer informações para a academia internacional sobre adaptação transcultural de trabalhadores que realizam a mobilidade para cidades de médio porte do Brasil.

Quanto às contribuições empíricas, espera-se que esse estudo forneça informações aos gestores das organizações, principalmente da área de Recursos Humanos, para que os gestores possam implementar políticas que visem atender às dimensões que facilitam o processo de adaptação. O objetivo é amenizar os impactos das dificuldades enfrentadas no processo de adaptação transcultural dos seus funcionários, para que essas diferenças presentes nas culturas regionais possam convergir em oportunidades.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, B. F. V. B. et al. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 555–570, 2012. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1496>. Acesso em: 25 out. 2014.
- ARAÚJO, B. F. V. B.; BILSKY, W.; MOREIRA, L. M. C. O. Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 69–95, 2012.
- ARAÚJO, B. F. V. B. et al. Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1–21, 2013. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.743470>>. Acesso em: 7 out. 2014.
- ATKINSON, R. The Life story interview. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of Interview Research: context & method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- ATTALI, J. **L’homme Nomade**. Paris: Editions Fayard, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- _____. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2010.
- BASHKAR-SHRINIVAS, P. et al. Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytical evidence and theoretical extensions. **Academy of Management Journal**, v. 482, n. 2, p. 257-281, 2005.
- BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilema e desafios vividos por mulheres que migram em função do trabalho do cônjuge. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 216–243, 2013.
- BLACK, J. S. Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 2, p. 277, 1988.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291, 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258863?origin=crossref>>. Acesso em: 15 dez. 2014.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, v.22, n. 2, p. 225-247, 1991b. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258742?origin=crossref>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

BORGES, H.; MARTINS, A. Migração e sofrimento psíquico do trabalhador da construção civil: uma leitura psicanalítica. **PHISIS: Revista de Saúde Coletiva**, v. 14, n. 1, p. 129–146, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/physis/v14n1/v14n1a08.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

CARPES, A. de M. et al. Gestão internacional de pessoas: considerações a partir do ajustamento internacional de expatriados na China e Espanha. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 88-122, 2012.

CARVALHO, V. D. Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos Brasileiros e Noruegueses. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 815–833, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. 15 dez. 2014.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CUSTÓDIO, A.R.F. **Adaptação Transcultural de Profissionais em Mobilidade Intranacional**: desafios e táticas de ajuste. (Dissertação). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Vitória. 2013.

CHEN, H. F.; CHIU, Y. H. The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates. **International Journal of Manpower**, v. 3, n. 8, 2009.

CHIU, Y-P. et al. Influencies on expatriate social networks in China. **International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v. 20, n. 4, p. 790-809, 2009.

CRAIDE, A. **Interculturalidade e intermobilidade intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador (BA), 2011. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/aline_craide.pdf>. Acesso em: 05 out. 2014.

CRAIDE, A. et al. 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. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1436>. Acesso em: 20 out. 2014.

DAVEL, E.; DUPUIS, J.; CHANLAT, J. **Gestion em contexte interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.

DEMORGON, J. **L'histoire interculturelle des sociétés**. 2. ed. Paris: Anthropos, 2002.

DENZIN, N. K. **Interpretive biography**. Newbury Park: Sage, 1989.

DEWAARD, J.; KIM, K.; RAYMER, J. Migration systems in Europe: evidence from harmonized flow data. **Demography**, v. 49, n. 4, p. 1307–33, 2012. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22791267>>. Acesso em: 22 out. 2014.

FENNER JR., C.R.; SELMER, J. Public sector expatriate managers: psychological adjustment, personal characteristics and job factors. **The International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v. 19, n. 7, p. 1237-1252, 2008.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamôs nômade? **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008.

GEIST, C.; MCMANUS, P. A. Different reasons, different results: implications of migration by gender and family status. **Demography**, v. 49, n. 1, p. 197–217, 2012. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22109084>>. Acesso em: 21 out. 2014.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 305-316.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2002, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

GROVES, K.; FEYERHERM, A. Leader cultural intelligence in context: testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 5, p. 535-566, 2011.

HAMMER, M. R. Additional cross-cultural validity testing of the intercultural development inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 4, p. 474–487, 2011. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0147176711000162>>. Acesso em: 23 out. 2014.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contagem populacional**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/popul/d...>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

KING, R.; SKELDON, R. Mind the Gap! Integrating approaches to internal and international migration. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 36, n. 10, p. 1619–1646, 2010. Disponível em:

<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369183X.2010.489380>>. Acesso em: 21 out. 2014.

LECHUGA, J.; FERNANDEZ, N. P. Assimilation and individual differences in emotion: the dynamics of anger and approach motivation. **International journal of intercultural relations**, v. 35, n. 2, p. 196–204, 2011. Disponível em: <<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=3103187&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>>. Acesso em: 24 out. 2014.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian fulbright grantees visiting the United States. **International Social Science Bulletin**, v. 7, p. 45-51, 1955.

MACNAB, B. R.; WORTHLEY, R. Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 1, p. 62–71, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0147176710001343>>. Acesso em: 20 out. 2014.

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

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

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, p. 410-433, 2009.

NIEDOMYSL, T. How migration motives change over migration distance: evidence on variation across socio-economic and demographic groups. **Regional Studies**, v. 45, n. 6, p. 843–855, 2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343401003614266>>. Acesso em: 24 out. 2014.

PAN, J.-Y. A resilience-based and meaning-oriented model of acculturation: A sample of mainland Chinese postgraduate students in Hong Kong. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 5, p. 592–603, 2011. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0147176711000113>>. Acesso em: 23 out. 2014.

PERO, V. Mobilidade social no Rio de Janeiro. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 136–153, 2009. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/rem/article/download/793/482>>. Acesso em: 27 out. 2014.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do

expatriado. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

PINTO, L. H.; CABRAL-CARDOSO, C.; WERTHER, W. B. Adjustment elusiveness: an empirical investigation of the effects of cross-cultural adjustment on general assignment satisfaction and withdrawal intentions. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 2, p. 188–199, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0147176711000599>>. Acesso em: 23 out. 2014.

PONTEROTTO, J. G. et al. Multicultural personality dispositions and psychological well-being. **The Journal of social psychology**, v. 147, n. 2, p. 119–35, 2007. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17601076>>. Acesso em: 20 out. 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TRÊS LAGOAS. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico da Cidade de Três Lagoas – MS. **Cidadão**. Disponível em: <<http://www.treslagoas.ms.gov.br/cidadao-interna/secretaria-municipal-de-desenvolvimento-economico>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

SPENCER-RODGERS, J.; WILLIAMS, M. J.; PENG, K. Culturally based lay beliefs as a tool for understanding intergroup and intercultural relations. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 2, p. 169–178, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014717671200003X>>. Acesso em: 20 out. 2014.

SELMER, J.; LAURING, J. Self-initiated academic expatriates: inherent demographics and reasons to expatriate. **European Management Review**, v. 7, p. 169-179, 2011.

SELMER, J.; CHIU, R. K.; SHENKAR, O. Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 150-160, 2011.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 19, n. 29, 2006.

TANURE, B.; BARCELL OS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v. 20, n. 5, p. 1039-1055, 2009.

TARAS, V.; STEEL, P.; KIRKMAN, B. L. Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. **Journal of World Business**, v. 47, n. 3, p. 329–341, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951611000605>>. Acesso em: 24 out. 2014.

TUNG, R. L.; VERBEKE, A. Beyond Hofstede and Globe: improving the quality of cross-cultural research. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 8, p. 1259-1274, out./nov. 2010.

WU, P-C.; ANG, S. H. The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. **The International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v. 22, n. 13, p. 2683-2702, 2011.

VAN DER BANK, M.; ROTHMANN, S. Correlates of expatriates' cross-cultural adjustment. **Management Dynamics**, v. 15, n. 4, p. 29-39, 2006.

VARMA, A.; BUDHWAR, P.; PICHLER, S. Chinese host country nationals' willingness to help expatriates: the role of social categorization. **Thunderbird International Business Review**, v. 53, n. 5, p. 353-364, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive global leadership. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 539–547, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951612000089>>. Acesso em: 20 out. 2014

ANEXO - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Mobilidade intranacional de profissionais que se mudaram para uma pequena cidade no interior de Mato Grosso do Sul

PROTOCOLO E ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1) Introdução

- Agradecimento ao entrevistado pela disponibilidade em compartilhar a sua história
- Apresentação do projeto de dissertação – tema e objetivos
- Duração prevista da entrevista e que será gravada e transcrita

2) Apresentação do entrevistado

- Nome
- Idade
- Estado civil, filhos.
- Empresa
- Cargo
- Tempo na empresa
- Tempo que está morando na nova cidade

3) A história do entrevistado

- **Conte-me a sua história sobre a sua vinda para esta cidade** (conhecer os motivos, dificuldades, conflitos, dilemas, como ocorreu a mudança, o que deu certo etc.)

- **Conte-me como está a sua adaptação aos novos ambientes sociais e organizacionais** (dificuldades, conflitos, dilemas, o que está dando certo)
- **Conte-me como está a adaptação da família, se for o caso.**