

DIVERSIDADE CULTURAL E SEUS IMPACTOS NA PRÁTICA PROFISSIONAL

Rosilene Andreia Rambo¹, Liciane Diehl²

Resumo: Este trabalho investiga os desafios e impactos culturais causados pela adequação das normas brasileiras às normas internacionais de contabilidade (IFRS) em uma entidade alimentícia com sede em diferentes regiões do Brasil. Trata-se de pesquisa qualitativa, em que a coleta de dados deu-se por meio de entrevista em profundidade, descrevendo a percepção de três sujeitos que se envolveram diretamente nesse processo. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo e geraram quatro categorias. As características de cada cultura ficaram evidentes no ambiente de trabalho, sendo a cultura do RS marcada pela forte presença do trabalho, enquanto que, em GO, foi evidenciada pela sua cordialidade.

Palavras-chave: Cultura brasileira. Cultura organizacional. Gestão da diversidade.

THE IMPACTS OF CULTURAL DIVERSITY IN THE PROFESSIONAL PRACTICE

Abstract: The purpose of this paper is to study the challenges and cultural impacts faced by food a company in Brazil when adjusting to international accounting standards. This research is qualitative and an in-depth interview was carried out with three participants to collect data and describe their perception of this process. Content analysis revealed four categories. The characteristics of each culture were evident in the workplace. In Rio Grande do Sul, labour was more evident whereas in Goiás, cordiality was more evident.

Keywords: Brazilian culture. Organisational culture. Diversity management.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a globalização, a competitividade é inevitável, o que faz com que as empresas repensem suas maneiras de conduzir os negócios. O ser humano sabe administrar seus limites, negociar espaços, construir alianças, corroer autoridade e criar alternativas buscando atingir seus interesses, ao mesmo tempo em que as organizações procuram atingir seus objetivos. Em meio a isso, deve haver um equilíbrio de interesses: aos empregados,

1 Graduada em Ciências Contábeis pela Univates. rosilenerambo@gmail.com

2 Mestra em Psicologia Social (PUC-RS). Professora e coordenadora do curso de Gestão de RH da Univates. ligidiehl@gmail.com

satisfação por meio de suas necessidades psicológicas, envolvendo-os com mais entusiasmo ao trabalho, e, para a entidade, aumento na produtividade.

Assim, começa-se a observar a relevância das pessoas e de sua gestão, por meio de políticas eficazes para a organização, respeitando a cultura individual e a cultura da entidade, ajudando a entender o conflito intergrupal e o conflito no nível organizacional. A cultura individual é influenciada por diversos aspectos. Dentre eles está a cultura brasileira, que se formou a partir dos índios que ocupavam as terras quando vieram os portugueses, além dos alemães e italianos, que chegaram mais tarde. Cada um desses grupos trouxe consigo sua tradição, hábitos e costumes, gerando diversidade de culturas, que impacta na cultura organizacional.

A cultura organizacional está cada vez mais em evidência e passou a se tornar um conceito poderoso, pois a busca pela valorização do capital humano está em crescimento constante. As empresas esperam contar com pessoas comprometidas com suas estratégias e metas, para torná-las parceiras no desenvolvimento de suas instituições. Os trabalhadores atuais deixaram de ser apenas um recurso organizacional, que precisa ser passivamente administrado. Muitos empregados, hoje, são considerados indivíduos inteligentes e pró-ativos, capazes de iniciativa, dotados de habilidades e conhecimentos, que ajudam a administrar os diversos recursos organizacionais das empresas (DUTRA, 2013).

A diversidade refere-se às particularidades humanas, as quais tornam os indivíduos diferentes uns dos outros, sendo considerada, atualmente, um desafio importante e complexo às organizações. A empresa precisa entender a diversidade, permitindo que a organização seja cuidadosa em conduzir as diferenças contextuais, e utilizá-la como alavanca para a vantagem competitiva, reduzindo possíveis impactos negativos que possam surgir a partir dessa heterogeneidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Com o intuito de alavancar o negócio no mercado, as empresas se instalam ou abrem filiais em diferentes locais, a fim de conquistar incentivos fiscais e vantagens no prazo de entrega de produtos que possam trazer melhores resultados para a entidade e, também, para a sociedade (AVELLAR, 2009). Isso sugere que a diversidade da força de trabalho se torna presente no contexto organizacional e acarreta desafios de diversas ordens.

Mudanças acontecem em todo local e a todo momento, e a criação da Lei 11.638/2007 (implantação e adequação das normas brasileiras às normas internacionais) gerou uma série de resistências e conflitos interpessoais na organização-alvo deste estudo. Essa lei propõe um padrão com as normas internacionais de contabilidade (IFRS) para possibilitar mais transparência às informações contábeis, o que vem a ajudar na gestão dos negócios, potencializando a atração de capitais por utilizar a mesma linguagem e permitir a comparação das informações contábeis.

É fundamental que os profissionais responsáveis por realizar ou conduzir esses trabalhos estejam devidamente qualificados, a fim de não prejudicarem os resultados da empresa. A finalidade dessa mudança é padronizar as demonstrações brasileiras aos padrões internacionais, fazendo-se necessária a atualização desse profissional de forma permanente.

Na atual sociedade, que se modifica com muita rapidez, e num país extenso em território e com múltiplas culturas como o Brasil, os empresários são desafiados a administrar

conflitos que surgem em cada região. A gestão da diversidade cultural implica criar um enfoque no ambiente organizacional que possibilite a todos mostrarem o melhor de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (FLEURY, 2000).

Posto isso, torna-se necessário o conhecimento das culturas regionais brasileiras e das formas de diversidade humana, com a finalidade de se planejar meios de gestão adequados, que venham a maximizar as vantagens e minimizar ou eliminar possíveis desvantagens geradas a partir desse cenário. A contabilidade é a principal linguagem dos negócios, tornando-se necessário o bom entendimento e o uso adequado e correto das leis e normas, para não prejudicar e, portanto, contribuir com o andamento do negócio.

Dessa forma, este estudo se propõe a responder à seguinte questão: quais os desafios e impactos culturais causados pela implantação e adequação das normas brasileiras em relação às normas internacionais de contabilidade (IFRS) em uma entidade alimentícia com sede em diferentes regiões do Brasil? Para tanto, abordaram-se assuntos relativos a cultura geral, cultura organizacional e diversidade de recursos humanos presente no contexto organizacional, dando ênfase à raça (características físicas e fenotípicas) e etnia (características culturais de acordo com o território de origem). Do mesmo modo, são abordados assuntos relativos às subculturas existentes no Rio Grande do Sul (RS) e em Goiás (GO), buscando dados que possam explicar os diversos tipos de comportamentos manifestados nas empresas. A abordagem dessas duas regiões é decorrente da escolha da unidade de análise que compõe este estudo, uma empresa do segmento de aditivos e condimentos, que atua com uma unidade no Estado do RS e outra em GO.

Assim, este estudo caracteriza-se por explorar e buscar informações da população-alvo, profissionais que lidam com sistemas contábeis e que atuam em uma empresa do ramo alimentício, cuja matriz localiza-se no RS e a única filial, no estado de GO. Quanto à natureza da abordagem, trata-se de investigação qualitativa, pois utiliza-se roteiro de entrevista para a coleta de dados e a análise de conteúdo para a sua interpretação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura brasileira

A cultura brasileira, segundo Mota e Caldas (2007), tem três matrizes principais: a indígena, a africana e a portuguesa. Essas raças se misturaram e deram origem a várias subculturas no Brasil. Na região do Estado de GO, predominam as culturas indígenas, africana e portuguesa. Na região Sul, o predomínio é de uma cultura distinta de origem europeia, alemã e italiana, e uma cultura gaúcha específica ligada aos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina.

Para Corrêa (2008), a cultura brasileira é composta por diversos elementos, sendo um deles a língua portuguesa. Nesse sentido, a linguagem carrega diversas manifestações, que podem ser mostradas na forma de símbolos, moda, culinária, religião, música e outros. Mota e Caldas (2007) afirmam que cada tipo de cultura exerce um tipo de influência em seus membros. Nas culturas coletivistas, a principal forma de controle é a pressão social;

logo, a força da vergonha ou da desonra é muito forte. Nas culturas individualistas, por sua vez, a influência ocorre por meio da pressão interna, exercendo a culpa papel primordial.

Tature, Evans e Pucik (2007) trazem conceitos sobre os principais pilares da cultura brasileira: o poder, as relações e a flexibilidade. Para esses autores, poder significa a modelagem da hierarquia, no grau de centralização, no processo decisório, no relacionamento entre as pessoas de forma desigual, por meio da autoridade dos chefes ou líderes. Ainda para os autores, as relações são caracterizadas como emocionais ou neutras, em que as emocionais são as sociedades que demonstram seus sentimentos, enquanto as que não os colocam abertamente são chamadas de neutras. A flexibilidade possibilita conviver em um ambiente de igualdade de fato, mesmo respeitando a hierarquia.

No ponto de vista de Davel e Vergara (2010), a visão do poder é a combinação entre governo e racionalidade. Governo não como políticas, mas em forma de conduta, de atividades voltadas para moldar, guiar uma pessoa ou mais. Racionalidade traz consigo a ideia de alguém ser governado ou dirigido, porém é dependente de conhecimentos e técnicas específicas capazes de tornar algo conhecido e, por conseguinte, governável. Igualmente para esses autores, o conceito de conhecimento-poder tem duas sugestões: uma diz respeito aos mecanismos utilizados para o poder disciplinador como instrumento de formação e acúmulo de conhecimento e a outra é a implicação de negação de que o poder seja externo, algo que opera alguém ou alguma coisa. Para Chu e Wood (2008, p. 973), “a expressão popular: Você sabe com quem está falando? Demonstra a desigualdade e superioridade entre os homens, o poder enraizado em nossa cultura, sociedade e organizações”.

De acordo com Tature, Evans e Pucik (2007), as relações são divididas em duas situações: uma é a natureza das ligações com que os indivíduos formam a comunidade e a outra é a maneira de expressar os sentimentos e emoções. A primeira refere-se às ligações que temos na sociedade. Os individualistas, por exemplo, têm o relacionamento focado em seus objetivos e de seus familiares mais próximos, enquanto nas sociedades coletivistas os vínculos são mais fortes e a interação entre as pessoas é feita desde o seu nascimento. Os autores também comentam sobre a expressão de sentimentos e emoções, que diferencia as comunidades pelo grau em que se manifestam, podendo ocorrer por meio do afeto, da alegria, do toque, em cujo grupo o Brasil se encaixa.

Em relação à flexibilidade, Chu e Wood (2008) afirmam que predomina a capacidade de criatividade e de adaptações das pessoas, tanto para aspectos econômicos, financeiros, como para os de gestão. Para Davel e Vergara (2010), nem sempre a flexibilidade quer dizer autonomia e liberdade, pois uma nova característica do poder e controle exercido pelas organizações, que busca aparentemente liberdade, somente é válida se atingidas as metas. Do mesmo modo, de acordo com Tature, Evans e Pucik (2007), a flexibilidade, para o brasileiro, constitui-se em uma arte, pois ele precisa conviver com os opostos. Em uma sociedade em que a pobreza e a desigualdade se sobrepõem, o brasileiro consegue ser alegre e estar em harmonia.

Mota e Caldas (2007) referem que o “jeitinho brasileiro” é uma forma original que o brasileiro encontrou de harmonizar a regra jurídica, ou seja, uma maneira de articular as exigências da lei às necessidades e desejos de cada um, em cada momento. O “jeitinho”

pode ser um modo de viver ou de sobreviver no meio das práticas da família, dos amigos e da comunidade.

Existem as culturas “quentes” e as culturas “frias”. Segundo Tature, Evans e Pucik (2007), as “quentes” referem-se às informações e conteúdo com assuntos importantes para as pessoas, com o intuito de informar e educar, enquanto que as “frias” têm, como uma de suas características, a manipulação, por meio da qual passam conteúdo de baixa qualidade. São exemplos as telenovelas e histórias em quadrinhos, que, quando retratam histórias relacionadas ao cotidiano das pessoas, seriam chamadas de quentes, porém, no Brasil, os quadrinhos populares são histórias da Disney, nas quais prevalecem os valores da cultura capitalista. Outros assuntos que ganham espaço são as histórias de super-heróis e a literatura de cordel, que geralmente são apresentadas por histórias épicas. De acordo com os autores, o Brasil é marcado por meios de comunicações “frios”.

O brasileiro tem a fama de ser o povo que melhor joga futebol, esse esporte complexo com regras rígidas, porém imprevisível, sujeito à coordenação de equipe e que, com flexibilidade e criatividade, conseguiu colocar essa marca em sua cultura em um estilo leve (MOTA; CALDAS, 2007). O Brasil também é conhecido mundialmente pelas festas de carnaval, cultura que ocorre dentro dos barracões. Nesses locais, as pessoas comportam-se como se estivessem em casa com suas famílias: comem, reclamam, discutem sobre qualquer assunto, além de dançarem e se divertirem. É nesse espaço que o sonho vira realidade, por meio de algumas toneladas de ferro, tecido, madeira, isopor e uma infinidade de outros itens que são utilizados para se transformarem em carros gigantescos e roupas de fantasias (MOTA; CALDAS, 2007).

É importante considerar que a cultura paternalista é forte no Brasil, evidenciando o líder como pai, sendo essa uma característica marcante, apontando uma forma de dominação exercida sobre as pessoas (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Para Bueno (2009), a cultura da comunicação é fundamental para as organizações, pois se preocupa com a saúde da comunicação interna, estabelecendo canais internos personalizados para os relacionamentos entre os empregados e chefias. Sob essa perspectiva, Bueno (2009, p. 24) acredita que “não se resume a caixinha de sugestões, mas sim, os profissionais desta área planejam políticas, desenvolvem ações e estratégias, pois sem esses cuidados a comunicação interna não funciona”.

Observa-se que, no Brasil, a diversidade cultural é um conceito novo para as organizações, e cada grupo tem a liberdade de desenvolver sua própria cultura, buscando pontos fortes para a entidade. De acordo com Fleury (2011), uma cultura forte pressupõe o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da entidade, enquanto a cultura fraca pode dificultar qualquer introdução de mudança na organização por não ter o comprometimento dos empregados.

2.1.1 Subculturas gaúcha e goiana

Segundo Camargo, Gutfreind e Reichel (2006), é chamada de “gaúcho”, a pessoa que vive na região Sul do Brasil, vivendo desde a colonização até os dias de hoje em planícies pampeanas, na qual predomina a atividade pecuarista. Suas principais tarefas exigiam o

emprego do homem para caça, retirada do couro e transporte do animal. O gaúcho tem sua própria ética de trabalho e, para ele, trabalhar quer dizer realizar alguma tarefa que lhe garanta a subsistência, mas que também lhe dê prazer para viver com alegria.

De acordo com Corrêa (2008), a cultura gaúcha tem forte influência italiana devido a sua colonização, de modo que se reconhece a honestidade, a bondade e a vontade de trabalhar com a religião. Deixar de frequentar a igreja aos domingos ou não ter vontade de trabalhar pode ser considerado ato de desobediência, por isso qualquer deslize, como embriaguez ou desocupação, poderia deixar a pessoa fora de lideranças na sociedade. Para Brum Neto (2007), esse povo tem a fala como forte característica, devido ao tom de voz mais alto e à fala quase cantada.

Os alemães trouxeram em sua bagagem diversos conhecimentos, sendo conhecidos como povo caprichoso pelas belas residências e jardins, admirado pela união das pessoas, que construíam juntas suas casas, das quais participavam da construção inclusive crianças e pessoas mais velhas. Por tradição e retribuição, os donos da casa construída serviam café da manhã composto por pão caseiro, manteiga e *shmier*. As festas germânicas e o *kerb* são comemorações importantes para as tradições desse povo, além de possuírem grande preocupação com a educação e com a religião. São reconhecidos por ser um povo trabalhador e preocupado com o plantio, a manutenção e a colheita (BRUM NETO, 2007).

Delgado (2005) afirma que os goianos têm o desejo forte de preservar suas construções, como templos católicos, senzalas, bairros operários, além de resgatar e manter as tradições. O autor ainda coloca que esse povo manteve-se de forma singular em equilíbrio entre a riqueza histórico-cultural e o riquíssimo patrimônio devido ao ouro que se encontrava na região. São conhecidos como pessoas defensoras e valentes, que andam descalças, demonstrando extrema simplicidade.

Nogueira (2008) traz ideia similar ao mencionar que os goianos se destacam por terem senso de humor e cordialidade simples. O autor ainda complementa que existe um povo em GO chamado de goianidade, que significa tudo o que é genuinamente goiano, como um cheiro, um sabor e um jeito próprio de ser.

Dessa forma, percebe-se que há características específicas e distintas ao se comparar as culturas gaúcha e goiana.

2.2 Cultura organizacional

A cultura dentro das organizações surge de duas formas: pela vontade dos proprietários e pela interação diária dos funcionários que as integram. Pode, ainda, a cultura organizacional ser decorrente da cultura constituída na sociedade na qual está inserida, “o que permite identificar outro processo de formação das culturas organizacionais, como decorrentes das necessidades da sociedade” (DIAS, 2003, p. 38).

Para Srour (2005), a cultura organizacional é uma forma ou conjunto de representações mentais, como um complexo de saberes. Esse mesmo paradigma, para Srour (2005, p. 212), funciona como “um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos”. Além disso, serve como chave para distinguir a coletividade, fazendo com que os empregados pensem e ajam de modos parecidos.

Segundo Caldas, Fachin e Fischer (2001), nenhum conjunto de cultura é superior a outro. O correto é adotar uma estrutura de múltiplas perspectivas, que afirme o contexto organizacional desejado com valores, interpretações e práticas que gerem consenso dentro da organização. De acordo com os autores, a aceitação dessa proposta significa que os empregados entenderam e aceitaram a cultura organizacional e não existe “final feliz para sempre”. Na melhor das hipóteses, pode haver uma mistura de acordos, discussões e confusões organizacionais, enquanto os gerentes e empregados buscam alcançar seus objetivos.

Finalmente, é preciso estar atento à complexidade e à ambiguidade dos sistemas culturais. A cultura organizacional brasileira pode ser um processo longo de observação e análise. Naturalmente, alguns traços culturais, como a cordialidade, o personalismo e o “jeitinho” podem ser de fácil observação. Outros, no entanto, podem exigir experiências e olhares mais aprofundados. Contudo, a compreensão dos sistemas culturais é essencial para orientar a ação gerencial, evitar frustrações e viabilizar a implantação bem-sucedida de projetos transformacionais (TATURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Assim, torna-se importante compreender os aspectos que envolvem a gestão da diversidade, uma vez que ela não se refere a um pacote com soluções nem a um procedimento para resolver problemas, mas é um apoio na organização da diversificação cultural tão crescente na força de trabalho (FLEURY, 2000).

2.3 Gestão da diversidade

A gestão da diversidade nas organizações apresenta muitos benefícios, desde a atração de talentos, assim como a conquista de mercados em diferentes segmentos, o incentivo à solução de problemas e tomada de decisão e a flexibilidade organizacional (SANTOS, 2009).

Martins e Garcia (2011) defendem que há necessidade de haver gestão da diversidade pois as incidências interculturais podem originar conflitos em comportamentos involuntariamente ofensivos, o que resulta em mal-entendidos interculturais. Existe tendência de as pessoas interpretarem as ações do outro segundo sua cultura. Freitas (2008) também refere o encontro entre diferentes culturas, afirmando que hoje as empresas estão enfrentando esse problema em suas atividades como jamais antes, impondo-se como uma questão a ser gerida no nível organizacional.

Para Oliveira e Silva (2006), as organizações estão cada vez mais heterogêneas em termos de idade, raça e etnia de seus colaboradores, adaptando práticas de recursos humanos para que as pessoas reflitam sobre essas mudanças por meio de treinamentos, buscando o respeito à diversidade e abordando assuntos para evitar preconceitos ou assédio moral. Segundo Tature, Evans e Pucik (2007), com a aceleração da globalização, a gestão da diversidade tornou-se uma forma de vantagem competitiva.

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) afirmam que a gestão da diversidade aborda, em grande parte, o desenvolvimento e o estabelecimento de normas organizacionais que acrescentam as diferenças entre os grupos, de modo que possa proporcionar a melhoria da efetividade, apesar das diferenças. Ainda para os mesmos autores, o gerenciamento da

diversidade nas empresas tem atravessado perspectivas diferentes que orientam a maneira pela qual as organizações e seus membros compreendem esse fenômeno social e planejam estratégias, normas e valores organizacionais com a finalidade de aumentar ao máximo a vantagem competitiva representada pela diversidade. Segundo esses autores, ao gerenciar a diversidade objetivando o seu desempenho econômico, as organizações também se valem do aspecto de justiça social.

Robbins, Judge e Sobral (2010) orientam que a gestão da diversidade deve ser um compromisso contínuo e precisa estar presente em todos os níveis da organização, desde o recrutamento, a contratação e a retenção até o desenvolvimento. Precisa ser planejado com a finalidade de alavancar a diversidade em benefício da vantagem competitiva da organização. Ou seja, de acordo com o conceito dos autores, a gestão da diversidade é um processo que precisa ser ampliado e deve estar presente desde o momento do recrutamento, permitindo que bons resultados possam ser alcançados a partir da boa gestão da heterogeneidade de trabalho.

De acordo com Alves e Silva (2004), a gestão da diversidade tem base em dois pontos: primeiro, os programas internos de empresas voltados para a diversidade seriam mais justos do que as políticas de ação afirmativa. Segundo, o bom gerenciamento da diversidade conduziria à criação da desvantagem competitiva, o que, em tese, melhoraria o desempenho da organização, considerando-se como positiva a influência de um ambiente interno multicultural. Os mesmos autores, ao mencionarem esses dois pontos, em que a gestão da diversidade é defendida como sendo positiva para alcançar bons resultados nas empresas e para eliminar a exclusão das pessoas, discutem se realmente a gestão da diversidade seria capaz de solucionar a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados, reavendo os direitos deles.

Além disso, conforme Alves e Silva (2004), o convívio em empresas que se apresentam como menos homogêneas gera questionamentos, que podem acarretar novas formas de resistência contidas na própria gestão da diversidade.

O empresariado, que detém nas mãos o gerenciamento da diversidade, buscando o cultivo da cultura organizacional, pode capacitar a organização para a visão global e integrada da cultura brasileira e de sua região de atuação, gerando mais conhecimento para as pessoas envolvidas nos sistemas contábeis da entidade. Todavia, a diversidade não é algo fácil de administrar e requer a sensibilidade e sofisticação das empresas tradicionais (FLEURY, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa define-se como exploratória, pois busca maior familiaridade com o problema abordado (GIL, 2006); descritiva, porque tem a finalidade de estudar e descrever comportamentos relativos a diferentes contextos culturais, e qualitativa, uma vez que, nessa abordagem, o enfoque é descrever, compreender e interpretar os fenômenos, por meio das percepções e dos significados produzidos pelas experiências dos participantes (SAMPLERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo vale-se de pesquisa de campo. Esse método consiste na observação de fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no registro de fatores que se presumem importantes para serem analisados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A população-alvo da presente pesquisa é um grupo econômico do ramo alimentício, que possui uma unidade localizada no RS e a outra, em GO. A empresa atua na unidade do Estado do RS com 300 empregados e em GO com 150 empregados, negociando em todo o território nacional e em 46 países dos cinco continentes. A organização tem como foco principal produzir ingredientes para a indústria de alimentos.

A opção por analisar/estudar essa organização se dá pela acessibilidade do pesquisador e por contemplar os assuntos desta pesquisa. Os participantes do estudo foram todos os funcionários da unidade do RS, que têm, ou tiveram, alguma experiência nessa organização, com adequação do sistema contábil em ambas as unidades. Assim, no caso desta pesquisa, três sujeitos foram entrevistados. Decidiu-se, por se tratar de número baixo de participantes, não referi-los por códigos (ex.: P1, P2...), pois se correria o risco de ser possível identificar os envolvidos.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista, que é um encontro entre duas pessoas, em que há busca de determinado assunto, mediante conversação profissional (MARCONI; LAKATOS, 2010). A aplicação das entrevistas, nesta pesquisa, foi realizada face a face.

A entrevista utilizada foi a semiestruturada, com questões abertas e não indutivas. Antes de iniciar as entrevistas, foram apresentados o tema do estudo e seus objetivos, além de garantido o sigilo das informações prestadas. As entrevistas foram gravadas mediante autorização das pessoas envolvidas. O método semiestruturado aberto permite que o entrevistado tenha a possibilidade de falar sobre o tema proposto. O entrevistador pode fazer mais perguntas no momento em que julgar necessário (BONI; QUARESMA, 2005).

A análise de conteúdo foi o meio escolhido para analisar os dados coletados. Nessa técnica, trabalha-se com a materialidade linguística por meio das condições empíricas do texto, que é um meio de expressão do sujeito, em que o pesquisador busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Após a seleção das unidades de análise, foram criadas as categorias, que remetem aos enunciados que envolvem um número variável de temas, de acordo com seu grau de proximidade, e que exprimem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos do estudo. Assim, a categorização foi não apriorística, ou seja, emergiram do contexto das respostas dos sujeitos da pesquisa (CAMPOS, 2004).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item serão apresentadas as considerações alcançadas, por meio das entrevistas, sobre os desafios e impactos, na prática profissional, gerados pela implantação de sistema contábil em organizações inseridas em diferentes contextos culturais.

4.1 Apresentação dos resultados por categoria

Os resultados das entrevistas foram categorizados de acordo com a percepção dos entrevistados, conforme segue: diferenças culturais em relação ao RS e a GO; facilidades e dificuldades na implantação do sistema; suporte organizacional; e impactos nos resultados a partir da implantação das IFRS. Para Richardson et al. (1999), a categorização é a operação de classificar os elementos que ajudarão na análise das informações, que demanda, do pesquisador, fundamentos teóricos consistentes em relação ao problema do estudo.

4.1.1 Diferenças culturais em relação ao Rio Grande do Sul e a Goiás

Ao serem questionados sobre características comportamentais em relação à cultura do RS, os entrevistados citaram que os gaúchos demonstram ser profissionais mais preocupados e engajados com a empresa, mais ágeis em relação ao cumprimento das rotinas, horários e legislação. A cultura de GO, por sua vez, não transparece essa necessidade de estar “correndo contra o tempo”. Os relatos demonstram que esses profissionais possuem um ritmo diferente, sendo mais calmos, menos estressados, mais atenciosos e emotivos, conforme retrata a fala a seguir:

A gente é muito mais acelerado e tem mais conhecimento [a entrevistada se refere ao RS]. Quando passo alguma informação para o pessoal daqui, digo que a partir de hoje precisamos fazer dessa forma e está tudo certo, mas, ao passar alguma informação para as pessoas de Goiás, peço para eles me explicarem o que orientei, pois já percebi em outros momentos que eles demoram mais para entenderem as coisas.

A citação do autor Brum Neto (2007), de que os alemães são conhecidos como povo trabalhador, apareceu nas entrevistas, de modo que citaram que as pessoas do RS estão mais comprometidas com a empresa, enquanto os goianos, aparentemente, não demonstram preocupação, porém atuam no ritmo deles, não sendo apressados como os gaúchos. Para Nogueira (2008), os goianos se destacam por terem senso de humor e cordialidade simples. As falas, a seguir, retratam o exposto:

O ponto forte dos goianos é sua receptividade, seu jeito calmo na fala, carinhosos, menos estressados, assim eles são. Ao atenderem o telefone, pedem como foi o seu dia, como está a família, e depois tocam no assunto profissional, enquanto os gaúchos são extremamente profissionais, respondem o que foi perguntado e pronto.

Não devemos julgar os outros sem antes conhecê-los pessoalmente, pois ouvia que os goianos não queriam trabalhar e eram preguiçosos, mas quando fui até lá não vi isso. A postura e o ritmo são diferentes dos nossos, mas o resultado final é igual.

Os colaboradores da região do RS demonstram ser mais preocupados com as demandas da empresa do que os colaboradores da região de GO, estão correndo sempre contra o tempo, enquanto os empregados da outra unidade demonstram ter todo o tempo do mundo.

As narrativas dos entrevistados vêm ao encontro da afirmação de Nogueira (2008), de que a cultura de GO tem, em sua bagagem, a cordialidade, enquanto o RS, segundo Tature, Evans e Pucik (2007), possui cultura mais reservada.

A partir do relato de uma das entrevistadas, de que “[...] a postura e o ritmo são diferentes em ambas as culturas, porém o resultado é igual”, pode-se refletir sobre não existir uma cultura melhor do que a outra e, também, segundo Caldas, Fachin e Fischer (2001), nenhuma cultura é superior a outra. Ou seja, a empresa faz sua proposta de cultura pensando em utilizar os pontos fortes de cada cultura presente na região em que está instalada, sendo esse um dos desafios dos profissionais atualmente: analisar quais os impactos que podem gerar e como utilizar essas potencialidades para ser uma empresa diferenciada nesse mundo globalizado, em que não existe regra perfeita, nem fórmula de sucesso, basta cada uma buscar a sua.

4.1.2 Dificuldades e facilidades na implantação do sistema

Ao analisar as respostas dos entrevistados quanto às dificuldades e facilidades na implantação do sistema contábil, observou-se que as mudanças realizadas foram mais tranquilas na empresa do RS do que em GO, pois os funcionários conseguiram entender mais rápido e de forma eficaz essas mudanças. Os goianos tiveram dificuldade para entender, demonstrando menos preparo, porém eles têm facilidade de trocar ideias, sendo receptivos e estando mais abertos ao diálogo, conforme demonstrado nas falas a seguir:

Lidar com as pessoas do RS é mais fácil e os resultados são mais rápidos, quem sabe é por nos entendermos melhor.

Se pudesse escolher, trabalharia apenas com as pessoas do RS, pois se eu oriento que a regra a partir de hoje é assim e esse será o caminho, deste modo será feito. Um exemplo é que todas as notas devem ser passadas ao setor fiscal antes de serem pagas, para passarem por análise e já serem codificadas para a conta contábil certa, e assim será no RS. Mas em GO, os empregados questionam, querem saber por que deve ser assim, e com jeitinho conseguimos fazer com que eles cumpram as novas regras.

Quando implantamos algo novo na unidade de Goiás, precisamos deixar clara a forma como queremos que as coisas andem e qual o tempo necessário para terminar aquela atividade. E, desta forma, dará tudo certo, pois não deixam a desejar, faz-se necessário ouvi-los e deixá-los trabalhar no ritmo deles, o qual é diferente do nosso [RS].

Ao analisar as respostas, identifica-se que a cultura da comunicação está presente e faz-se necessária para manter o equilíbrio entre as duas culturas, como cita Bueno (2009). Para Tature, Evans e Pucik (2007), a cultura do RS é quente, sendo uma cultura com mais habilidades, facilidade no aprendizado e conhecimento amplo sobre diversos assuntos, conforme demonstram as falas dos entrevistados anteriormente descritas. Por sua vez, a cultura de GO é chamada de fria, pela dificuldade de entendimento de novos assuntos e pelo conhecimento brando de matéria.

Destaca-se a necessidade de adaptação entre as duas culturas regionais, por meio de trabalho voltado à cultura organizacional. Segundo Freitas (1998), há várias maneiras de dirigir o dia a dia da empresa. Uma delas é por meio de ritos, rituais e cerimônias, pelos quais é conduzido, por meio de procedimentos e normas, o trabalho dos empregados.

Os entrevistados evidenciam em suas falas a importância da aproximação entre as pessoas envolvidas na implantação de um sistema e como o contato direto – presencial – é significativo para que o trabalho seja conduzido da melhor maneira, gerando menos resistência e mais comprometimento, a fim de buscar melhores resultados para a entidade.

Os conhecimentos dos empregados da empresa de Goiás parecem ser menos amplos e nós orientando do nosso jeito as mudanças, através de telefone, mensagem, e-mail, percebi que não estava dando certo. Foi então que a empresa transferiu uma colaboradora do RS para trabalhar na unidade do Centro-Oeste e a partir daí que deu certo, pois enxergamos o modo como eles trabalham, e isso deu muito certo.

A gestão da diversidade faz-se necessária para aproveitar o melhor de cada região. Conforme Vils (2001), a gestão da diversidade é um processo poderoso para o crescimento da empresa, como ouvir as opiniões, conhecer as culturas, a maneira e características de cada um no trabalho, não existindo um modelo, algo inquestionável, com o qual todos concordem. Querem-se pessoas participativas, com ideias e atitudes pró-ativas. A seguir são elencados exemplos que retratam essa realidade:

Um grande erro que tivemos na implantação do sistema na unidade de Goiás foi pensar que o processo seria igual ao da unidade do RS, o que gerou contratempos. Hoje vemos que cada unidade possui sua linha de trabalho e temos que respeitar cada uma e aproveitar o melhor de ambas.

Acredito que umas das coisas que favorece a unidade do RS é pela localização a qual a unidade se encontra, considerada uma região muito próspera, com universidade de qualidade na cidade, gerando mão de obra qualificada e de fácil acesso. Enquanto que a unidade de Goiás encontra-se em uma área do interior, em cenário oposto. Imagino que se a unidade aqui do Sul estivesse em uma cidade com as mesmas condições que a de Goiás, as dificuldades seriam parecidas.

Para completar, o aproveitamento dos potenciais da região para alavancar os negócios é uma estratégia muito utilizada atualmente, pensando no acesso dos clientes, escoamento dos produtos, entre outras análises, buscando equilíbrio e flexibilidade. Para Tature, Evans e Pucik (2007), a flexibilidade, para o brasileiro, constitui-se em uma arte, pois ele precisa conviver com os opostos, a pobreza e a desigualdade, de forma alegre e harmoniosa, para alcançar seus objetivos e os da empresa.

4.1.3 Suporte organizacional

Todos os entrevistados comentaram que não tiveram nenhum preparo formal quanto à integração e adaptação às características da cultura de cada região, tendo que aprender

a se relacionar com as diferenças no momento da implantação do sistema, conforme exemplificam as falas a seguir:

Suporte nada formal, mas já orientavam verbalmente para ir com calma com os goianos, pois eles são diferentes: precisa ir devagar com as informações, demandam mais tempo e exigem paciência.

A falta de preparo ou estudo antes de lidar com ambas as culturas gerou problemas que poderiam ter sido evitados. Foi preciso entender cada cultura e respeitá-las para conseguir trabalhar da melhor forma possível.

Não tive nenhum preparo, fui aprendendo na prática, brigando, chorando, quebrando a cara, mas a partir do momento que fui até lá, conhecer as pessoas de GO pessoalmente, melhorou.

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento é a resposta lógica a um quadro de condições ambientais e, nessa ideia, percebeu-se que o treinamento tem a finalidade intencional de modificar a condição atual do indivíduo, com o propósito de prepará-lo para futuros acontecimentos. Desse modo, a empresa deixou de ganhar tempo e rendimento pela falta de dedicação nessa área.

As informações disponibilizadas pelos envolvidos também mostram que a empresa poderia ter utilizado muito mais os benefícios que a diversidade propõe. Segundo Tature, Evans e Pucik (2007), as empresas podem conduzir as diferenças culturais e utilizá-las como alavanca para vantagem competitiva, compreendendo melhor o ser humano, pois a diversidade proporciona melhor ambiente de trabalho, e as empresas podem estimular a troca de ideias e a exposição de opiniões diferentes para promover a criatividade e a inovação nos processos, conforme destacado na fala a seguir:

[...] após uma colega aqui do RS ir trabalhar com as pessoas da unidade de GO, nos fez compreender que todos somos iguais, cada um com suas limitações, aprendendo a trabalhar com o que cada um tem de melhor.

A gestão da diversidade, conforme Sobral e Peci (2008), possibilita a todos os envolvidos informações de seu potencial, o que quer dizer não apenas tolerar ou acolher todos os tipos de diferenças, mas apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para toda a organização. Percebe-se o quanto a empresa perdeu, ou deixou de ganhar, com a falta de preparo das pessoas. Poderia ter obtido resultados melhores em espaço de tempo mais curto e ainda com custo menor.

Desse modo, percebe-se, por meio dos resultados obtidos com as entrevistas, que as pessoas que tiveram essa experiência, na empresa, mostram-se interessadas em criar e implantar política formal de implantação de sistemas contábeis, com o propósito de disponibilizar as informações necessárias para fortalecer a valorização da diversidade, sem perder a qualidade das informações nem desvalorizar qualquer pessoa. Nota-se que esses

processos precisam ser estimulados nas empresas, a fim de preparar, cada vez mais, as pessoas inseridas em localidades diferentes.

4.1.4 Impactos nos resultados a partir da implantação das IFRS

A demonstração contábil com o padrão das normas internacionais mostra que as empresas estão mais competitivas no mercado mundial, conforme observado nas entrevistas: “Acredito que a competitividade aumentou, pois aumentaram nossas negociações com outros países”. “Nosso faturamento aumentou, e um percentual se deve a novos negócios em nível mundial.”

As falas remetem ao que Miyema (2010) pensa, de que a harmonização se deve ao desenvolvimento tecnológico na área da comunicação, melhorando a competitividade das empresas.

Por fim, com a criação da Lei 11.638/2007, abrem-se portas para um novo mercado, em que as negociações ganham mais força pela visibilidade e transparência para as empresas brasileiras em comparação a outros países, trazendo ganhos para a empresa, como impactos econômicos pela valorização da entidade, conforme destacada na fala:

Estamos mais visados no mercado. Isso reforça que se faz necessário estar conectado com os meios de comunicação, a fim de explorar e de utilizar os benefícios oferecidos para a organização da melhor forma possível.

Conforme Mourad (2010), quando a empresa aplica pela primeira vez a IFRS, deve informar na nota explicativa todas as informações financeiras comparativas de um ano para todos os saldos, existindo poucas exceções. A fala a seguir demonstra que há transparência nas informações divulgadas: “Desde que foram adotadas as novas regras como empregada, passamos, aos nossos colegas, informações como estabilidade e rentabilidade”.

Assim, percebe-se o ganho para a sociedade com a criação da nova lei, de modo que demonstra se a empresa possui dinheiro no caixa, se tem investimentos e empréstimos. Para Mourad (2010), além disso, a empresa pode, a cada período de três a cinco anos, reavaliar seus ativos quando esses forem voláteis, sendo mais uma forma de transparecer o real patrimônio da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a uma sociedade que se modifica com muita rapidez e considerando o Brasil extenso em território, a empresa estudada optou por ter a sua matriz no Rio Grande do Sul e um filial em Goiás. Cada uma das unidades está localizada em pontos estratégicos, visando ao escoamento dos produtos, acessibilidade a clientes e fornecedores, captação de mão de obra e benefícios fiscais.

A adequação do sistema contábil na organização mostrou que não se deve levar em consideração apenas as questões burocráticas e técnicas, mas também analisar a cultura local na qual a empresa está inserida, de modo a aproveitar suas características e pontos fortes

para que se destaque em sua região. Para isso acontecer de forma eficaz, é necessário que a área de recursos humanos da empresa esteja devidamente integrada com todas as culturas envolvidas, para que possa treinar todos os envolvidos e, assim, explorar os potenciais de cada região, convergindo-os em bons resultados para a entidade. O profissional contábil é um importante protagonista na obtenção de resultados, e seu papel não é apenas executar processos, sendo fundamental que medeie conflitos e saiba resolver problemas de modo que não interfiram nas metas da empresa.

Nesta pesquisa, aprofundou-se o estudo da colonização brasileira, dos Estados do RS e GO, além dos tipos de cultura existentes no Brasil. Buscou-se entender melhor as culturas e, dessa forma, pensar como conduzir os colaboradores, sem preconceitos ou discriminação em relação a sua origem, para que todos se sintam bem no ambiente organizacional, trabalhando com menos conflitos.

O presente estudo apresentou como objetivo principal investigar os desafios e impactos culturais causados pela implantação e adequação das normas brasileiras em relação às normas internacionais de contabilidade (IFRS) em uma entidade alimentícia com sede em diferentes regiões do Brasil. Em relação às dificuldades na implantação do sistema contábil, foi citado o distanciamento, de modo que a comunicação por telefone e por *e-mail* não se fez eficaz. O que melhorou o entendimento entre as duas culturas foi o contato direto – presencial –, o qual estreitou os laços e conseguiu proporcionar resultados melhores.

Facilidades no processo aconteceram após o estreitamento de laços entre as duas unidades, pois o povo goiano é considerado afetuoso e isso se confirmou por meio desta pesquisa, quando os entrevistados deixaram isso evidente, dizendo que isso ajudou no processo de implantação do sistema, além da melhoria na comunicação em ambas as culturas.

O trabalho é essencial na vida de qualquer pessoa, uma vez que promove habilidades, estimulando relacionamentos, incentiva a troca de experiências e, principalmente, faz a pessoa se sentir útil no meio em que vive. Por isso, não se deve idealizar que alguém ou alguma cultura é superior a outra, pois, pelo trabalho, percebe-se que cada um é importante no seu modo de ser.

No momento atual, não é suficiente ter conhecimentos técnicos sobre determinada área, pois palavras como flexibilidade, adaptabilidade e competitividade são características diferentes em um profissional, para acompanhar novas tendências com foco em pessoas.

Os resultados das entrevistas realizadas evidenciam que os impactos da implantação desse sistema foram positivos na medida em que houve aproximação entre as pessoas da mesma empresa, além da obtenção de novos clientes e do aumento da visibilidade em outros países. No entanto, não se deve encarar essa atitude como forma de seguir um padrão nas empresas, mas, sim, avaliar o ser humano como agente colaborador ativo, pois, dessa maneira, a empresa estará valorizando o seu funcionário. Também percebeu-se a preocupação em valorizar o profissional contábil, já que as crescentes mudanças devido à globalização e legislação nacional interferem no dia a dia da organização.

Outra questão identificada diz respeito à necessidade de a empresa proporcionar políticas de treinamento referentes às especificidades de cada região, a fim de evitar conflitos,

buscando facilitar a comunicação e a interação entre as pessoas de culturas diferentes. A integração e a participação das pessoas com culturas diferentes surgem da temática da diversidade, que busca promover oportunidades de igualdade a todos, independente da idade, sexo, raça, estado civil ou gênero.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois foi possível avaliar as duas culturas, tanto do RS como de GO, e perceber que as facilidades e dificuldades nos dois Estados condizem com as características de cada região, podendo ser utilizado o melhor de cada uma para alavancar os negócios.

Os resultados desta pesquisa abrem possibilidade para novos estudos, podendo ser comparados à implantação de sistemas contábeis em outros Estados do Brasil, a fim de ampliar o conhecimento na área. Outro assunto para estudo é levantar quais os motivos que levam as empresas gaúchas a mudarem de endereço ou abrirem filiais em diferentes regiões. Será que consideram apenas incentivos fiscais?

É importante destacar, como limitação do método, o fato de que todos os entrevistados para esta pesquisa são da unidade do RS, pois proporcionou percepção unilateral das diferenças culturais. Ainda assim, o presente estudo pode contribuir como fonte de reflexão para a empresa em relação à estratégia de gestão de culturas, minimizando conflitos e potencializando aspectos positivos provenientes da diversidade na organização.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João M. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a05.pdf>>. 2003. Acesso em: 11 out. 2013.

ALVES, Mario Aquino; SILVA, Luis Guilherme Galeão. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004>>. Acesso em: 12 out. 2013.

AVELLAR, Ana Paula. Impacto das Políticas de Fomento à Inovação no Brasil sobre o Gasto em Atividades Inovativas e em Atividades de P&D das Empresas. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 629-649, jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ee/v39n3/v39n3a07.pdf>. Acesso em: 9 mai. 2015

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais.** Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<https://www.journal.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BRUM NETO, Helena. **Regiões culturais: a construção de identidades culturais no Rio Grande do Sul e sua manifestação na paisagem gaúcha.** Santa Maria, 2007. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/23/TDE-2007-12-17T170153Z-1163/Publico/HELENABRUM.pdf>. Acesso em: 27 out. 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

CAMARGO, Fernando; GUTFREIND, Ieda; REICHEL, Heloisa. **Colônia.** 1. ed. Passo Fundo: Meritos, 2006.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2015.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>. Acesso em: 9 mai. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHU, Rebeca Alves; WOOD, Thomaz Jr. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização:** global ou local? Rio de Janeiro: RAP, 2008.

CORRÊA, Rosa L. T. **Cultura e diversidade.** 2. ed. Curitiba: Ed. IBPEX, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DELGADO, Andréa Ferreira. **A invenção na cidade “Patrimônio da Humanidade”.** Goiás, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a07v1123.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

DIAS, Reginaldo. **Cultura organizacional.** São Paulo: Alínea, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª. edição, 11ª. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Afonso. **Estratégias e formação de competência:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de administração de empresas**. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000300003&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 out. 2013.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Boooks do Brasil, 1998.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Revista organizações e sociedade**. Bahia, v. 15, n. 45, p. 79-89. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=572>>. Acesso em: 13 out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Didática de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gizelly de Carvalho; GARCIA, Agnaldo. Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus, AM. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Vitória, ES, v. 14, n. 2, p. 179-194. 2011. Disponível em: <www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25702>. Acesso em: 09 out. 2013.

MOTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. 1. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. **Turismo e cultura em Goiás**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/ci/article/viewArticle/7499>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

OLIVEIRA, Jaty Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti, HANASHIRO, Darcy Mítiko. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, jul./ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000400007&script=sci_arttext> Acesso em: 9 mai.2015.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional-teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Mariádel Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

- SANTOS, Georgina de Cassia Martins dos. **Gestão da diversidade:** diferenças e similaridades entre uma empresa Norte-Americana e sua subsidiária Brasileira. Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.uninove.br/paginas/mestrado/administracao/madmdissertacoes.aspx>>. Acesso em: 12 out. 2013.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2008.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TATURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- VILS, Leondo. **A organização dos bichos.** 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2001.
- ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.