

organicom

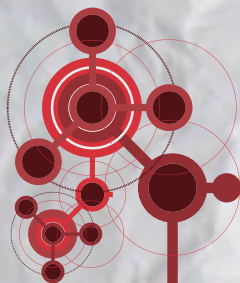
ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 11 • NÚMERO 21 • 2º SEMESTRE 2014

ANA CRISTINA DA COSTA PILETTI GROHS
ANA LÚCIA MAGALHÃES
ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ
ASSUMPTA ANEAS ALVAREZ
BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA
CARMEN VALÉRIA DE ANDRADE BARRETO
CAROLINA DE AVELLAR BARBOSA MORETTI
CAROLINA APARECIDA TEMOTEO MODESTO
CÉLIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS
DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA
ELIS MAGALHÃES SANTOS DE FREITAS
ELSE LEMOS INÁCIO PEREIRA
EMILIANA POMARICO TIBEIRO
ÉRIK ÁLVARO FERNANDES
FABIANA COLTURATO AIDAR
FABIANA GRIECO CABRAL DE MELLO VETRITTI
FÁBIO RADIGONDA SERRATO
GABRIEL SADI
JÉSSICA DE CÁSSIA ROSSI
KATARINI GIROLDI MIGUEL
KRISHNAMURTHY SRIRAMESH
LEILA GASPARINDO
MARCELO DA SILVA
MARIA APARECIDA FERRARI
MARIA EUGÊNIA PORÉM
MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ
MARLENE MARCHIORI
MAURA PADULA
MERLISE RUPOLO
MITSURU HIGUCHI YANAZE
MÓNICA AYALA SOLIZ
PEDRO JAIME DE COELHO JÚNIOR
RAFAEL VERGILI
RAQUEL CABRAL
ROSEANE ANDRELO
RUTH VILÀ BAÑOS
TAMARA DE SOUZA BRANDÃO GUARALDO
VIVIANE FUSHIMI VELLOSO
WELLINGTON TEIXEIRA LISBOA

INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES





organicom

SÃO PAULO • ANO 11 • NÚMERO 21

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

Diretora | Director | Directora
Margarida Maria Krohling Kunsch

Editor | Editor | Editor
Luiz Alberto de Farias
MTE-SP n. 36.596 – Conrerp SP/PR n. 3.033

Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo
Luiz Alberto de Farias / Valéria de Siqueira Castro Lopes
Waldemar Luiz Kunsch / Patrícia Salvatori / Rosângela Zomignan
Ana Carolina Emiliano Rezende (estagiária)

Edição científica e revisão | Scientific edition and revision | Edición científica y revisión
Waldemar Luiz Kunsch
MTE-SP n. 11.564 – Conrerp SP/PR n. 1.829

Coordenação do dossiê desta edição | Coordination of the dossier of this edition | Coordinación del dossier de esta edición
Maria Aparecida Ferrari

Traduções | Translations | Traducciones
Robert Liot Backer (English) / Jorge Villena Medrano (Español)

Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico
Paulo Alves de Lima

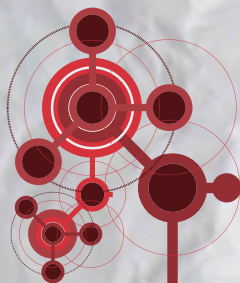
Paginação eletrônica | Digital diagramation | Diagramación electrónica
Doka Comunicação: Adriano Batista Rodrigues / Wanderley Cravo
Fernanda Cravo / Leonardo Dourado

...

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.
Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.
No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).

Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).

MISSÃO

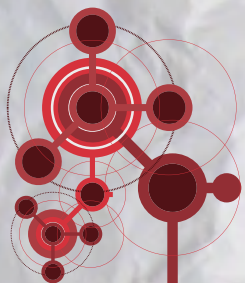
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

MISSION

Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.

MISIÓN

Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporáneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.



SEER-IBICT

Organicom utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos em fluxo contínuo e/ou, por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

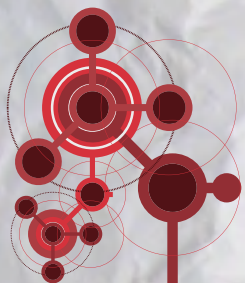
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received in a continual flow and/or, upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.

Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasilerio de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos en flujo continuo y/o, por convocación, de los investigadores brasileros y de otros países para los dossiers de cada edición.

INDEXAÇÃO

Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organizom es indexada en:

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=0>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível B1 em Ciências Sociais Aplicadas I.*



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL
SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Distrito Federal, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Ary Rocco Jr. (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado; Centro Universitário Nove de Julho – São Paulo, SP, Brasil)

Carlos Alberto Messeder Pereira (Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Celsi Brönstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Claudia da Silva Pereira (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luís, MA, Brasil)

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

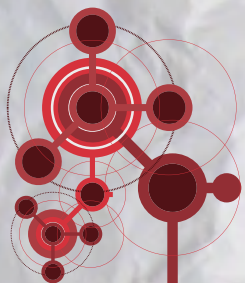
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Heloiza Helena Gomes de Matos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)



Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

Jair Antonio de Oliveira (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Jesús Timoteo Álvarez (Universidad Complutense de Madrid – Espanha)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

João José de Azevedo Curvello (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge A. Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túniz Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

Juan-Carlos Molleda (University of Florida – USA)

Karla Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Carlos Assis lasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Gabriela Gama (Universidade do Minho – Portugal)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Octavio Islas (Tecnológico de Monterrey – México)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

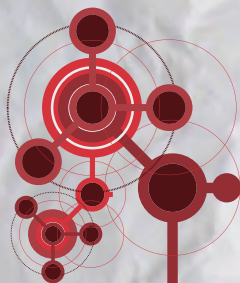
Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral
ISSN 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil

www.revistaorganicom.org.br

organicom@revistaorganicom.org.br

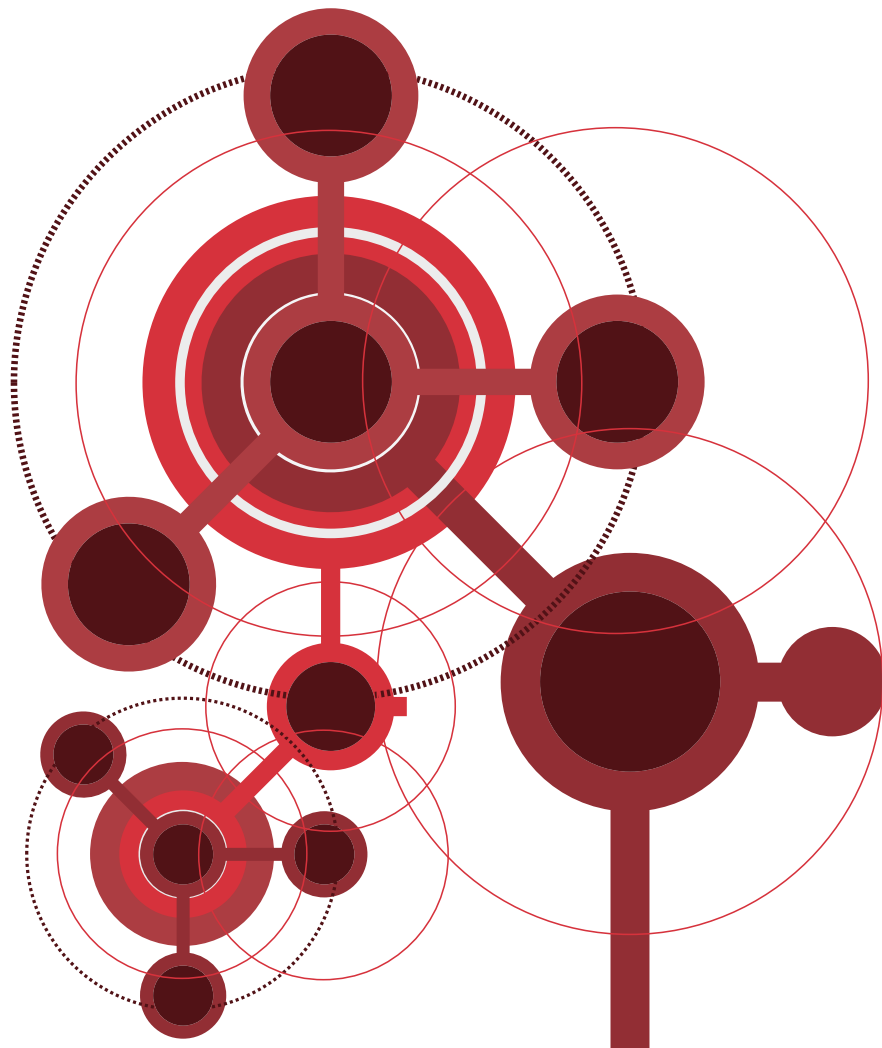
(+55 11) 3091-2949

organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 11 • NÚMERO 21 • 2º SEMESTRE 2014

INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES

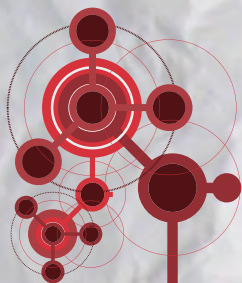


eca
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO


Gestcorp
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

APOIO


abrapcorp
Associação Brasileira de Pesquisadores de
Comunicação Organizacional e de Relações Públicas



INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Marco Antonio Zago

VICE-REITOR

Vahan Agopyan

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE DE DEPARTAMENTO

Victor Aquino Gomes Correa

VICE-CHEFE

Maria Clotilde Perez R. B. Sant'Anna

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Marigarida Maria Krohling Kunsch

ASSISTENTE

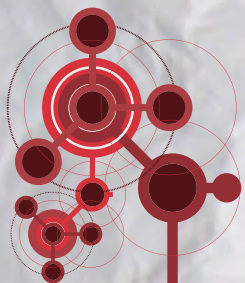
Rosângela Zomignan

EQUIPE DE APOIO

Maristela Piva

Renato da Silva Fiorato

Vânia Adriana B. Moreira



SUMÁRIO

EDITORIAL

Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural
MARIA APARECIDA FERRARI

ESPAÇO ABERTO

Impresso *versus* digital: uma reflexão sobre a transição do meio impresso
MARIA APARECIDA FERRARI;
CARMEN VALÉRIA DE ANDRADE BARRETO

En torno al objeto de estudio y las implicancias sociales de las relaciones públicas
GABRIEL SADI

DOSSIÊ

Confianza interpersonal y competencia intercultural en los equipos de trabajo virtuales
ASSUMPTA ANEAS ALVAREZ; RUTH VILÀ BAÑOS

As expectativas dos imigrantes bolivianos na cidade de São Paulo: reflexões sobre a comunicação intercultural
MÓNICA AYALA SOLIZ; FÁBIO RADIGONDA SERRATO

Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisas
PEDRO JAIME DE COELHO JÚNIOR

Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: um estudo exploratório no Banco Itaú
DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

Traços da cultura nacional e da cultura de inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras
LEILA GASPARINDO; ANA CRISTINA DA COSTA PILETTI GROHS

Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional
MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital
FABIANA GRIECO CABRAL DE MELLO VETRITTI; RAFAEL VERGILI

O processo de internacionalização de uma empresa do Vale do São Francisco: influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais
ELIS MAGALHÃES SANTOS DE FREITAS; MERLISE RUPOLO;
BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA

A interculturalidade como orientação metodológica e de análise na comunicação organizacional
VIVIANE FUSHIMI VELLOSO; MITSURU HIGUCHI YANAZE

Cenas da diversidade no ambiente empresarial: os atuais fluxos migratórios internacionais para o Brasil e o desafio da interculturalidade
WELLINGTON TEIXEIRA LISBOA

Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo
ANA LÚCIA MAGALHÃES

Reflexões sobre comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável
ÉRIK ÁLVARO FERNANDES; MARLENE MARCHIORI

ENTREVISTA

Relações públicas e multiculturalidade: a sinergia no ambiente contemporâneo das organizações
KRISHNAMURTHY SRIRAMESH

PESQUISA

A interculturalidade no ensino-aprendizagem em relações públicas: contribuições a partir de uma parceria internacional
CÉLIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS; MARIA EUGÊNIA PORÉM; RAQUEL CABRAL; TAMARA DE SOUZA BRANDÃO GUARALDO; ROSEANE ANDRELO;
ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ

Comunicação, redes sociais e desafios da interculturalidade na sociedade contemporânea: casos IAC e Adidas
MARCELO DA SILVA; KATARINI GIROLDO MIGUEL; JÉSSICA DE CÁSSIA ROSSI

Narrativas, relações públicas e comunicação intercultural: o caso do "Brazilian corporate communications day"
ELSE LEMOS INÁCIO PEREIRA; EMILIANA POMARICO RIBEIRO;
CAROLINA APARECIDA TEMOTEO MODESTO

RESENHAS

Um estudo colaborativo sobre interculturalidade e liderança nas organizações
[Culture, leadership, and organizations: the Globe Study of 62 societies – Robert J. House]
CAROLINA DE AVELLAR BARBOSA MORETTI

Na encruzilhada das culturas: reflexões e intervenções
[Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais – Sylvia Duarte Dantas. E-book]
ANA CRISTINA DA COSTA PILETTI GROHS

Ambientes multiculturais estimulam diversidade, criatividade e crescimento: os gestores estão preparados?
[Gestão em ambientes multiculturais – Letícia Fantinato Menegon, Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati]
FABIANA COLTURATO AIDAR

A comunicação como diferencial nos fenômenos das migrações no Brasil
[Guia de migrações transnacionais e diversidade cultural para os comunicadores: migrantes no Brasil. E-book – Denise Cogo e Maria Badet]
MAURA PADULA

Por uma comunicação libertadora
[Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática. – Wilson Bueno]
MARIA APARECIDA FERRARI

NORMAS

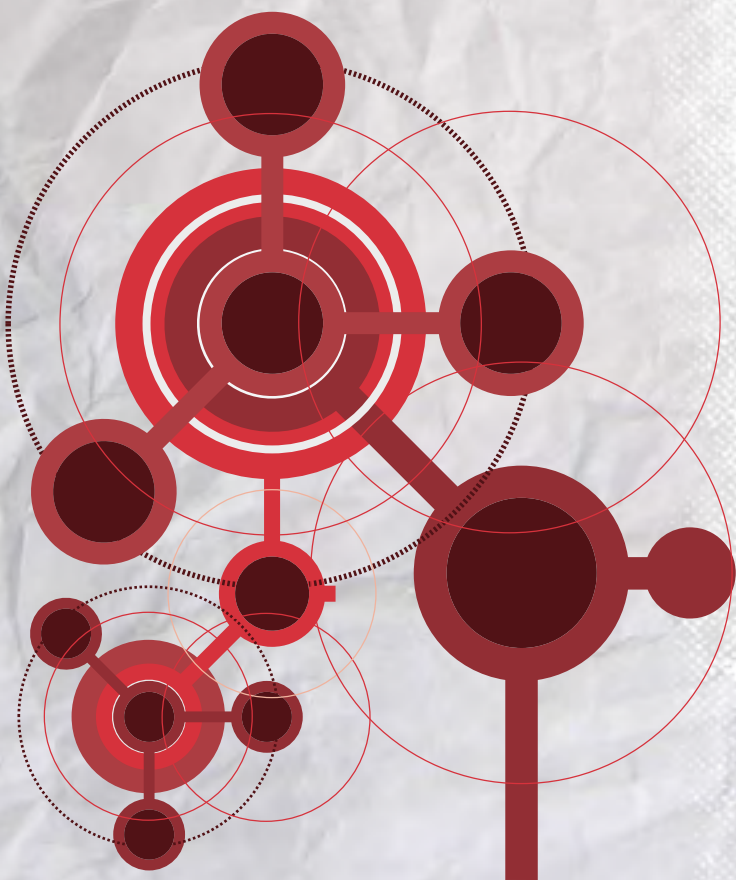
EDITORIAL

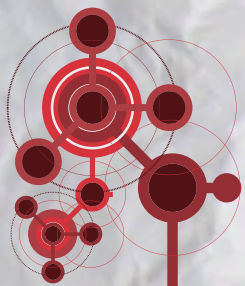
Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural

Tratar das relações interculturais e multiculturais é uma das competências mais difíceis na sociedade contemporânea. Desde sempre o homem buscou descobrir lugares, objetos e pessoas e, nesse intento, as mais variadas características culturais passaram a permear o mundo. Em pleno século XXI, as condições para que as interações humanas se deem com mais facilidade e instantaneidade foi facilitada pelos avanços da tecnologia, pelas correntes econômicas, pelas novas lógicas de pensar o mundo e a vida. Portanto, estamos frente a um caleidoscópio de culturas, crenças, tradições, ritos, mitos, histórias que se mesclam e permitem infinitas formas de convivência, como também de conflito.

Diante desta realidade, é fácil entender como a comunicação, enquanto processo de significados, é essencial para que ocorram os relacionamentos entre culturas. Nos últimos anos, temos vivido intensamente a realidade multicultural, graças à queda de fronteiras políticas e geográficas, como aconteceu, por exemplo, com a União Europeia, onde hoje os cidadãos cruzam livremente as fronteiras entre os países membros. Mas, por outro lado, também temos assistido aos ataques terroristas, à chegada de barcos que transportam imigrantes ilegais para outros países, à homofobia e a outras situações nas quais vemos que a intransigência e o preconceito das pessoas têm levado a comportamentos extremistas que mais causam danos que benefícios. Desta feita, surgem algumas questões. Como as diferenças culturais estão impactando (positiva e negativamente) a vida das pessoas? E, por consequência, as diferenças culturais estão afetando também as relações nas organizações?

Olhando essas formas de acordos e desacordos que ocorrem diariamente, seja no cenário nacional como no global, a presente edição da revista *Organicom* trata de explorar os significados, as possibilidades e os impasses da comunicação intercultural. Tema





mais que contemporâneo, a relação da comunicação com a interculturalidade é apresentada por um conjunto de textos de especialistas internacionais e nacionais que abordam a temática por meio de várias facetas.

Feita a convocação à comunidade acadêmico-científica e aos profissionais das áreas de comunicação, sociologia, educação e outras, para enviarem seus estudos e suas pesquisas sobre esses campos e suas interfaces, obtivemos um retorno bastante expressivo, uma vez que a temática não tem sido explorada como deveria ser pelos comunicadores no Brasil. Recebemos aproximadamente quarenta textos, dos quais, segundo os critérios da revista, 21 foram aprovados por um comitê avaliador, de acordo com o sistema de *peer-review*. O dossiê temático, além da entrevista com Krishnamurthy Sriramesh, conta com onze artigos na seção específica a ele destinada e outros três na seção de Pesquisa, aos quais se acrescentam quatro das cinco resenhas.

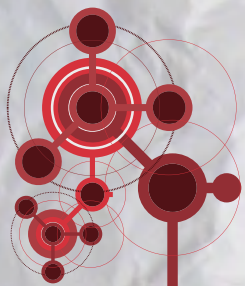
“Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural” foi o título que demos ao dossiê desta edição, após uma longa conversa com o Prof. Dr. Krishnamurthy Sriramesh. Hoje, esse renomado pesquisador é uma das mais importantes referências na área das relações públicas globais e da interculturalidade, tendo produzido quase uma dezena de livros dedicados a essas temáticas. Sua própria biografia já demonstra sua trajetória multicultural. Nasceu na Índia, realizou os estudos de mestrado e doutorado nos Estados Unidos e trabalhou em quatro continentes. Sua visão de mundo global é fruto de sua vida de *globetrotter*, de “eterno viajante”, o que permitiu desenvolver ainda mais a sua sensibilidade cultural. Sobre isso ele afirma: “O mais importante para mim foi a mudança que as outras culturas me propiciaram. Na realidade foi o aprimoramento da inteligência emocional. Acredito que a inteligência emocional é pré-requisito para alguém se tornar um comunicador de sucesso no mundo global”.

A entrevista do professor Sriramesh à revista *Organicom* é um presente para todos os leitores. Como já foi mencionado, o campo da interculturalidade tem sido pouco explorado pelos comunicadores, mesmo conscientes de que não há comunicação sem identificar os processos culturais e vice-versa. Concordamos que cultura e comunicação são os dois lados de uma mesma moeda. Assim sendo, a conversa com o renomado professor traz novos olhares, bem como um conselho para que os comunicadores brasileiros comecem a desenvolver mais pesquisas na conexão entre esses dois campos: comunicação e cultura.

Em primeiro lugar, é preciso que fique clara a importância desses dois campos de estudo no contexto atual, uma vez que já vivemos em um mundo globalizado em que os contatos são cada vez mais rápidos, mas nem sempre a interação é o resultado deles. As faculdades de comunicação devem incorporar a disciplina de comunicação intercultural, uma vez que em futuro próximo as sociedades serão cada vez mais multiculturais e as relações interculturais serão mais frequentes. Como afirmou Sriramesh na sua entrevista, “a expansão das tecnologias de comunicação e informação, a queda das barreiras comerciais e o reconhecimento quase universal de problemas como o terrorismo e a contaminação do meio ambiente têm propiciado o incremento das interações entre os três setores da sociedade no mundo todo”.

Com a entrevista de Sriramesh, concluímos que cada dia somos mais conscientes da nossa própria complexidade social e que começamos a entender a complexidade social alheia. Estamos no momento justo para refletir e repensar para negociar muito do que sabemos (e não sabemos!). Terminamos por aqui com uma pergunta: qual deveria ser o olhar de um comunicador intercultural? Com certeza a resposta nos levará a produzir outra edição da nossa revista. Porém, conseguimos entender que esse olhar não pode ser nem parcial e nem inconsequente.

Abre esta edição de *Organicom* a seção Espaço Aberto, que traz artigos com assuntos inovadores e também com enfoques contemporâneos. Trazemos dois textos que mostram estudos voltados a um novo olhar para a área da comunicação e das



relações públicas. Em "Impresso *versus* digital: uma reflexão sobre a transição do meio impresso", Maria Aparecida Ferrari e Carmen Valéria de Andrade Barreto abordam a transição do meio impresso para o digital entre jovens universitários e líderes de opinião da área editorial e da comunicação. O objetivo é entender como as pessoas estão se relacionando (ou não) e como percebem essa transição da plataforma impressa para a digital. Os resultados sugerem que o livro impresso coexistirá com o digital de forma harmoniosa pelo menos nas próximas décadas, uma vez que ainda estamos longe do tempo em que o digital prevalecerá sobre o impresso e será a única opção de plataforma de leitura e disponibilização de conteúdo.

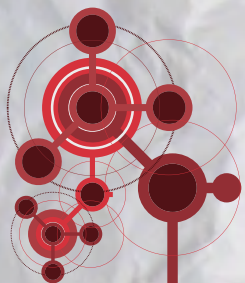
Em seguida, o pesquisador argentino Gabriel Sadi nos brinda com o texto "En torno al objeto de estudio y las implicancias sociales de las relaciones públicas", em que trata de refletir sobre a construção identitária das relações públicas e seu objeto de estudo e papéis sociais que levam ao exercício profissional. Sadi utiliza a corrente crítica das relações públicas e aponta que os papéis sociais foram historicamente postos de lado pela literatura predominante. Não obstante, a atenção das associações globais para esse aspecto está crescendo e tal enfoque pode impactar em uma maior legitimidade pública da profissão.

A seção do Dossiê traz onze textos com estudos de diferentes áreas do conhecimento e que apontam a força da interculturalidade nas relações sociais. O primeiro artigo é de autoria de duas pesquisadoras espanholas da área da psicopedagogia, Assumpta Aneas Alvarez e Ruth Vilà Baños, que discutem a "Confianza interpersonal y competencia intercultural en los equipos de trabajo virtuales". O texto apresenta, dentro da perspectiva intercultural, duas dimensões da confiança interpessoal, representadas pelos fatores cognitivos e pelos fatores afetivos. As autoras concluem que as culturas se diferenciam na maneira de ganhar e de perder a confiança nas relações virtuais, considerando elementos como a influência dos estereótipos e preconceitos culturais sobre as expectativas com respeito ao outro, a atitude de sensibilidade intercultural com respeito à diferença cultural, a conciliação de objetivos individuais e grupais, a tolerância à incerteza, a gestão do tempo, as fontes de reconhecimento pessoal e social desde a perspectiva cultural, o sentido da honradez, o valor do contexto, o universalismo e o particularismo no trabalho virtual.

Em seguida, Mónica Ayala Soliz e Fábio Radigonda Serrato comparecem com o texto "As expectativas dos imigrantes bolivianos na cidade de São Paulo: reflexões sobre a comunicação intercultural", no qual apresentam uma pesquisa realizada com bolivianos na cidade de São Paulo. Esse artigo procura analisar as expectativas econômicas, sociais e legais desses imigrantes, verificar como se dá a comunicação intercultural nos relacionamentos que eles estabelecem e identificar as dificuldades e facilidades de adaptação na cidade. Utilizando técnicas quantitativa e qualitativa, as conclusões reforçam que as estratégias de comunicação intercultural podem influenciar nas expectativas dos bolivianos sobre a cidade, além de contribuir para a integração dos referidos imigrantes.

"Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisas" é o texto preparado por Pedro Jaime de Coelho Junior, que trabalha com a temática de cultura na sociedade. O autor propõe uma reflexão sobre o debate antropológico contemporâneo em torno do conceito de cultura, assim como da ideia de diversidade. O propósito dessa reflexão é extrair, da mirada da antropologia para essas questões, contribuições que possam fertilizar a pesquisa sobre interculturalidade e comunicação nas organizações.

Passando ao âmbito organizacional, Daniela Motta Romeiro Khauaja, no artigo "Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: um estudo exploratório no Banco Itaú", foca o caso do dessa instituição, que hoje já é uma marca global, aquela que, segundo Nigel Hollis, "transcende suas origens geográficas e culturais para desenvolver forte



relacionamento com consumidores em diferentes países e com diferentes culturas”. Daniela, em seu artigo, cita David Aaker e Erik Joachimsthaler, autores para os quais desenvolver marcas globais sólidas inclui “utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar globalmente os recursos de construção da marca criando sinergias globais, além de desenvolver uma estratégia global de marca que coordene e potencialize as estratégias de cada país”. Mas os autores também apontam para “o desafio de encontrar um equilíbrio entre potencializar a marca globalmente e respeitar as diferenças locais, tema recorrente na discussão sobre o marketing global”.

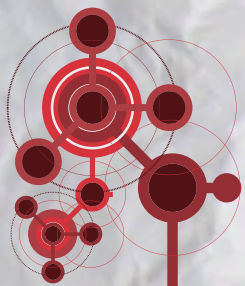
Leila Gasparindo e Ana Cristina da Costa Piletti Grohs discutem as características da cultura nacional e sua influência nos códigos de ética das empresas. No artigo “Traços da cultura nacional e da cultura de inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras”, as autoras tratam de apresentar uma pesquisa exploratória a partir de estudo bibliográfico e de análise documental dos códigos de ética de três empresas brasileiras. O resultado aponta que os códigos de ética podem contribuir para a formação da cultura de inovação e que as empresas que mais incentivam os aspectos da cultura de inovação são também aquelas com melhor colocação no *ranking Forbes*.

Maria Ivete Trevisan Fossá, com o texto “Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional”, traz ao debate uma reflexão sobre as organizações concebidas como um sistema cultural, simbólico e imaginário, lugar onde se entrecruzam desejos individuais e coletivos, projetos conscientes e inconscientes. Este estudo mostra as duas principais dimensões do imaginário – enganadora e motora – e as possibilidades de análise da cultura organizacional levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional, que são trabalhadas pelo pensador francês Eugène Enriquez.

Com o título “Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital”, Fabiana Grieco Cabral de Mello Vetrutti e Rafael Vergili discorrem sobre a internet e a alteração das formas de relacionamento entre grandes empresas e públicos de interesse. Com o aumento do acesso mundial à rede, quebra-se a barreira do tempo e do espaço, gerando integrações e apontamentos de diversas culturas nas diretrizes comunicacionais das organizações brasileiras, fatos que estão ligados à interculturalidade. Os autores afirmam que os profissionais de relações públicas – teoricamente formados para promover diálogo e realinhamento de estratégias – têm baixa inserção nas atividades relativas ao ambiente digital, como apontam duas pesquisas (quantitativa e qualitativa) apresentadas no artigo.

Usando uma abordagem da área da gestão, Elis Magalhães Santos de Freitas, Merlise Rupolo e Brigitte Renata Bezerra de Oliveira apresentam o texto “O processo de internacionalização de uma empresa do Vale do São Francisco: influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais”, que analisa as principais características do processo de formação de estratégias internacionais de uma empresa no segmento de fruticultura do Vale do São Francisco, considerando a influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais. As autoras evidenciam as associações que ocorrem entre os modelos de internacionalização e o modo pelo qual as dimensões de análise são reforçadas mutuamente.

“A interculturalidade como orientação metodológica e de análise na comunicação organizacional” é a pesquisa apresentada por Viviane Fushimi Veloso e Mitsuru Higushi Yanaze, que fazem uma proposta metodológica embasada no estudo da interface comunicação e tecnologias da informação, pautada em observação, pesquisas e análises, visando à “comunicação excelente”



por meio das “expectativas compartilhadas”. Para os autores, a complexidade do ambiente organizacional aumenta devido às transformações econômicas, sociais e culturais.

Em seguida, Wellington Teixeira Lisboa discute, em “Cenas da diversidade no ambiente empresarial: os atuais fluxos migratórios internacionais para o Brasil e o desafio da interculturalidade”, os fluxos de trabalhadores e outros migrantes internacionais no Brasil, desde a transição para o corrente século. Esse movimento desencadeia a recomposição de equipes de funcionários não apenas em corporações multinacionais ou globais atuantes no país, mas também nas empresas nacionais de médio e grande porte que passaram a empregar profissionais estrangeiros. Nesse cenário, essa reflexão focaliza a centralidade da cultura e da comunicação institucionais como vias estratégicas para a promoção do diálogo intercultural no ambiente empresarial.

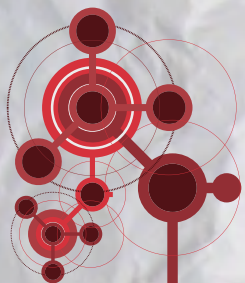
A linguista Ana Lúcia Magalhães trata, em “Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo”, a questão de como as culturas regionais subsistem e enriquecem o contexto mesmo sob a pressão de equipes multidisciplinares e multirregionais. Isso se deve a uma escala que, embora varie de cultura para cultura, mantém certos valores, tanto instrumentais como objetivados, comuns a todos os membros daquele grupo. A retórica se revela uma ferramenta importante na investigação.

O dossiê propriamente dito finaliza com o texto “Reflexões sobre comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável”, de autoria de Érik Álvaro Fernandes e Marlene Marchiori, que discute, no âmbito das ideias, que as organizações são simultaneamente agentes e espaços interculturais que demandam sujeitos em processo de interculturalidade. Nessa dinâmica estão implícitos desafios que requerem a participação dos sujeitos em interação, a qual tem a comunicação como produtora de sentidos na construção de realidades interculturais organizacionais.

Ao concluir essa seção, vale enfatizar os diferentes enfoques que foram utilizados nos textos para tratar da mesma temática: a interculturalidade como processo de mescla por que cada pessoa e cada cultura passam para poder interagir em sociedade. E, também, vale reforçar que a interculturalidade está intimamente vinculada à educação intercultural que permite o espaço de convivência e interdependência das pessoas, de grupos e da sociedade em si mesma.

A seção de Pesquisa apresenta três interessantes estudos que também abordam a questão intercultural de facetas distintas. Seis docentes e pesquisadoras do curso de Relações Públicas, da Universidade Estadual Paulista, de Bauru (SP), apresentam uma metodologia de ensino-aprendizagem que vem proporcionar aos alunos a possibilidade de experimentar e interagir com o mundo real dos negócios. O artigo “A interculturalidade no ensino-aprendizagem em relações públicas: contribuições a partir de uma parceria internacional” trata de uma experiência intercultural referente à parceria internacional de ensino-aprendizagem em relações públicas entre a Unesp-Bauru e a Universidade de Sevilha (Espanha). O objetivo é refletir sobre a noção de interculturalidade e sua importância na formação em relações públicas, apresentando resultados dessa intervenção acadêmica. As autoras descrevem a parceria, discutem as influências desse processo e sua vivência intercultural.

Em seguida, analisando marcas que têm uma reputação positiva junto aos jovens e esportistas, a pesquisa “Comunicação, redes sociais e desafios da interculturalidade na sociedade contemporânea: casos IAC e Adidas”, de autoria de Marcelo da Silva, Katarini Giroldo Miguel e Jéssica de Cássia Rossi discute as proposições da comunicação intercultural para as organizações contemporâneas, em um contexto de sociedade largamente globalizado, que recombina informação e comunicação nas plataformas digitais, manifestando suas alteridades e diferenças culturais. A pesquisa utiliza dois estudos de caso: o primeiro,



de uma funcionária da empresa IAC, que se envolveu em um comentário racista em uma rede social; o segundo, da marca Adidas, que teve que retirar produtos de circulação após manifestos e acusações de apelo sexual de consumidores brasileiros.

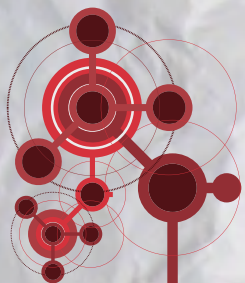
A última pesquisa, "Narrativas, relações públicas e comunicação intercultural: o caso do Brazilian corporate communications day", desenvolvida por Else Lemos Inácio Pereira, Emiliana Pomarico Ribeiro e Carolina Aparecida Temoteo Modesto, aborda a relevância das narrativas como instrumento de atuação no contexto das relações públicas interculturais, por meio de reflexão sobre cultura, multiculturalismo, interculturalidade e o papel das práticas de comunicação organizacional e relações públicas na construção das narrativas sobre o Brasil. Para isso, toma como caso o "Brazilian corporate communications day", iniciativa que a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) iniciou em 2010 para promover uma agenda positiva e contemporânea sobre o Brasil, tendo como foco suas metanarrativas e micronarrativas. "O projeto estabelece uma narrativa que expressa o vigor e a qualidade da comunicação empresarial brasileira, o que, numa perspectiva intercultural mais ampla, implica o compromisso com a promoção da diversidade e com a construção de mensagens que favoreçam o entendimento do ambiente brasileiro sob o ponto de vista cultural, social, de negócios e, sobretudo, comunicacional, como escrevem as autoras".

A última seção, de Resenhas, é dedicada a apresentar obras que tratam da relação entre a comunicação e a interculturalidade. Das cinco resenhas, quatro tratam especificamente das questões da cultura e da comunicação. Carolina de Avellar Barbosa Moretti apresenta a obra *Culture, leadership, and organizations: the Globe Study of 62 societies*, organizada por Robert J. House. O livro, publicado em 2007, continua sendo inovador e está estruturado em três partes: a introdução, os capítulos sobre 25 sociedades estudadas e a parte final com a conclusão, totalizando 1.162 páginas. Essa obra é fundamental para todos que estudam as organizações ao redor do mundo e necessitam conhecer especificidades de cada um dos 25 países estudados, além de destacar as características da cultura e como ela se manifesta no processo de liderança.

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs apresenta um resumo do livro *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais*, organizado por Sylvania Duarte Dantas e produzido pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP). A obra, em formato de *e-book*, reúne dezessete textos de autores de diferentes áreas do conhecimento, demonstrando que os estudos interculturais são em sua essência construções interdisciplinares e que, como projeto ético, o diálogo intercultural deve ser guiado pela aceitação da alteridade. Os capítulos discutem a identidade e a alteridade, perpassando questões étnicas, religiosas, socioeconômicas, indígenas, literárias, migratórias, de saúde mental e pública e até intervenções psicossociais realizadas com estrangeiros.

A obra *Gestão em ambientes multiculturais*, publicada em 2013, de autoria de Letícia Fantinato Menegon, Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati, é apresentada por Fabiana Colturato Aidar. O conteúdo do livro possibilita uma visão didática e panorâmica de como atuar nos contextos multiculturais, sendo aplicável a estudantes e profissionais das áreas de administração, recursos humanos e comunicação. Dividido em nove capítulos curtos, o livro descreve, logo na introdução, as características básicas de um executivo global.

Maura Padula analisa o livro *Guia de migrações transnacionais e diversidade cultural para os comunicadores: migrantes no Brasil*, de Denise Cogo e Maria Badet, publicado em 2013. O objetivo da obra, disponível em formato de *e-book*, é contribuir com o trabalho de comunicadores na cobertura das novas realidades migratórias. O guia destaca, também, o fluxo de migração dos haitianos para o Brasil, a partir da concessão dos vistos humanitários; os incrementos da presença latino-americana –

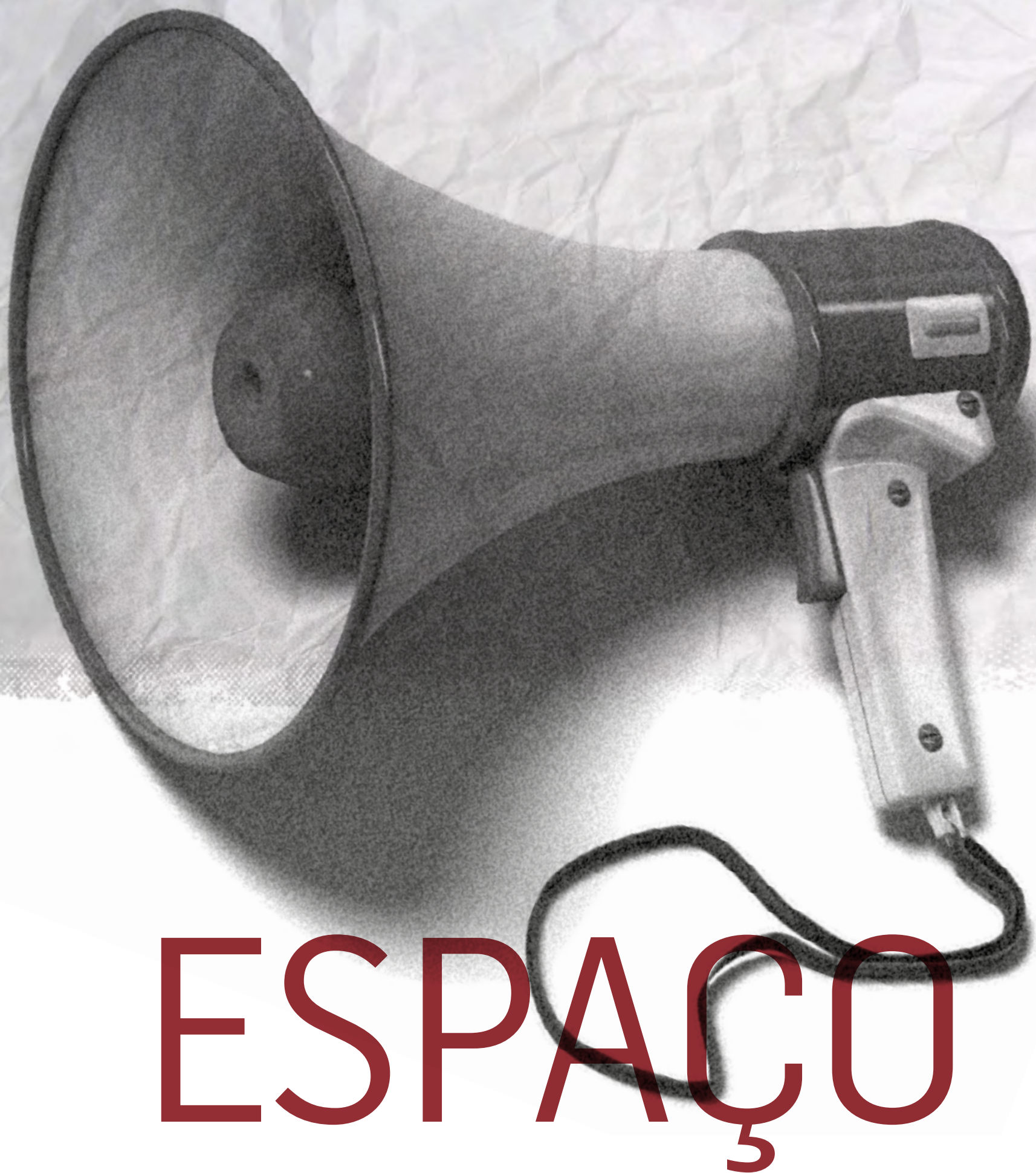


principalmente de bolivianos – e africana; o aumento da comunidade asiática; o crescimento da presença de refugiados. E ainda oferece dados referentes aos atrativos que europeus e norte-americanos veem no país.

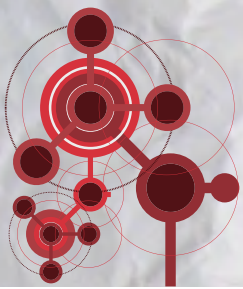
Finalmente, Maria Aparecida Ferrari comenta a obra “Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática”, de Wilson Bueno, publicada em 2014. Segundo o autor, as práticas profissionais têm gerado uma comunicação empresarial sem identidade, norteadas por uma visão imediatista, sem compromisso com a ética e com os preceitos teóricos da área e que resulta na negação da complexidade e da pluralidade organizacional. Dividida em três partes, a primeira é dedicada à reflexão do âmbito teórico da comunicação empresarial; a segunda apresenta as boas práticas de comunicação e traz casos para ilustrá-las, como a questão da diversidade corporativa e a gestão de crises; e a última parte traça um panorama da produção científica no Brasil, analisa sua evolução e a qualidade dos estudos conduzidos no campo comunicacional.

Agradecemos a todos os pesquisadores que enviaram seus estudos para a nossa revista *Organicom*, assim como a toda a equipe do comitê editorial e aos pareceristas. Um especial agradecimento ao professor Krishnamurthy Sriramesh, por sua disponibilidade e presteza durante a nossa conversa. Acreditamos que o dossiê desta edição é único na área da comunicação organizacional e relações públicas no Brasil, à medida que, até o momento, não registramos um compêndio de textos como esse que aqui apresentamos. Sem dúvida, o material reflete a trama que envolve os processos de comunicação e de interculturalidade. Somos eternos aprendizes, ávidos por saber mais e cada vez mais rápido. Cabe a nós, professores, pesquisadores, alunos e profissionais, seguir sempre no caminho das descobertas que permitem o compartilhamento do conhecimento.

MARIA APARECIDA FERRARI
COORDENADORA DO DOSSIÊ



ESPAÇO
ABERTO



Impresso *versus* digital: uma reflexão sobre a transição do meio impresso

Printed versus digital:
a reflection on the transition of the printed means

Impreso *versus* digital:
una reflexión sobre la transición del medio impreso

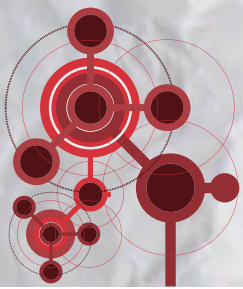


Maria Aparecida Ferrari

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Ciências Sociais pela USP e em Relações Públicas pela Faculdade Anhembí-Morumbi
- Docente na graduação e na pós-graduação do Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP
- Foi diretora editorial da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações públicas (Abrapcorp), na gestão 2012-2014
- Coautora dos livros *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas* e *Gestión de relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*
- E-mail: maferrar@usp.br

Carmen Valéria de Andrade Barreto

- Graduada em Jornalismo pelas Faculdades Integradas Alcântara Machado (Fiam)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Dedicou-se à área de comunicação há 28 anos, tendo atuado na Rede Bandeirantes como produtora e pauteira de programas de televisão
- Desde 1990 atua no mercado editorial, como assessora de imprensa e gerente de comunicação
- E-mail: carmenabarreto@gmail.com



Resumo

A presente pesquisa pretende abordar algumas contribuições teóricas e práticas para verificar como, no presente momento, tem se dado a transição do meio impresso para o digital entre jovens universitários e líderes de opinião da área editorial e da comunicação. Para tanto, as autoras fazem inicialmente uma reconstituição da trajetória do texto impresso até chegar ao meio digital. O objetivo é entender como as pessoas estão se relacionando (ou não) e como percebem essa transição para a plataforma digital. Dados sobre uma amostra com seis líderes de opinião e, aproximadamente, cem jovens universitários foram coletados para cumprir com o objetivo do estudo. O objetivo era conhecer a opinião da amostra, identificar as tendências em relação à transição do impresso para o digital e captar suas percepções com relação à tecnologia e às tendências que se avizinham no contexto brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • RELAÇÕES PÚBLICAS • MEIOS DIGITAIS • INCLUSÃO DIGITAL • TECNOLOGIAS DIGITAIS • LIVROS DIGITAIS (*E-BOOKS*).

Abstract

This study aims at addressing some theoretical and practical contributions to verify how the transition from printed media to digital media is taking among university students and opinion makers of editorial and communication area at the present moment. To achieve this the authors initially reconstruct the route from printed text to digital medium. The objective is of understanding how people are (or not) relating with each other and how they perceive this transition to a digital platform. Data on a sampling survey conducted with six opinion leaders and around one hundred university students were collected to fulfill the purpose of the study. The objective was to know the opinion of this sample, to identify the trends in relation to the transition from printed to digital media and to obtain their perception of the technology and of the trends that lie ahead in the Brazilian context.

KEYWORDS: COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • DIGITAL MEDIA • DIGITAL INCLUSION • DIGITAL BOOKS (*E-BOOKS*).

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo ofrecer aportes teóricos y prácticos para ver cómo, en la actualidad, se ha dado la transición del medio impreso al digital entre jóvenes universitarios y líderes de opinión en el campo de la edición y de la comunicación. Para este fin, las autoras inicialmente hacen una reconstrucción de la trayectoria del texto impreso hasta llegar al medio digital. El objetivo es entender cómo las personas se están relacionando (o no) y cómo perciben la transición a la plataforma digital. Se recogieron datos sobre una muestra de seis líderes de opinión y aproximadamente cien jóvenes universitarios para cumplir con el objetivo del estudio. El objetivo era conocer la opinión de la muestra, identificar las tendencias en relación a la transición de lo impreso para lo digital y captar sus percepciones acerca de la tecnología y las tendencias que se avecinan en el contexto brasileiro.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • RELACIONES PÚBLICAS • MEDIOS DIGITALES • INCLUSIÓN DIGITAL • LIBROS DIGITALES (*E-BOOKS*).



O movimento provocado pela globalização e a pós-modernidade tem reverberado em todas as áreas do conhecimento, em especial na educação e na comunicação, refletindo enfaticamente no comportamento do homem atual. Vivemos, portanto, um novo momento, caracterizado por um movimento de profunda transformação, algo cíclico e comum na trajetória humana, no qual o homem tem a oportunidade de refletir e rever seu verdadeiro papel neste meio em que vive, percebendo o quanto pode atuar nele, assim como é influenciado por todas as mudanças e tendências impostas pela sociedade.

O cenário atual de profundas transformações impacta diretamente as organizações, que estão perdendo a centralidade diante de públicos opinativos e atuantes, que mobilizam as recentes redes sociais e os espaços públicos. Considerando uma realidade de inúmeros paradigmas e paradoxos que permeiam as organizações atuais, é possível perceber que vivemos num cenário de conflito entre passado e presente, seja em ambientes modernos ou pós-modernos. A busca, portanto, da melhor estratégia de relacionamento entre os públicos interno e externo apresenta-se como o mais recente desafio organizacional.

O atual cenário globalizado, a consequente "extinção" das fronteiras geográficas e as profundas transformações decorrentes desse processo são vistos por Maria Aparecida Ferrari (2011) como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. Vista como corpo social, "um organismo vivo" (Morgan, 2011, p. 43), a organização passa a entender sua responsabilidade sobre as pessoas, seja o público interno ou o externo, com os quais deve naturalmente se relacionar e estabelecer conexões. Tais relacionamentos têm se mostrado cada vez mais abertos, por causa do advento da internet e das novas tecnologias. As mídias sociais no ciberespaço – como *sites*, blogues, Facebook, Twitter etc. – têm sido vistos como importantes canais de comunicação entre os públicos e as organizações.

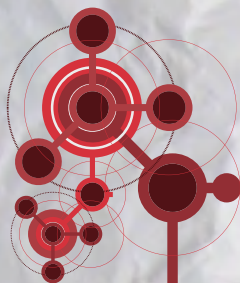
No entanto, as organizações estão perdendo a centralidade e o poder da palavra está passando para as mãos das pessoas. Eric Schmidt e Jared Cohen (2013, p. 14) afirmam que, "no cenário mundial, o impacto mais significativo da difusão das tecnologias de comunicação será na maneira como elas ajudam a deslocar a concentração de poder para longe dos estados e [das] instituições, transferindo-a para os indivíduos". O referido processo envolve alto grau de risco para as empresas e as coloca num estado de vulnerabilidade constante, já que os canais de comunicação as expõem permanentemente de maneira positiva ou negativa. Ferrari (2011, p. 143) afirma até mesmo que "a vulnerabilidade a que estão expostas as organizações tem a força de impactar regiões, países e continentes".

Schmidt e Cohen (2013, p. 14-15) explicam esse cenário de "empoderamento" dos indivíduos, afirmando que

para alguns, a representatividade digital será a primeira experiência de poder em suas vidas, permitindo que eles sejam ouvidos, notados e levados a sério – e tudo graças a um aparelho que cabe no bolso. (...) Da maneira que a atual tecnologia de rede está estruturada, ela tende a favorecer o cidadão.

O futuro, afinal, será articulado pelo modo como os estados, os cidadãos, e as organizações vão lidar com as novas responsabilidades, em posse desse novo poder de comunicação.

Na primeira parte deste artigo examinamos a revolução do impresso e a trajetória do mercado editorial brasileiro, os avanços e as inovações tecnológicas, que culminaram na criação dos livros digitais, ou *e-books*. Na segunda parte, discutimos o surgimento do *homo zappiens*, nascido na nova era digital, refletindo sobre a relação do hábito da leitura com o advento da internet e das novas plataformas digitais, levantando a questão da aceitabilidade dos *e-books* no Brasil, a disseminação do conhecimento e



como a comunicação pode auxiliar na transição do impresso para o digital. O artigo é concluído com uma análise dos resultados obtidos na sondagem realizada em formato de constatações e controvérsias para servirem de agenda para futuras pesquisas.

DO PAPEL AO VIRTUAL

A comunicação humana, na modernidade, passou por uma grande transformação com o advento da tipografia, importante contribuição de Johannes Gutenberg (1400-1468), que entre 1425 e 1456 publicou a *Bíblia* com a ajuda de caracteres móveis, em uma tiragem de 180 exemplares, que foi o primeiro livro produzido na Europa. Gutenberg possibilitou, então, a revolução do conhecimento, com a propagação e acessibilidade à informação, antes dirigida apenas a um público seletivo. Sua colaboração fez com que se multiplicasse a impressão de obras e escritos da época, barateando os custos, abrindo, assim, a era da comunicação social.

O primeiro livro escrito, editado e impresso em terras brasileiras, por Luiz Antonio Rosado da Cunha, com trabalho tipográfico de Isidoro da Fonseca, trata da vinda do bispo D. António do Desterro Malheyro, que aportou no Rio de Janeiro em 1º de dezembro de 1746 (Bragança; Abreu, 2008, p.26). Com a chegada da família real ao Brasil, em 1808, possibilitou-se também a criação da Imprensa Régia, que impulsionou a publicação de livros, a princípio sobre atos oficiais, mas posteriormente com obras de interesse mais amplo, como a carta de Pero Vaz de Caminha sobre a descoberta do Brasil.

A partir do final do século XIX, dentre as obras de maior circulação, se destacam os livros escolares, aparecendo nesse cenário importantes editores, como Francisco Alves, Monteiro Lobato e a Companhia Editora Nacional.

Sandra Reimão (1996, p. 18-19) nos apresenta um panorama de três décadas importantes para o mercado editorial brasileiro, mostrando que os anos 1960 foram marcados por uma explosão qualitativa da fruição privada, os anos 1970, pelo crescente processo de industrialização da produção cultural e segmentação da cultura, e os anos 1980, pelo ecletismo e pelas oscilações nesse meio.

Superada a ditadura militar de 1964-1985, surgem novas editoras, de pequeno e grande porte, fusões de empresas e a entrada de grupos editoriais internacionais no mercado brasileiro, que procuram unir capital simbólico e econômico, transformando a edição de livros em algo rentável e de prestígio (Bragança; Abreu, 2008, p. 13). No entanto, apesar da diversidade e da proliferação de editoras nos últimos anos, não se verifica o aumento de tiragens e vendas, mas se constata a enorme participação do governo na compra de livros no país, especialmente os didáticos, por meio dos diversos programas de fomento à leitura (Bragança; Abreu, 2008, p. 14).

Com a chegada do século XXI, novos meios e novas linguagens foram sendo incorporados ao livro impresso, que ganhou dimensões sensoriais, olfativas, sonoras, lúdicas, além de seu ingresso no mundo da multimídia, por meio da utilização de CDs, DVDs e outros recursos que incrementaram as publicações de todos os gêneros e em especial as infantojuvenis.

No atual contexto das profundas e dinâmicas transformações contemporâneas, vivemos uma fase de transição entre o antigo e o novo mundo, o analógico e o digital, a carta impressa e a mensagem eletrônica, o telefone fixo e o celular, o celular e



os *smartphones* (com internet e novíssimos recursos), o livro impresso e o *e-book*, os velhos sistemas e as revolucionárias plataformas, *e-readers*, *tablets*, *iPad*, Kindle, Kobo.

A questão da transição do meio impresso para o meio digital tem impactado profundamente o dia a dia das organizações, que convivem com múltiplas gerações dentro de seus ambientes e precisam se relacionar com todos, da melhor maneira possível, usando as plataformas acessíveis a cada um, incluindo aí os nascidos na era digital.

Wim Veen e Ben Vrakking ilustram bem o que seria esse "*homo zappiens*", o nativo digital, que convive com as outras gerações, dentro das organizações. Trata-se de "uma geração que faz as coisas de maneira diferente – um expoente das mudanças sociais relacionadas à globalização, à individualização e ao uso cada vez maior da tecnologia em nossa vida". Os pesquisadores sugerem "que olhemos para os valores dessa geração como uma fonte de inspiração e orientação para ajustarmos nossos sistemas educacionais ao melhor atendimento das necessidades de nossa sociedade futura" (Veen; Vrakking, 2009, p. 30).

No caso específico do livro impresso e do *e-book*, desde 2007, quando foi lançada nos Estados Unidos a primeira versão do *e-reader* (leitor de livro digital) Kindle, se criou no mercado editorial brasileiro uma polêmica segundo a qual o livro digital prevalecerá sobre o impresso, que se extinguirá dentro de pouco tempo. No entanto, os indícios apontados no presente estudo mostram outra direção: a convivência harmônica entre o impresso e o digital, durante ainda muito tempo.

Jason Epstein, responsável pela publicação de grandes escritores, como Gore Vidal e Philip Roth, e que atuou durante quarenta anos como diretor da Random House, uma das principais editoras em língua inglesa do mundo, analisa o mercado editorial internacional e oferece um importante testemunho sobre crise, conflitos e os impasses que esse meio apresenta. Epstein, no entanto, é taxativo quando afirma:

Hoje, a atividade editorial está à beira de uma grande transformação que promete muita oportunidade para inovar: muita tentativa, muito erro, muita melhora. Bem antes de outro meio século se passar, a indústria como eu a conheci nos últimos cinquenta anos terá sido alterada quase a um ponto irreconhecível (Epstein, 2002, p. 19-20).

Roger Chartier (2007), especialista em história da leitura, afirma que a internet pode se transformar em aliada dos textos por permitir sua divulgação em grande escala. Diferentemente dos que preveem o fim da leitura e dos livros por causa dos computadores, ele acha que a internet pode ser uma poderosa aliada para manter a cultura escrita.

A única pesquisa em âmbito nacional com o objetivo de avaliar o comportamento leitor do brasileiro foi realizada no Brasil em 2011 e promovida pelo Instituto Pró-livro (IPL), com o apoio da Associação Brasileira de Editores de Livros Escolares (Abrelivros), da Câmara Brasileira do Livro (CBL) e do Sindicato Nacional dos Editores de Livros (Snel). Essa pesquisa foi executada pelo Ibope Inteligência, com o apoio técnico do Centro Regional de Fomento ao Livro na América Latina e no Caribe (Cerlac), da Unesco. A amostra do estudo reúne a população brasileira com idade de cinco anos ou mais, o que compreendeu aproximadamente 178 milhões de pessoas. É importante ressaltar que, apesar dos avanços de leitura entre a população brasileira, o estudo constata que ainda não ultrapassamos os quatro livros por habitante/ano.

Extraída da pesquisa do Instituto Pró-Livro (IPL, 2011), observamos a análise do perfil do leitor de livro digital, considerando uma base de 9,5 milhões de usuários que já leram *e-books*. Verifica-se que a maioria desse público é formada por homens (52%),



entre 18 e 24 anos de idade (29%), que possuem nível superior (43%) e não estão estudando atualmente (51%). Identifica-se também que os leitores de livro digital concentram-se nas classes A/B (53%) e moram na região Sudeste do Brasil (47%).

O comportamento do brasileiro em relação à internet foi investigado pela pesquisa do Instituto Pró-Livro (IPL, 2011), constatando-se que 54% da população (178 milhões) não acessa a internet e a maioria desses se situa na faixa dos 50 anos ou mais. Os que acessam a internet diariamente representam 18% e a maioria está na faixa dos 18 a 29 anos. Interessante observar que os números atualizados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) mostravam que em março de 2014 o Brasil já contava com 273,58 milhões de celulares, ou seja, 1,34 celular por habitante, considerando que somos 203 milhões de brasileiros, segundo projeções do IBGE (maio de 2014). Nesse mesmo período, a banda larga móvel totalizou 114,42 milhões de acessos, dos quais 2,08 milhões eram terminais 4G.

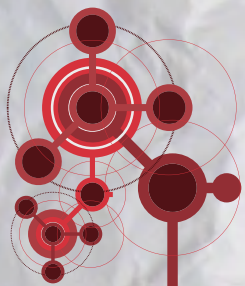
Desta forma, parece haver uma contradição, pois se, de um lado, a leitura, seja por via impressa ou digital, ainda é baixa por habitante, a plataforma de celulares é utilizada por praticamente 100% da população. Com isso, podemos concluir que a mobilidade da informação e conectividade não está relacionada com o aumento da leitura. As pessoas se comunicam mais por celulares, mas não leem mais apesar das facilidades propiciadas pelas plataformas digitais.

Apesar de o mercado editorial nacional ter registrado, em 2012, o pior resultado da última década na venda de livros, a pesquisa "Produção e venda do mercado editorial", feita pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) em 2013, por encomenda da Câmara Brasileira do Livro (CBL) e do Sindicato Nacional de Editores (Snel), apontou que o mercado de livros digitais cresceu mais de 350% de 2011 para 2012, período em que estes realmente começaram a fazer parte da realidade do brasileiro. Apesar do aumento nas vendas, os *e-books* representam ainda cerca de 1% do faturamento das editoras no Brasil (Valeika, 2013). Segundo números divulgados pela CBL, a proporção de edições digitais não chega a 5% (2014).

"Parece que a ideia do livro está tão profundamente enraizada no inconsciente coletivo que ninguém suporta deixá-la para trás", diz o jornalista David Streitfeld, em artigo no *The New York Times*. Streitfeld (2013) mostra como a inovação está no livro físico, não em *e-books*, afirmando que, ao mesmo tempo em que o universo dos textos impressos diminuiu, algumas das características mais conhecidas do livro revelam uma capacidade notável de continuarem vivas *on-line*. Prova disso são as inúmeras tentativas dos fabricantes de *e-readers* de tornarem o livro digital o mais parecido com o livro impresso, com recursos de som, que imitam o folhear da página, ou de luminosidade, que possibilita a opacidade de uma página impressa, por exemplo.

Mas o futuro próximo nos prepara novas surpresas. Enquanto nas bibliotecas brasileiras a adoção dos *e-books* ainda é insignificante, nos Estados Unidos foi inaugurada, em setembro de 2013, a primeira biblioteca pública do país sem livros físicos, no condado de Bexar, em San Antonio, no Texas. A BiblioTech empresta leitores de *e-books*, que custam ao governo US\$ 100 por unidade. São emprestados por duas semanas e depois disso param de funcionar. No Brasil, é difícil encontrar casos de biblioteca pública que oferece *e-readers*, mas temos, por exemplo, a Biblioteca de São Paulo, que desde 2010 oferece *kindles* para uso interno, sem empréstimo (Ventura, 2013).

Apesar de algumas previsões pessimistas vislumbrarem o fim dos veículos impressos (revistas e jornais) diante do atual crescimento do digital, há um consenso de que os meios de comunicação se adaptarão às mudanças tecnológicas e focarão seu trabalho no que realmente interessa: a produção de conteúdo, independentemente de qual plataforma for adotada – a impressa ou a digital. O comunicador, enfim, continuará a realizar seu trabalho de comunicar.



No artigo "Por que seu cérebro prefere o papel", de Ferris Jabr (2014), a questão da aceitabilidade ou não das plataformas digitais toma outra dimensão e é analisada sob o olhar da neurociência. O autor destaca que,

apesar de a tecnologia estar cada vez mais popular e acessível, a maioria dos estudos publicados desde o início da década de 1990 confirma as conclusões anteriores: o papel ainda oferece vantagens sobre a tela como meio de leitura. Reunidos, experimentos em laboratório, pesquisas e relatórios de consumo indicam que equipamentos digitais impedem as pessoas de navegar [por] textos longos de modo efetivo e podem sutilmente inibir a compreensão. Comparada ao papel, a tela pode exigir mais recursos mentais enquanto lemos e dificultar a fixação de lembranças sobre o que lemos. Conscientemente ou não, as pessoas se aproximam dos computadores e *tablets* com um estado mental menos aberto ao aprendizado que com o papel. Os *e-readers* também não conseguem reproduzir a experiência tátil da leitura em papel – e muitos se sentem desconfortáveis com isso (Jabr, 2014, p. 64).

Eric Schmidt e Jared Cohen (2013), ambos diretores do Google, apresentam um panorama do futuro próximo, tendo em vista que o acesso à internet e à telefonia móvel estará naturalmente disseminado pelos pontos mais isolados do planeta. Levantam questões polêmicas e procuram responder às possíveis mudanças no nosso cotidiano, nas áreas da economia, política, infraestrutura, segurança, social (doméstica, inclusive), entre outras, que mudarão profundamente toda a maneira como encaramos a vida e as relações interpessoais.

A análise desses profissionais mostra como a internet e as comunicações atribuirão poder aos indivíduos e transformarão o modo como as nações e as organizações funcionam hoje. A visão é de um futuro mais igualitário, com amplo senso de comunidade, claro, sempre considerando as escolhas que forem feitas no presente.

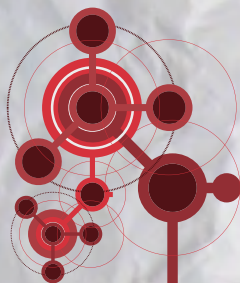
Nesses tempos pós-modernos, o uso das tecnologias de informação afeta todo o mercado de trabalho, as relações de negócios, as inter-relações pessoais e sociais, cobrindo grandes distâncias, mudando profundamente a forma de viver e de nos relacionarmos uns com os outros e com o mundo que nos cerca. Tais possibilidades nos remetem a diversas perguntas. Como os profissionais de comunicação poderão atuar de forma eficiente nesses novos tempos? Eles estão conscientes da importância de sua atuação nessa nova atualidade digital?

Cabem aqui duas proposições aos profissionais de comunicação e de áreas afins. A primeira, de conscientização dessa desafiadora fase de transição do impresso para o digital. A segunda, de preparação para esse futuro que os comunicadores inseridos no mercado de trabalho já estão vivenciando. Essa urgente adaptação se deve principalmente ao fato de que esses profissionais já necessitam executar tarefas múltiplas e diversificadas, com mobilidade, dinamismo, rapidez de respostas (especialmente na prevenção e gestão de crises organizacionais), com a exigência do domínio de todas as ferramentas e plataformas digitais disponíveis (como gerenciar o *site* da empresa, as mídias sociais, o Google AdWords ou o Google Analytics etc).

Tudo indica que novas experiências e oportunidades serão proporcionadas pela conectividade, que poderá trazer mais eficiência, conhecimento e qualidade de vida a todos. As possibilidades de atuação da área de comunicação na transição do meio impresso para o meio digital nos processos comunicacionais são inúmeras e muitas ainda a serem exploradas.

METODOLOGIA DE TRABALHO

Como comunicar-se com pessoas de diferentes faixas etárias e conhecimentos diversificados em uma mesma organização? Como abordar públicos interno e externo, acompanhando as mudanças de linguagem e forma adotados pela grande maioria das empresas, em diferentes dimensões?



Com o objetivo de auxiliar a busca de respostas para as questões apresentadas, sobre a transição do meio impresso para o meio digital nos diferentes cenários, foram elaborados alguns pressupostos para serem testados na sondagem realizada:

- Os jovens tendem a desfrutar das novas tecnologias com frequência e utilizam menos as mídias impressas.
- A presença de gerações distintas numa mesma organização interfere na forma como a empresa se comunica interna e externamente.
- O trabalho de comunicação numa organização pode estabelecer convergência da mensagem a ser transmitida pelas plataformas disponíveis aos diferentes públicos (interno e externo), para se adaptar aos diferentes perfis.
- As mídias impressas e as digitais podem coexistir harmonicamente dentro das organizações e em diferentes esferas da sociedade.

Buscando levantar informações e identificar as tendências em relação ao tema da transição do impresso para o digital, foi aplicada uma sondagem a seis líderes de opinião e aproximadamente cem estudantes universitários, visando identificar e analisar a percepção que ambos os públicos tinham da tecnologia e, em seguida, refletir sobre tendências que se avizinham.

Foram convidados profissionais que, de alguma forma, se relacionavam com o mundo da comunicação e do livro para opinarem com mais propriedade sobre o tema deste estudo. Responderam ao nosso chamado seis líderes de opinião, a saber: Celso Kinjô, editor da revista *Negócios da Comunicação*, que pesquisa a transição do impresso para o digital nos veículos de comunicação e as novas linguagens nessa área; Karine Pansa, presidente da Câmara Brasileira do Livro (CBL), instituição que normatiza o mercado editorial, para tratar especialmente da transição do livro impresso para o livro digital; Luiz Felipe Pondé, filósofo e professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), para focalizar as questões que envolvem a aceitabilidade ou não das novas tecnologias; Milton Jung, jornalista, que viveu a transição das antigas redações de jornais para as novas linguagens e que atua como âncora da *Rádio CBN* e está envolvido com as inovações digitais no veículo rádio; Raphael Barreto, publicitário, indicado para o Prêmio Caboré 2013, vice-presidente de Planejamento da Foote, Cone & Belding (FCB Brasil), agência de propaganda presente em quase cem países e entre as dez maiores agências digitais do Brasil, que foi um dos idealizadores da campanha “Leia para uma criança”, da Fundação Itaú Social, a qual distribuiu gratuitamente mais de 35 milhões de livros infantis até 2014; J. W. M. Pires, o Pipol, coordenador do Cronópios, um portal que promove cultura, literatura e entretenimento e explora recursos digitais avançados. Para os seis profissionais foi encaminhado por *e-mail* um roteiro de entrevista com dez questões abertas.

Para conhecer a opinião dos jovens universitários, público que acreditamos estar conectado de forma direta ao mundo digital e às inovações tecnológicas, foram escolhidos os alunos do curso de graduação em Relações Públicas, da Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Foi elaborado um questionário com questões fechadas, entregue em papel e respondido de forma anônima; dos 230 alunos regularmente matriculados, aproximadamente 100 (42,6%) responderam o instrumento.



RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos foram estruturados em 'constatações' e 'controvérsias'. Interessante observar que algumas das respostas do grupo de líderes apresentaram similaridade com as dos jovens estudantes da USP, confirmando alguns conceitos e formas de pensar e estabelecendo tendências nessa fase de transição do meio impresso para o meio digital.

As constatações advindas do cruzamento dos resultados da pesquisa confirmaram a premissa de que as novas tecnologias significaram uma ruptura nos modelos tradicionais de comunicação e na forma como nos comunicamos. Os dois grupos apresentam-se confortáveis com as inovações tecnológicas e parecem explorá-las em suas vidas pessoal e profissional.

No entanto, estudantes e especialistas, em sua maioria, nunca leram um *e-book* e dizem preferir o livro impresso. Dos líderes de opinião, alguns já leram livros digitais, por questões profissionais ou práticas, mas confessam a preferência pelo impresso.

A segunda constatação aponta que o livro impresso causa uma experiência sensorial, tátil, que ainda não é possível encontrar no formato do livro digital. O *e-book* parece trazer uma impessoalidade, um não-pertencimento e uma não-existência que incomoda os dois grupos, apesar de o senso comum defender que as gerações mais jovens abraçam a tecnologia de forma incondicional.

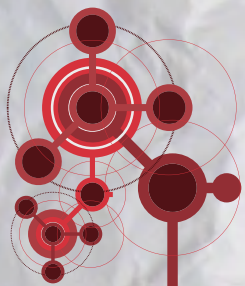
O fato de os jovens, de 18 a 22 anos, ainda preferirem o livro impresso em detrimento do digital prova que a relação pessoal com o 'objeto livro' é forte, apesar de identificarmos, pelos resultados, que a leitura não é um fator de suma importância para os universitários sondados.

A leitura representa conceitos bem diferentes para os dois grupos. Os líderes têm uma percepção mais sensorial e afetiva com o livro e os universitários veem a leitura como algo aparentemente mais prático e talvez um pouco distante e menos afetiva. Porém, ambos os grupos concordam, em sua maioria, com a coexistência harmoniosa do livro impresso e do digital, que se dará por um longo período de tempo. Com relação aos veículos de comunicação impressos – revistas e jornais –, há uma tendência de que o digital prevaleça, uma vez que se trata de informação temporal, para a qual o meio digital está mais preparado para oferecer informações em tempo real.

Por outro lado, a primeira controvérsia que aparece entre líderes de opinião e universitários está relacionada ao preço do *e-book* no Brasil; segundo os alunos, o custo do *e-book* é muito alto, enquanto os líderes de opinião não sinalizam esse fator como importante, e para eles há outras barreiras além do preço para a opção da leitura digital.

A segunda controvérsia mostra que estamos longe do tempo em que o digital prevalecerá sobre o impresso e será a única opção de plataforma de leitura e disponibilização de conteúdo. Os dois grupos – os estudantes e os líderes de opinião – são unânimes em determinar que a “era 100% digital” ainda tardará a chegar. As plataformas digitais para leitura de livros ou de textos longos ainda apresentam inúmeras desvantagens, que remetem ao cansaço físico (visual), ao não-pertencimento do objeto digital ou à sua não-existência (já que o *e-book* não é palpável), à falta de contato físico e ritualístico como ocorre com o livro impresso, que tem cheiro, possibilita o folhear das páginas e o progresso da leitura.

No caso específico do objeto livro impresso, Karine Pansa, presidente da CBL, prevê que “tanto o livro impresso como o digital ocuparão um lugar distinto no hábito de leitura das pessoas”. Talvez esse “lugar distinto” possa ser o mesmo lugar em que



estamos hoje, onde convivemos com LPs (vinil) e CDs, DVDs e Blu-ray, tevê a cabo e tevê aberta, cinema e DVD, entre outras plataformas que coexistem harmoniosamente e estão direcionadas para públicos de diferentes perfis e poder aquisitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema sobre o futuro do livro impresso tem sido discutido incansavelmente em congressos e eventos promovidos por instituições ligadas ao mercado editorial e às novas tecnologias, além de universidades do mundo todo. Muitos profissionais desse meio defendem a ideia de que o livro em papel será extinto e o digital prevalecerá como plataforma principal dos leitores.

A pesquisa apresentada traz uma luz para essa questão, mesmo sendo apenas uma sondagem. Os resultados dessa sondagem com líderes de opinião e universitários demonstram uma inevitável coexistência entre o meio impresso e o digital, de forma harmônica e longa. É inegável que a internet veio estabelecer uma ruptura de paradigmas que atinge todas as áreas da nossa existência. Hoje, somos mais conectados e mais próximos. A tecnologia tem trabalhado a favor das pessoas que encaram, pela primeira vez, um 'empoderamento' inexistente há algum tempo.

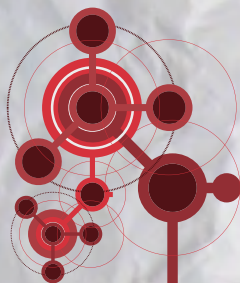
O poder centralizado que se encontra em mãos de poucos está com seus dias contados. A manipulação e o poder político encontram seu fim, num cenário no qual as pessoas conhecem seus direitos e as infinitas possibilidades de ser. Vemos a expansão do conhecimento, que regenera e nutre a todos, de maneira incondicional e justa, sem distinção de classe social, raça ou qualquer atributo criado pelo relativismo humano. O conhecimento está disponibilizado cada vez mais de forma fluida e abrangente, em distâncias físicas que tendem a desaparecer pela proximidade provocada pelas ligações virtuais. A tecnologia trabalha a favor da disseminação desse conhecimento, que liberta as pessoas e amplia a visão do mundo ao seu redor.

Com mais de um celular por habitante, o brasileiro demonstra o desejo de se comunicar, de estabelecer conexão com seus pares e ampliar seus próprios limites, seja explorando as plataformas digitais ou no trabalho interno de cada um, na plataforma humana.

Estamos num caminho sem volta e teremos que trilhá-lo da melhor forma possível. Não há como ignorar sua interferência na vida de cada um. As organizações, como as pessoas, também estão sendo afetadas por essas grandes transformações.

Este estudo pretendeu refletir sobre a transição do meio impresso para o meio digital, ressaltando a adaptabilidade da mensagem para os variados públicos de relacionamento e as diversas plataformas adotadas, promovendo o estreitamento entre gerações anteriores e a nova geração nascida na era digital, acostumada com a linguagem da internet e dos meios disponíveis na atualidade, como *sites*, *blogues*, *intranet*, *newsletters*, mural eletrônico, redes sociais, aplicativos para celulares e *tablets* etc.

Apesar da aparente revolução das plataformas digitais e de suas linguagens, inseridas num contexto de comportamento presumivelmente pós-moderno (caracterizado pela explosão das novas tecnologias), as gerações atuais, mesmo os jovens na faixa dos vinte anos, ainda utilizam meios impressos e demonstram uma aparente aversão a algumas tecnologias, como os leitores de livros digitais, os chamados *e-readers*, como Kindle e o Kobo, e os *tablets*, como o *iPad*, entre outros, ainda preferindo a leitura de livros impressos.



Talvez, como já aconteceu com diversas transições tecnológicas, viveremos a coexistência dos dois meios ou o impresso será representado por produtos diferenciados. Ou ainda, será que não viveremos essa transição como uma não-transição, uma nova realidade, assim como ocorreu com a tevê a cabo e a tevê aberta, que coexistem atualmente e são dirigidas a públicos diferentes? Ou como a tevê a cabo e o cinema, que oferecem duas opções do mesmo produto em formatos distintos? Alguns desses, inclusive, já oferecem, há tempos, recursos como a interatividade ou o *pay-per-view*, no qual o assinante seleciona o filme que quer assistir na hora que escolher. E o que dizer da transição LP (vinil)/CD/MP3 e tantos outros formatos de arquivos de áudio e vídeo?

Nós já estamos nesse caminho. Já acabou a era da massificação e de produtos padronizados. Vivemos a era dos produtos segmentados, respeitando a diversidade, a individualidade e as diferenças de preferências dos públicos, gostos e necessidades pessoais e de saúde.

Cada vez mais, serão disponibilizadas inúmeras opções para as pessoas – que antigamente não tinham o poder de escolha –, seja na alimentação, no entretenimento, na cultura, na estrutura, no formato e na plataforma de leitura, de acordo com suas preferências e condições. Se essa pessoa vai comprar um Kindle para ler um livro digital ou recorrerá ao sebo mais próximo da sua casa para adquirir um livro impresso, o que realmente importa é que o conhecimento estará disponível, seja da forma que for, para todos os públicos e em diferentes formatos.

Uma questão continua a ser levantada: será que conseguiremos, enfim, viver numa sociedade cem por cento digital? Talvez isso só possa acontecer quando as pessoas nascerem no seio de 'famílias digitais', que não tenham se relacionado com as referências dos meios impressos. Mas isso levará ainda muito tempo. Enquanto isso, a realidade digital nos convida a experimentar as infinitas possibilidades de comunicação – *communicare*, tornar comum, partilhar –, de meios que estão à nossa disposição, para que tenhamos todas as experiências possíveis, visando à nossa própria evolução e ao nosso aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

BRAGANÇA, Anibal; ABREU, Márcia (Org.). *Impresso no Brasil: dois séculos de livros brasileiros*. São Paulo: Editora Unesp, 2008.

CHARTIER, Roger. Os livros resistirão às tecnologias digitais. [Depoimento a Cristina Zahar]. *Revista Nova Escola*, São Paulo, Editora Abril, ago. 2007, n. 204. Fundação Victor Civita. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/lingua-portuguesa/fundamentos/roger-chartier-livros-resistirao-tecnologias-digitais-610077.shtml?page=all>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

EPSTEIN, Jason. *O negócio do livro: passado, presente e futuro do mercado editorial*. Trad. de Zaida Maldonado. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. – rev. e ampl. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

IPL – INSTITUTO PRÓ-LIVRO. *Retratos da leitura no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Imprensa Oficial: 2011. II Seminário Nacional, 28 de março de 2012. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.prolivro.org.br/ipl/publier4.0/dados/anexos/2834_10.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2014.



JABR, Ferris. Por que seu cérebro prefere o papel. *Revista Mente e Cérebro*, São Paulo, Duetto Editorial, a. XX, n. 256, p.62-69, maio 2014.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Trad. de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

REIMÃO, Sandra. *Mercado editorial brasileiro*. São Paulo: Com-Arte: Fapesp, 1996.

SCHMIDT, Eric; COHEN, Jared. *A nova era digital: como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios*. Trad. de Ana Beatriz e Rogério Durst. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

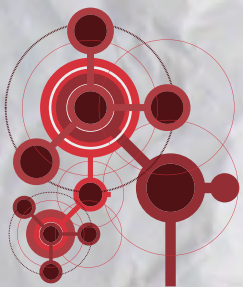
STREITFELD, David (New York Times). Manifesto diz que inovação está no livro físico, não em *e-books*. *Folha de S.Paulo*, 17 dez. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/2013/12/1385447-manifesto-diz-que-inovacao-esta-no-livro-fisico-nao-em-e-books.shtml>>. Acesso em: 17 dez. 2013.

VALEIKA, Fernando. Mercado editorial encolhe, mas *e-books* crescem 343%. *Revista Veja*, Editora Abril, 31 jul. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/entretenimento/mercado-editorial-encolhe-mas-e-books-crescem-343>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

VEEN, Wim; VRAKKING, Ben. *Homo zappiens: educando na era digital*. Trad. de Vinicius Figueira. Porto Alegre: Artmed, 2009.

VENTURA, Felipe. Primeira biblioteca pública dos EUA sem livros físicos emprestará leitores de *e-book*. *Site Gizmodo Brasil*, 14 de janeiro de 2013. Disponível em: <<http://m.gizmodo.uol.com.br/primeira-biblioteca-publica-dos-eua-sem-livros-fisicos-emprestara-leitores-de-e-book/>>. Acesso em: 23 jan. 2014. Baseado no artigo de GONZALEZ, John W. *Bexar set to turn the page on idea of books in libraries*. 11 de janeiro de 2013. *Site MySA* (San Antonio's home page). San Antonio, Texas, USA. Disponível em: <http://www.mysanantonio.com/news/local_news/article/Bexar-set-to-turn-the-page-on-idea-of-books-in-4184940.php>. Acesso em: 22 jan. 2014.

Artigo recebido em 02.09.2014 e aprovado em 10.10.2014.



En torno al objeto de estudio y las implicancias sociales de las relaciones públicas

Concerning the subject-matter of study and the social implications of public relations

Sobre o objeto de estudo e as implicações sociais das relações públicas

Gabriel Sadi

- Magister en Comunicación e Imagen Institucional por la Universidad Centro de Altos Estudios en Ciencias Exactas (Ucaece), Buenos Aires
- Licenciado en Periodismo por la Universidad del Salvador (Usal), Buenos Aires
- Director general de la carrera de Relaciones Públicas en la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Buenos Aires
- Profesor de grado y posgrado en Relaciones Públicas y Comunicación en la UAI y la Universidad de Belgrano (UB), Buenos Aires
- Exprofesor y director de la carrera de Relaciones Públicas en la Usal y exprofesor de la Universidad Nacional de la Matanza (UNLaM), provincia de Buenos Aires
- Experiencia de más de quince años en la consultoría en Relaciones Públicas, particularmente en el primer y tercer sector
- Miembro de la Comisión Directiva del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina
- E-mail: gabriel.sadi@uai.edu.ar; gabrielsadi72@gmail.com



Resumen

Este artículo se interesa por dos elementos ligados con la construcción identitaria de las relaciones públicas: el objeto de estudio disciplinar y los roles sociales que suponen su ejercicio profesional. El tratamiento sobre el primero ofrece una diversidad que deja en claro la falta de consenso. Los roles sociales, a su vez, han sido históricamente obviados en la literatura predominante, siendo posible rastrear algunos antecedentes únicamente en autores alemanes. Sin embargo, la atención de asociaciones globales por este elemento parece estar en ascenso y puede impactar en una mayor legitimidad pública de la disciplina.

PALABRAS-CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • OBJETO DE ESTUDIO • ROLES SOCIALES • TRATAMIENTO DISCIPLINAR • LEGITIMIDAD.

Abstract

The paper is concerned with two elements related to the construction of identity of public relations: the subject-matter of a disciplinary study and the social applications that presume its professional exercise. The approach on the first one offers a diversity that clearly shows the lack of consensus. The social applications, in turn, have been historically made obvious in predominant literature, whereby it is possible to trace some precedents solely among German authors. However, the attention of the global associations for this element seems to be in ascension and may impact with a greater public legitimacy of the discipline.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • SUBJECT-MATTER OF STUDY • SOCIAL APPLICATIONS • DISCIPLINARY TREATMENT • LEGITIMACY.

Resumo

O artigo se preocupa com dois elementos ligados à construção de identidade das relações públicas: o objeto de estudo disciplinar e as aplicações sociais que supõem seu exercício profissional. A abordagem sobre o primeiro oferece uma diversidade que deixa clara a falta de consenso. As aplicações sociais, por sua vez, têm sido historicamente obviadas na literatura predominante, sendo possível rastrear alguns antecedentes unicamente entre autores alemães. Contudo, a atenção das associações globais por este elemento parece estar em ascensão e pode impactar numa maior legitimidade pública da disciplina.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • OBJETO DE ESTUDO • APLICAÇÕES SOCIAIS • TRATAMENTO DISCIPLINAR • LEGITIMIDADE.



El interés por las representaciones y los imaginarios sociales asociados a las relaciones públicas ha sido un aspecto al que académicos y profesionales han asignado una atención apreciable en las últimas décadas. No se puede decir que el mismo interés haya sido dispensado a la construcción identitaria de nuestro campo, sobre todo si nos adentramos en ella desde un par de aspectos que suponemos clave: el objeto de estudio disciplinar y los roles sociales que suponen su ejercicio profesional.

Abordamos inicialmente el concepto de identidad en el sentido identificadorio que le da Stuart Hall (2003, p. 15), es decir, desde lo discursivo, "como una construcción, un proceso nunca terminado: siempre *en proceso*", más apropiado para un dominio joven y en instancia de articulación, de sutura, como las relaciones públicas.

Desde esta perspectiva no esencialista, nos interesa evocar identitariamente el origen de las relaciones públicas con un pasado histórico con el que continúa en correspondencia, cristalizado más bien en un devenir y no tanto en un ser, como suelen referir los acercamientos más naturalistas cuando trabajan el fenómeno de la identidad corporativa. Desde esta perspectiva más *cultural*, la identidad cuaja mejor con la inquietud acerca de en qué podríamos convertirnos más que al planteo sobre quiénes somos o de dónde venimos, y, sobre todo, respecto al cómo nos han representado y cómo afecta ello al modo en que seguiremos representándonos. Es esta última instancia la particularmente relevante para nuestros fines.

Similar línea de análisis ofrece Zygmunt Bauman (2003, p. 42), al alegar que "la identidad es una proyección crítica de lo que se demanda o se busca con respecto a lo que es; o, aún más exactamente, una afirmación indirecta de la inadecuación o el carácter inconcluso de lo que es".

En este contexto de búsqueda de las marcas identitarias de nuestro campo disciplinar, las relaciones públicas estudian al sujeto social desde una perspectiva vincular, a la vez que – al contrario de otras disciplinas que afrontan su campo de acción de modo algo más autónomo – asumen su estructuración identitaria con una génesis multidisciplinaria e interdependiente (Xifra, 2003).

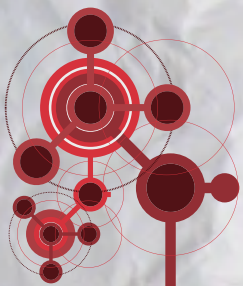
Es probable que ese mismo origen diversificado fuera el que haya influido en el tratamiento diverso dispensado a dos elementos fundamentales tanto en la estructuración identitaria como en los imaginarios sociales ligados con las relaciones públicas: el objeto de estudio disciplinar y los roles sociales que le caben como dominio intelectual y práctica profesional.

Nos dedicamos, en primer lugar, a indagar cuáles han sido algunos de los objetos de estudio de la disciplina referenciados entre la comunidad académica.

ALGUNAS MIRADAS FRENTE AL OBJETO DE ESTUDIO DISCIPLINARIO

Si, como estipuló Edward Bernays (1966), las relaciones públicas son parte integrante de las ciencias Sociales, pues entonces se ocupan de cuestiones ligadas con el comportamiento y las actividades de los seres humanos, es decir, su interés más profundo es el hombre y sus manifestaciones, tanto tangibles como intangibles.

Es evidente que en estos tiempos posmodernos resulta inadecuado edificar fronteras territoriales inexpugnables entre los campos disciplinares, que aparecen más interpenetrantes e interdependientes que nunca. No obstante, deseamos revalidar



que las relaciones públicas presentan una mirada particular sobre una serie de problemáticas que afectan la existencia de diversas estructuras organizacionales y sociales y, en última instancia, del ser humano.

Aunque no es intención de este artículo ahondar en una fundamentación epistemológica del dominio de las relaciones públicas¹, sí interesa la analítica en primer lugar desde su aspecto disciplinar, y particularmente en el tratamiento que se le ha dado al objeto de estudio disciplinar.

Cuando nos referimos a dicho objeto, se impone hacer lugar a su doble dimensión de sentido. Para Antonio Millán Puelles (2001, p. 176), tenemos, por un lado, el objeto de estudio *material*, que es factible de ser estudiado por distintas disciplinas. “Es así como una misma realidad, la de los actos humanos, puede ser objeto de dos ciencias, la psicología y la ética, en tanto que esos actos son el objeto material que cada una de esas ciencias trata desde su punto de vista”, siendo ese respectivo punto de vista, justamente, su objeto *formal*. El elemento que interesa en este trabajo es el último, el objeto formal, en tanto que atributo del objeto material estudiado por un campo disciplinar, es decir, la manera determinada y distintiva de indagar en una realidad material o inmaterial dada.

La diversidad en los acercamientos que reseñamos a continuación no debe extrañar, dado que “toda delimitación conceptual del objeto (...) está condicionada implícita y explícitamente por una opción personal que responde al sistema de valores y creencias propio de cada uno y al entorno científico y cultural en que nos movemos” (Xifra, 2003, p. 102).

Un autor iniciador fue Roberto Porto Simões (2004), para quien el objeto material de las relaciones Públicas es el estudio del sistema organización-públicos, en tanto que su objeto formal reside en el estudio del conflicto y la comprensión mutua. La mirada conflictual/comprendiva del brasileño está alineada con aquellas que suponen que la evitación o resolución de los conflictos es el sustento último y una cuestión inmanente en las relaciones públicas, posicionando a la disciplina en el área del *issues management* o, como es denominada por otros autores, *la gestión del riesgo* comunicacional (Ruiz Balza; Coppola, 2011). Una aproximación similar propone Margarida Kunsch (2000), para quien las relaciones públicas tienen como objeto de estudio a las organizaciones y sus públicos, que pueden vincularse fundamentalmente a través del proceso de comunicación.

Sin embargo, la disciplina presenta una clara área de vacancia en cuanto a la definición de su objeto de estudio. Aún en el contexto contemporáneo del Excellence Study como un esfuerzo de indagación inaudito bajo el liderazgo de James Grunig – y un aporte cada vez más significativo, aunque cuantitativamente menor, de visiones críticas, posmodernas y activistas –, aún así no resulta sencillo ubicar teorizaciones sobre el objeto de estudio de la disciplina, sobre todo si se trata de hallar uno de magnitud y que pueda ser diferenciado del de otras disciplinas. Como justificación de esta situación, Patricio Puerta (2012, p. 126) observa que puede ser una limitante de este tipo de disciplinas que “la concepción de que los objetos de estudios son en algunos casos a la vez objetos y sujetos” o, en otras instancias, forman parte de la sociedad estudiada, con lo cual su análisis, comprensión e interpretación – en términos de Agnes Heller – resulta complejo.

Xifra (2003) vincula la falta de acuerdo en la propia denominación de la disciplina con la ausencia de delimitación en el objeto de estudio. El español ofrece un análisis nominal articulado en dos planos distintos pero íntimamente relacionados: el de la identificación de su objeto de estudio, que él refiere como el objeto formal de la disciplina, por un lado; y el de la expresión que

1 Para ello, se recomiendan los detallados análisis de Xifra (2003) y Puerta (2012).



individualiza la disciplina que se ocupa de ese objeto, por otro. Resulta sencillo hacer este ejercicio en el caso de la medicina, por ejemplo, cuyo objeto formal pasa por el cuidado y la promoción de la salud; o en la abogacía y en la psicología, refiriendo a la defensa de los derechos, la justicia y las libertades o a la psiquis y la conducta, respectivamente.

Sin embargo, en las relaciones públicas el horizonte se presenta más abierto, en cuanto a que los expertos se han interesado relativamente poco por el tema y, por cierto, sin demasiadas coincidencias y mucho menos un consenso generalizado ante el señalamiento de un objeto formal lo suficientemente delimitado.

Existe una corriente que ubica en esa demarcación a la *imagen* o la *reputación*, en tanto que representaciones mentales realizadas sobre la estructura que inicia y protagoniza el proceso de relaciones públicas. Ante ello, Xifra (2003) afirma, en concomitancia con una posición que el propio Lucien Matrat sostuvo en el apogeo de la Escuela de París, que ninguno de esos dos elementos intangibles puede ser objeto formal de estudio de la disciplina porque constituyen el resultado final del comportamiento humano o corporativo. En otras palabras, es sumamente azaroso circunscribir el objeto disciplinar a un elemento que se construye en la mente de actores externos a la organización o estructura social que desarrolla las prácticas de relaciones públicas, con una posibilidad limitada de actuación e influencia sobre ese objeto.

James Hutton (2007) concuerda en la objeción a lo que él denomina *gestión de la reputación*, negándole entidad desde la propia realidad del ejercicio profesional. Su inquietud parte del hecho de que la gestión de la reputación ha sido adoptada desde las organizaciones como una mejor forma de sintetizar los aportes de las relaciones públicas, pero sin que ello haya sido validado por debate serio o cuerpo de investigación alguno.

En realidad, los académicos especializados han apoyado muy poco esa idea, que está siendo motorizada por algunas de las mayores consultoras multinacionales de relaciones públicas. Ningún manual de relaciones públicas define el campo como la gestión de la reputación, y muchos académicos han objetado específicamente esa idea (Hutton, 2007, p. 51).

Dejan Verčič (apud Hutton, 2007, p. 52) también lamenta la tendencia:

Por cerca de un siglo, la profesión de las relaciones públicas ha estado tratando de dissociarse de ser una profesión sobre la construcción de imagen. Es por eso una lástima que trate de redefinirse a sí misma como gestión de la reputación, lo cual es básicamente lo mismo.

Desde otra perspectiva, inspirado en ideaciones de la Escuela de París, Xifra (2006, p. 457) identifica que el elemento esencial de las relaciones públicas – que podríamos parangonar con su objeto de estudio formal – es “la contribución a crear un clima de confianza y la realización de las condiciones de la participación efectiva y afectiva derivada de la consideración de colaborador del hombre social”. Trazando un paralelo con lo citado en el párrafo anterior, Xifra plantea que, en todo caso, la conformación de una imagen institucional alineada con lo deseado por la organización es la consecuencia del clima de confianza creado.

En otro orden, la teoría del *interaccionismo simbólico* es usada por Joye Gordon para sugerir que las Relaciones Públicas se definen por su activa participación en la construcción social de sentido. Hutton (2007) critica este cruce, al que califica de forzado, por proponer un acercamiento extremadamente teórico para un campo demasiado práctico, e impreciso, por no diferenciarse como objeto formal de otras disciplinas como la comunicación, la sociología o la psicología.



Desde una posición crítica, Jacquie L'Etang (2009) observa que el objeto de estudio de las relaciones públicas no puede ser la *comunicación*, como una parte de la doctrina supone, dado que la práctica de la disciplina no sólo requiere comprender los procesos comunicativos, sino también el contexto social y organizativo en el que se desarrollan aquellos actos, incluyendo factores relacionales y del entorno. De todas formas, la comunicación es un elemento constitutivo esencial para las relaciones públicas, dado que, como apunta Xifra (2003), sin comunicación no hay relación posible.

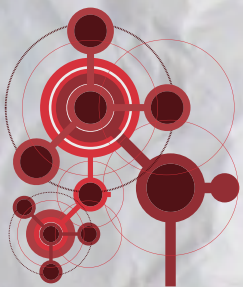
Otra posición, la de Luis Solano Santos (2009), reconoce a la *solidaridad social* como el objeto de estudio disciplinar. Para el catedrático español, el objeto propio de las relaciones públicas "no es otro que la realización y mantenimiento de la cohesión social mediante la puesta en práctica de aquellos procesos de comunicación intragrupal e intergrupales susceptibles de generar un alto grado de solidaridad entre los sujetos que lo llevan a cabo" (Santos, 2009, p. 280), es decir, se trata de los procesos de comunicación social que fomentan dichos valores de solidaridad. "La especialidad, por tanto, de las relaciones públicas no es la búsqueda de la solidaridad humana, supuesto que todas las ciencias sociales pretenden, sino esa misma búsqueda mediante la puesta en marcha de procesos de comunicación *ad hoc*" (Santos, 2009, p. 281).

Con manifiestos puntos de contacto con Solano Santos, Marina Cabada del Río (2001, p. 156) plantea – desde una estructuración fundada en Habermas – que el objeto es la "cohesión social a través de la institucionalización del diálogo social y la solidaridad o unión efectiva de los entes sociales". La autora supone una gran responsabilidad para la disciplina, al entenderla con un rol protagónico en la interacción y cohesión social, y propiciadora de acciones comunicativas que se ponen al servicio de las normas sociales y morales vigentes en la sociedad.

Desde un punto de vista organizacional y con una inspiración aristotélica, Juan Iramain (2009) postula que la sustentabilidad corporativa puede ser la causa final – que equiparamos al objeto formal – de las relaciones públicas. Iramain acepta que la sustentabilidad es un término para nada pacífico y por ello agrega el vocablo *corporativo*. La entiende como "un conjunto de prácticas de interacción con los *stakeholders* que generan adaptación mutua: que establecen las bases para generar consensos e intereses comunes" (Iramain, 2009, p. 89). Como esas prácticas reducen los conflictos potenciales y facilitan su resolución, de producirse, el autor deduce que le otorga un futuro de operación posible a las organizaciones. Con esta ideación sobre la causa final, él ofrece una definición de las relaciones públicas que, obviamente, la integra: "interacción que lleva a cabo una organización con los distintos grupos de interés con el fin de contribuir a generar las condiciones regulatorias y de opinión pública que hagan posible alcanzar su fin corporativo en el mediano y largo plazo" (Iramain, 2009, p. 87).

Antoni Noguero (2006), por su parte, propone un objeto de estudio disciplinar dual o bipolar, las organizaciones y sus públicos, pero en su interrelación en el contexto social, político y económico. Ampliando este planteo de Noguero, y haciendo honor a la nomenclatura utilizada para identificar al dominio que nos ocupa, otros autores han planteado que la *construcción vincular* es el objeto formal de la disciplina, con quienes acordamos por la profundización y amplitud teórica que dicha asunción avizora para el dominio intelectual de las relaciones públicas. Estos autores se enmarcan en lo que se denomina el *enfoque relacional*, que según L'Etang (2009, p. 360), "sugiere que el equilibrio de intereses entre organizaciones y públicos se consigue mediante la gestión de las relaciones organización-público".

Dentro de esta perspectiva relacional, Julia Jahansoozi (2006) integra los conceptos de *diálogo* y *transparencia*, y advierte que han sido largamente ignorados en la literatura especializada. La propuesta de la británica se enlaza con una costumbre discursiva muy habitual: hablar sin demasiadas precisiones sobre los vínculos entre las organizaciones y los públicos.



En realidad, los profesionales de las relaciones públicas no tienen relacionamiento con públicos; ellos construyen y nutren vinculaciones con personas dentro de los públicos. (...) De modo que las relaciones no son con públicos sino con personas que se pueden identificar por su pertenencia a un público en particular" (Jahansoozi, 2006, p. 62).

Como consecuencia de ello, Jahansoozi (2006, p. 66) plantea que el *vínculo* sea legítimamente considerado como el objeto formal de la disciplina, de modo que la academia, sobre todo, lo transforme en su unidad de análisis y construya un cuerpo teórico sólido al respecto, en la medida en que el vínculo también es debatido en la "literatura de disciplinas 'vecinas' como el marketing, la administración y la comunicación". En esta última década, la academia parece haber prestado atención a la exhortación de la británica y comenzado a reflexionar con mayor detalle sobre el aspecto vincular.

Más allá del futuro promisorio que supone la estructuración del elemento vincular como objeto de estudio formal de la disciplina, la profundización y amplitud teórica que augurábamos líneas atrás debe darse paralelamente al crecimiento de la producción reflexiva y la enseñanza en torno del concepto del diálogo y la transparencia, como sugieren Jahansoozi (2006) y Magda Piezcka (2006).

Además, Xifra (2003, p. 10) alerta que el término *relaciones* se suele utilizar en el ámbito disciplinar como si tuviera un significado generalmente aceptado por la comunidad intelectual y de practicantes, y ello aparenta no ser así. "El término *relaciones* representa un fenómeno oscuro para el que pocos expertos tienen una definición común y una escala de mediciones prefijada. A falta de dicha definición, los analistas no pueden obtener medidas fiables y válidas", cosa que puede obturar las construcciones teóricas soportadas en su derredor.

A esta altura, es evidente que las relaciones públicas no han llegado todavía a consenso alguno sobre su objeto formal. Resulta paradójico, de todos modos, que en esas condiciones de indefinición haya imperado tan notoriamente un proceso interpretativo del campo disciplinar en particular, el derivado de Grunig y sus teorizaciones acerca de la *simetría* y la *excelencia*.

Una parte de los objetos que hemos mencionado supone alguna conexión conceptual con los roles sociales y organizacionales que el dominio ha supuesto y propuesto para la profesión. En aras a la construcción identitaria y legitimidad social del campo, hemos decidido en este análisis poner más atención sobre los primeros, es decir, relevar si los acercamientos teóricos se han interesado también por la contribución de las relaciones públicas al acontecer social, y no solamente por el organizacional.

ROLES SOCIALES DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

La bibliografía que se ha dedicado a indagar y subrayar los roles organizacionales del campo profesional de las relaciones públicas es abundante, sobre todo en contraposición a la escasa que lo ha hecho respecto de su interés e implicancias sociales.

En este marco, es un hecho evidente que la mayoría de los acercamientos teóricos que han hecho base en el fenómeno de las relaciones públicas – como compendia Lee Edwards (2012) – plantean que solamente tienen sentido en y para la gestión de la comunicación de estructuras organizacionales formalmente establecidas, preferentemente con fines de lucro. Ni siquiera la doctrina humanista de Lucien Matrat (apud Xifra, 2006) prescinde de un basamento corporativo.



Ello, según Michael Karlberg (1996, p. 266), alienta la creencia de que "las relaciones públicas son primariamente una práctica de aquellas organizaciones que operan en el mercado. En otras palabras, un instrumento del comercio", ambientadas en un ecosistema que a lo sumo se interesa por la cuestión de su impacto social implementando políticas o estrategias de lo que se conoce como *responsabilidad social*.

En este último sentido es como Grunig (2004, p. 73) considera el valor de las relaciones públicas más allá de las organizaciones:

A medida que fuimos descubriendo la teoría del valor de las relaciones públicas (...) nos dimos cuenta de que debían agregar valor a la sociedad. [Para ello, en nuestra investigación]² fue realizado un análisis de las teorías de responsabilidad social.

Podemos advertir cómo la organización, aún con esta inquietud sobre su responsabilidad como actor social, sigue siendo el centro de la constelación *grunigiana*. De todas formas, más allá del fundamento poco abarcativo que estructura el argumento de Grunig, ahondar en el aporte e implicancias de las relaciones públicas en lo que se conoce como responsabilidad social empresarial (RSE) excede los objetivos de este trabajo.

Timothy Coombs y Sherry Holladay (2012) se preguntan respecto de si las críticas a la profesión no están basadas en esta visión mayoritaria que las entiende como una función estrictamente organizacional que beneficia en casi único término a las grandes corporaciones con abundancia de recursos. Similar prevalencia de la cuestión organizacional pudo ser observada cuando párrafos atrás describimos algunos de los objetos formales de la disciplina: muchos de ellos refieren a aquella explícita o implícitamente. De modo que es pertinente afirmar que la literatura especializada en relaciones públicas casi siempre ha dirigido su atención a la utilidad organizacional de la disciplina, relegando

su rol y efectos en la sociedad contemporánea. En tanto que existe desde largo tiempo una protección y justificación del desempeño organizacional – constituyendo una bien establecida tradición apologética –, ha habido un esfuerzo académico insuficiente para explorar las amplias implicancias sociales de la actividad de las relaciones públicas (Karlberg, 1996, p. 263-264).

Uno de los primeros que se refirió a la función social que cumplen las relaciones públicas fue el propio Bernays (1966, p. 17), quien a mediados del siglo pasado aseveró que "esta nueva profesión es de vital importancia, a causa de que la ciencia social moderna ha determinado que, para el bienestar de todos, es imprescindible la adaptación de los individuos, los grupos y las instituciones a la vida cotidiana". Entre los adelantados también se puede mencionar a John Pimlott, quien a fines de la década de 1940 analizó en los Estados Unidos la práctica profesional y concluyó en que era esencial para la democracia norteamericana, por ser "uno de los métodos por los cuales la sociedad se ajusta a las circunstancias cambiantes y soluciona los choques entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto" (Pimlott, apud Grunig, 2003, p. 47).

En cualquier caso, muy pocos estadounidenses siguieron esa senda en la investigación durante las décadas sucesivas. Una excepción podría ser la declaración oficial que la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA, por sus siglas en inglés) realizó sobre la profesión a principios de la década de 1980, en la que refiere que

las relaciones públicas ayudan a nuestra compleja y plural sociedad a tomar decisiones y a funcionar con más efectividad, porque contribuyen a una comprensión recíproca de los grupos e instituciones. Ayudan a armonizar al público y las políticas públicas (apud Lattimore, 2008, p. 5).

2 Lo ubicado entre corchetes es nuestro.



Se entiende, así, que fueran los europeos, al decir de Gunther Bentele (apud Arceo, 2005; Ferrari y França, 2011), los más convencidos en pensar las relaciones públicas no solamente como una actividad organizacional, sino a la par como un fenómeno social, es decir, indagarlas como una disciplina cuyo ejercicio impacta sobre el conjunto social. Utilizando jerga sistémica,

las relaciones públicas constituyen un "fenómeno social" que impacta los subistemas social, político, económico y mediático. (...) Para los europeos, el concepto contemporáneo de las relaciones públicas está apoyado en el componente social y educacional de la función" (Ferrari; França, 2011, p. 30).

Otro alemán, Albert Oeckl, fue uno de los pioneros en interesarse por los alcances sociales de las relaciones públicas, cuando en 1964 "estipuló que (...) eran necesarias para el desarrollo y cultivo de los consensos sociales y políticos en las sociedades contemporáneas" (apud Puchan, 2006, p. 116), mostrándose como una influencia positiva ante ciudadanos que se sintieran desconectados y privados de sus derechos.

Ello no implica prescindir de una mirada actual crítica ante el cumplimiento de aquellos deseos. C. Kay Weaver, Judy Motion y Juliet Roper (2006, p. 7) enfatizan que las relaciones públicas "han fallado monumentalmente en establecerse a sí mismas como una fuerza positiva en lo social". En esa línea, L'Etang (2009, p. 76), desde su rol de docente, reconoce que

la profesión de relaciones públicas es polémica. Históricamente, en algunas culturas, ha estado vinculada a la propaganda. Como profesión, sí que parece englobar la persuasión y es bastante correcto y adecuado que se desafíen estas actividades. Debido a ello, ha luchado para defenderse de los ataques, especialmente de periodistas, y es verdaderamente importante para los estudiantes ser claro respecto a la naturaleza del trabajo para el que se están comprometiendo, así como que consideren su propia postura moral.

L'Etang (2009) puntualiza que la polémica puede haberse articulado por motivos como la supuesta parcialidad en el ejercicio profesional, las conexiones no reconocidas con el poder, las sospechas por la participación acrítica en la coalición dominante de la organización y el acceso desigual por parte de los diversos actores y estructuras sociales a los servicios profesionales. Estos causales son posiblemente "útiles para las relaciones públicas porque nos alertan del hecho de que algunas voces pueden no ser escuchadas y de que algunas relaciones pueden ser pasadas por alto o no ser suficientemente respetadas" (L'Etang, 2009, p. 77). No obstante estas observaciones, L'Etang afirma que las relaciones públicas pueden transformarse en un bien social y promover la democracia si facilitan el hecho de que se comparta información, de modo de poner a prueba el debate público para sustentar la toma de decisiones. Ello, sin embargo, no debe hacernos suponer que las relaciones que se establezcan serán siempre, necesariamente, positivas y duraderas.

En este punto, concordamos con Oyvind Ihlen y Piet Verhoeven (2012, p. 162) cuando afirman que las relaciones públicas no son, *per se*, ni buenas ni malas, "pero sí deben ser estudiadas como cualquier otra actividad social (...), ya que pueden ser utilizadas para buenos o malos propósitos. (...) Es necesario focalizar en las consecuencias sociales de las relaciones públicas". Con esta reflexión, los escandinavos intentan impugnar aquella literatura sobre la disciplina que la retrata como una actividad siniestra ejecutada por grandes corporaciones que trabajan en contra del bien común, ya que

estas críticas ignoran el hecho de que las relaciones públicas pueden ser puestas al servicio de causas de interés público. Además, un uso inteligente de las relaciones públicas ha ayudado a muchos organismos que fomentan el interés público en su trabajo (Ihlen; Verhoeven, 2012, p. 162).

En el marco de su utilidad democrática, Xifra (2003, p. 116) define una cualidad retórica propia de las relaciones públicas: "la garantía del acceso y la participación equitativos en la creación del conjunto de normas para consolidar el entendimiento



mutuo en la conversación pública", lo que tiende a facilitar el surgimiento de conversaciones molestas. Así, el español integra el diálogo social como un fundamento sociológico y a la vez jurídico de las relaciones públicas, al ligar la evolución histórica de la disciplina con el reconocimiento de un conjunto de derechos fundamentales, "el primero de los cuales es el derecho a la información. La sociedad (...) tiene el derecho de estar informada de cuantas actividades la afecten o puedan afectarla" (Xifra, 2006, p. 7). Desde este punto de vista, la disciplina aporta su *saber hacer* conversacional para estimular el debate público y la formación de políticas públicas.

En este mismo soporte democrático, Kristin Demetrious (2006) reconoce la relevancia de examinar las concepciones corporativas tradicionales de las relaciones públicas y desarrollar una aproximación más amplia que integre todos los escenarios sociales, económicos y políticos.

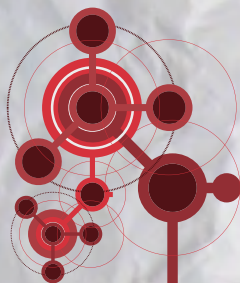
Coombs y Holladay (2013), por su parte, están convencidos de que un cambio en el enfoque meramente corporativo-organizacional, por otro más abarcativo, hará que paulatinamente comience a tomar forma la representación de que las relaciones públicas pueden contribuir al cambio social. Según Derina R. Holtzhausen y Rosina Voto (2002), ese enfoque *moderno* de las relaciones públicas las ha situado como una función del *management* integrada a la coalición dominante, y promotora de una planificación estratégica con resultados medibles, preferentemente en términos económicos. Esta visión funcionalista y meramente organizacional es la que ha primado en casi todos los países occidentales, incluidos naturalmente los Estados Unidos.

Quien puede ser considerado como uno de los analistas más lúcidos en esta indagación social de la disciplina es, paradójicamente, casi desconocido y, por tanto, poco o nada referenciado en la literatura predominante. Hablamos del alemán Franz Ronneberger, quien a fines de la década de 1970 comenzó a desarrollar una perspectiva – alternativa a la predominante de índole corporativa – orientada a la sociedad, que, según Puchan (2006, p. 119), puede ser considerada como "el primer análisis global de las relaciones públicas dentro del contexto de su función social". De acuerdo con Ronneberger, las relaciones públicas, en las sociedades contemporáneas pluralistas, asumen un rol crucial en los procesos de negociación de los intereses contrapuestos de los diversos actores en pugna.

La perspectiva de Ronneberger, de indudable inspiración sistémica, tiene conexiones con la postura de Niklas Luhmann en torno a que el desarrollo de la sociedad está interconectado con el desarrollo de los métodos y procesos de la comunicación. Ronneberger entiende a las relaciones públicas como un contrapeso al déficit de información que se genera en un sistema cada vez más complejo, a partir del consabido riesgo de que se recreen diferentes estados de información entre las diversas partes del sistema. Ello a menos que las organizaciones, apelando a prácticas y procesos de relaciones públicas, puedan desarrollar un sistema de comunicación que compense esta falta de información (Puchan, 2006).

Ronneberger no aspira a crear una total adaptación e integración de intereses, que refiere como impracticable e irreal. En consecuencia, "su aspiración principal es crear un consenso sobre la base del mínimo común denominador" (Puchan, 2006, p. 118), es decir, plantea para las relaciones públicas un rol ligado con señalar y clarificar las diferencias de las posturas en competencia en el discurso público.

Quince años después de este primer acercamiento conceptual, en 1992, Ronneberger suma a Manfred Rühl y desarrollan una construcción "que se transformó en una de las más exhaustivas dentro de las teorías de las relaciones públicas basadas



en lo social" (Puchen, 2006, p. 118). Apelando a multiplicidad de disciplinas sociales – como la sociología, psicología social, economía, comunicología, ciencia política y lingüística –, Ronneberger y Rühl describen las relaciones públicas como una realidad emergente que, con claras huellas luhmannianas, es autopoietica y crea y organiza ella misma los elementos de los que consiste. En su forma contemporánea, esa realidad es "una propuesta comunicativa completamente nueva que debe ser creada de cero" (Puchen, 2006, p. 119), pasible de ser concebida solamente en el marco de la evolución hacia las complejas sociedades contemporáneas, en ámbitos en que dominen la libertad, la paz y la seguridad. En ese contexto progresivamente complejo, las relaciones públicas se centran en los actos comunicativos que son ofrecidos para la orientación de la ciudadanía y las organizaciones en torno a su efectiva participación en el discurso público, posición que, a la vez, se acerca a la ideación de Habermas en torno al espacio público.

Ronneberger y Rühl (apud Puchan, 2006, p. 118-119) identifican tres dimensiones estructurales en las que las relaciones públicas pueden ser observadas y que a la vez habilitan los procesos vinculares entre los distintos subsistemas sociales. De este modo,

el nivel macro se enfoca en la vinculación entre las relaciones públicas y la sociedad en general. El nivel meso lo hace respecto de aquella relación autopoietica entre el sistema de las relaciones públicas y otros sistemas funcionales de la sociedad moderna a través de los mercados. Finalmente, dentro del nivel micro, se encuentran los relacionamientos intra e interorganizacionales que se recrean mediante las tareas diversas de las relaciones públicas de acuerdo con las demandas de una sociedad funcionalmente diferenciada y socialmente avanzada.

Los autores refieren que para cumplir esas tareas las relaciones públicas han adaptado parcialmente algunas técnicas del Periodismo y también creado propias. A pesar de haber sido reconocida en Alemania como una de las más importantes aproximaciones a las relaciones públicas desde su función social, la construcción de Ronneberger y Rühl no ha estado exenta de críticas, mayormente por su dependencia irrestricta de la teoría de los sistemas sociales de Luhmann, por su excesiva generalización – aún en el nivel micro – y, a colación de esto último, por la dificultad e imprecisión en la descripción de roles y tareas en el ejercicio profesional cotidiano.

Más allá del espíritu normativo que ronda a varias de estas teorizaciones, lo cierto es que los autores alemanes han sido una de las escasas puntas de lanza de la inclusión de las relaciones públicas como fenómeno social.

CONSIDERACIONES FINALES

Más allá de que lo expuesto nos llevaría a tener pocas expectativas en que se llegara a un objeto consensuado y, sobre todo, a un tratamiento progresivo por parte de los marcos bibliográficos dominantes del impacto social de las relaciones públicas, de todas maneras el futuro se presenta promisorio por el rol que algunas organizaciones – como la Global Alliance for Public Relations and Communication Management – están teniendo al respecto.

En el recientemente organizado World Public Relations Forum 2014, en Madrid, la entidad supranacional organizadora del evento decidió que las implicancias sociales de las relaciones públicas fueran uno de los ejes temáticos más destacados, en un abordaje histórico para un evento de esta naturaleza. Resta que ese camino sea seguido por intelectuales de fuerte influencia global en el campo, en aras a un mayor basamento teórico y una mirada supraorganizacional que repercuta en la construcción identitaria y consecuente legitimación pública de la disciplina.



REFERENCIAS

ARCEO, Alfredo. Las constantes vitales de las relaciones públicas de vanguardia. *Comunicação e Sociedade*, Universidad de Minho, Portugal, n. 8, p. 259-271, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad. En: HALL, Stuart; DU GAY, Paul (Comp.). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrurto, 2003.

BERNAYS, Edward. *Relaciones públicas*. Buenos Aires: Troquel, 1966.

CABADA DEL RÍO, Marina. *Actualización psicosociológica de las relaciones públicas*. Tesis (Doctorado) – Universidad Complutense de Madrid, 2001.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry. Privileging an activist vs. a corporate view of public relations history in the U.S. *Public Relations Review*, n. 38, p. 347-353, 2012.

_____. *It's not just PR: public relations in society*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2013.

DEMETRIOUS, Kristin. Active voices. En: L'ÉTANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

EDWARDS, Lee. Defining the 'object' of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*, a. 1, n. 1, p. 7-30, 2012.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal". *Comunicação & Sociedade*, PósCom-Umesp, São Bernardo do Campo, Brasil, n. 39, p. 67-92, 2004.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2003. [Edición original publicada en inglés en 1984].

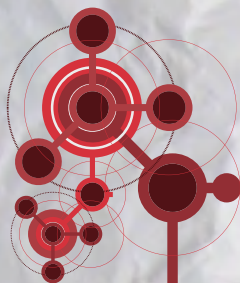
HALL, Stuart. Introducción: ¿quién necesita identidad? En: HALL, Stuart; DU GAY, Paul (Comp.). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrurto, 2003.

HOLTZHAUSEN, Derina R.; VOTO, Rosina. Resistance from the margins: the postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, a. 14, n. 1, p. 57-84, 2002.

HUTTON, James. Defining the future of public relations. *Sphera Publica – Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, n. 7, p. 45-63, 2007.

ILHEN, Oyvind; VERHOEVEN, Piet. A public relations identity for the 2010s. *Public Relations Inquiry*, a. 1, n. 2, p. 159-176, 2012.

IRAMAIN, Juan. La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas. En: AA. VV.: *Relaciones públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos*. Buenos Aires, UP/CPRPRA, 2009.



JAHANSOOZI, Julia. Relationships, transparency and evaluation: the implications for public relations. En: L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

KARLBERG, Michael. Remembering the public in public relations research: from theoretical to operational symmetry. *Journal of Public Relations Research*, a. 8, n. 4, p. 263-278, 1996.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: convergência entre o público e o privado. En: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, V, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, 26-29 de abril 2000. *Memorias...* São Paulo, Brasil: Alaic, 2000. p. 75-85.

LATTIMORE, Dan et al. *Relaciones públicas: profesión y práctica*. 2. ed. Madrid: McGraw-Hill, 2008.

L'ETANG, Jacquie. Critical public relations: some reflections. *Public Relations Review*, n. 31, p. 521-526, 2005.

_____. *Relaciones públicas: conceptos, prácticas y crítica*. Barcelona: UOC, 2009.

L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

MILLÁN PUELLES, Antonio. *Fundamentos de filosofía*. Madrid: Rialp, 2001.

NOGUERO, Antoni. Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, Abrapcorp, São Paulo, Brasil, a. 3, n. 5, p. 62-81, 2006.

PIECZKA, Magda. Public relations expertise in practice. En: L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

PUCHAN, Heiki. An intellectual history of German public relations. En: L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

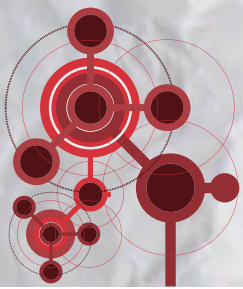
PUERTA, Patricio. Las relaciones públicas: una aproximación epistemológica. *Selecciones de Relaciones Públicas*, Buenos Aires, Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina / Asociación Docentes Universitarios Graduados en Relaciones Públicas (Adugrep), 2012.

RUIZ BALZA, Alejandro; COPPOLA, Gustavo. *Gestión de riesgo comunicacional: issues management*. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

SIMOES, R. Porto. *Relaciones públicas y micropolítica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 2004.

SOLANO SANTOS, Luis. La solidaridad social, objetivo último de las relaciones públicas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, n. 32, p. 267-284, 2009.

VERČIČ, Dejan. On the definition of public relations: an European view. *Public Relations Review*, n. 27, p. 373-387, 2001.



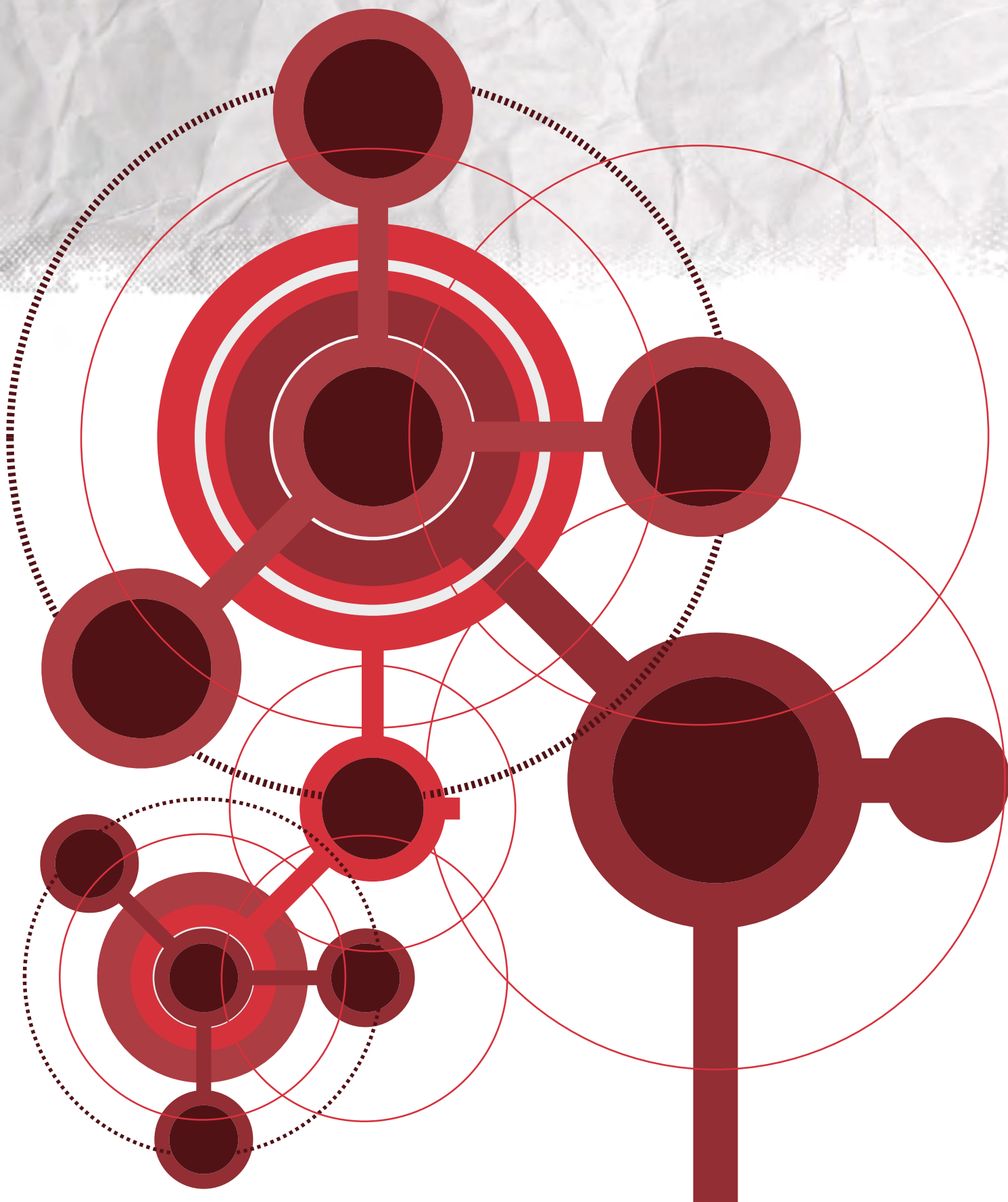
WEAVER, C. Kay; MOTION, Judy; ROPER, Juliet. From propaganda to discourse (and back again): truth, power, the public interest, and public relations. En: L'ÉTANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

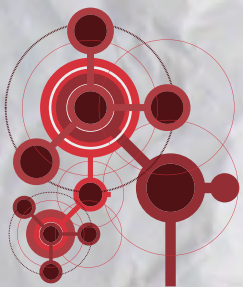
XIFRA, Jordi. *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid, McGraw-Hill, 2003.

_____. Pioneros e ignorados: la escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos*, n. 15, p. 449-460, 2006.

Artigo recebido em 22.09.2014 e aprovado em 19.11.2014.

DOSSIÈ





Confianza interpersonal y competencia intercultural en los equipos de trabajo virtuales

Interpersonal truth and intercultural competence at the virtual team works

Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalho virtuais

Assumpta Aneas Alvarez

- Doctora en Pedagogía sobre competencias interculturales en las organizaciones, por la Universitat de Barcelona (UB)
- Profesora de la Facultad de Educación de la UB
- Integrante del grupo de investigación en Educación Intercultural (Gredi), de la UB
- Fundadora de la Society for Intercultural Education, Training and Research (Sietar), España
- Miembro de la International Academy for Intercultural Research (IAIR)
- Ha dirigido y participado investigaciones nacionales e internacionales sobre competencias interculturales
- Autora de diversos capítulos de libros y artículos en periódicos científicos, sobre interculturalidad
- Site: <https://barcelona.academia.edu/AssumptaAneas>
- E-mail: aaneas@ub.edu

Ruth Vilà Baños

- Doctora en Psicopedagogía por la Universitat de Barcelona (UB), con una tesis sobre comunicación intercultural
- Profesora en el Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la UB, en áreas de métodos de investigación e interculturalidad
- Miembro del grupo de investigación en Educación Intercultural (Gredi), de la UB
- Ha participado en investigaciones sobre temáticas interculturales
- Autora de capítulos de libros y artículos en periódicos científicos, sobre interculturalidad
- Site: <https://barcelona.academia.edu/RuthVilàBaños>
- E-mail: ruth_vila@ub.edu



Resumen

Ante la presencia de equipos de trabajo virtuales multiculturales en multitud de organizaciones, se propone el análisis de la confianza interpersonal desde el punto de vista de la competencia intercultural. Se identifican factores cognitivos y factores afectivos. Se concluye que difiere de una cultura a otra la manera de ganar y perder la confianza en las relaciones interculturales virtuales, considerando entre otros aspectos elementos: la influencia de los estereotipos y prejuicios culturales sobre las expectativas respecto al otro, la sensibilidad intercultural, la tolerancia a la incertidumbre, la gestión del tiempo, el sentido de la honradez, el valor del contexto, el universalismo y el particularismo en el trabajo virtual, la justicia en los principios de equidad e igualdad, la reciprocidad en las relaciones interpersonales, la disciplina moral, la distancia de poder, los estadios en las relaciones interculturales y la gestión de la ansiedad.

PALABRAS CLAVES: COMPETENCIA INTERCULTURAL • CONFIANZA INTERPERSONAL • EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL • COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.

Abstract

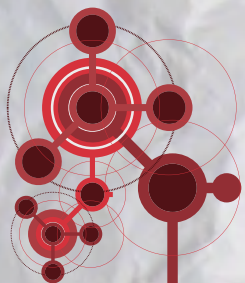
In the presence of virtual multicultural teams work in many organizations, the analysis of interpersonal trust is proposed from the point of view of intercultural competence. Cognitive factors and affective factors were identified. We conclude that differs from culture to culture how to win and lose trust in virtual intercultural relations, considering, among other aspects: the influence of cultural stereotypes and prejudices about expectations for the other; intercultural sensitivity; tolerance for uncertainty; time management; sense of honesty; the value of context; universalism and particularism in virtual work; justice on the principles of equity and equality; reciprocity in interpersonal relationships sources; moral discipline; power distance; stadiums in intercultural relations; and anxiety management.

KEYWORDS: INTERCULTURAL COMPETENCE • INTERPERSONAL TRUST • VIRTUAL TEAMS WORK • INTERCULTURAL COMMUNICATION.

Resumo

Diante da presença de equipes de trabalho virtuais multiculturais numa multidão de organizações, se propõe a análise da confiança interpessoal desde a perspectiva da competência intercultural. Identificam-se fatores cognitivos e fatores afetivos. Conclui-se que difere de uma cultura para outra a maneira de ganhar e perder a confiança nas relações interculturais virtuais, considerando, entre outros aspectos: a influência dos estereótipos e prejulgamentos culturais sobre as expectativas a respeito do outro; a sensibilidade intercultural; a tolerância à incerteza; a gestão do tempo; o sentido da honestidade; o valor do contexto; o universalismo e o particularismo no trabalho virtual; a justiça nos princípios de equidade e igualdade; a reciprocidade nas relações interpessoais; a disciplina moral; o distanciamento do poder; os estados nas relações interculturais; e a gestão da ansiedade.

PALAVRAS CHAVE: COMPETÊNCIA INTERCULTURAL • CONFIANÇA INTERPESSOAL • EQUIPES DE TRABALHO VIRTUAL • COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL.



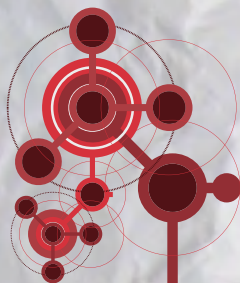
Hoy en día, la presencia de equipos de trabajo virtuales es una realidad inevitable en una multitud de organizaciones. Además de las empresas multinacionales, la globalización abre un campo para el desarrollo de proyectos de naturaleza transnacional en los que interactúan personas de diversos países y perfiles profesionales. Pero algunos límites organizativos, tecnológicos, personales y culturales impregnan de obstáculos y matices la relaciones de trabajo a distancia, cuestionando la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo virtuales al compararlos con los equipos de trabajo no virtuales (Simsarian, 2007). Así, aunque día a día aparezcan nuevos recursos y plataformas para facilitar la comunicación y el trabajo en entornos virtuales, las personas siempre están presentes, reflejando sus valores, expectativas, creencias y emociones. Por ello es necesario conocer algunos de los elementos claves que afectan al trabajo en equipo en entornos virtuales, de manera que puedan desarrollarse, así como aplicar estrategias y competencias que ayuden a superar las dificultades y puedan maximizar las ventajas de este tipo de estructura organizativa.

Los equipos de trabajo virtuales han sido definidos por Simsarian (2007) como un grupo de personas que tienen un propósito común y desarrollan tareas interdependientes usando tecnología para comunicarse. El trabajo en estos equipos puede generar incertidumbre, tensión, fracasos y pérdidas, pero también una gran riqueza y rentabilidad de los recursos organizativos.

Las primeras referencias sobre los equipos de trabajo virtuales empezaron a hacerse públicas a mediados de los años noventa. Amy Kristof et al. (1995), Yan Jin y Raymond Levitt (1996), Barry Wellman et al. (1996) fueron autores de algunas de las primeras obras que mencionaron la emergencia de esta nueva estructura organizativa. Bradley L. Kirkman et al. (2002, p. 3) definieron los grupos de trabajo virtuales como “grupos de personas que trabajan interdependientemente en pos de un objetivo común más allá de un espacio, tiempo y unos límites organizativos concretos usando tecnología para comunicarse y colaborar”. Jane Webster y W. Wong (2008) analizaron los antecedentes de investigación sobre los equipos de trabajo virtuales, llegando a la conclusión de su limitada fundamentación teórica e investigación empírica si se comparan con otros tópicos de la organización y la dirección de empresas. Efectivamente, la mayoría de las investigaciones empíricas sobre este tópico tan vigente se habían centrado, fundamentalmente, en el alcance de los grupos virtuales (Stanton y Steinbrenner, 2002; Mathieu et al., 2008), sus modalidades (Axtell; Fleck; Turner, 2004) y los efectos de su organización sobre su funcionamiento (Martins et al., 2004; Fiol y O'Connor, 2005).

La influencia de la cultura de los integrantes del equipo de trabajo virtual es una problemática que se ha considerado casi desde el momento en que se empezó a estudiar esta nueva estructura organizativa. Así, pueden hallarse referencias sobre la interculturalidad en equipos virtuales desde el año 2002, centradas fundamentalmente en aspectos comunicativos (Grosse, 2002; Zorn, 2005; Shachaf, 2008; McEwan y Sobre-Denton, 2011). Mucho más escasos han sido los trabajos que indagan en la influencia de la cultura en otros elementos inherentes al trabajo en equipo en contextos virtuales. Por ejemplo, Aneas (2008) realizó un primer análisis de la influencia de la cultura en los procesos de trabajo desarrollados en entornos virtuales; Holtbrügge y Schillo (2008) identificaron empíricamente las primeras relaciones entre la confianza y el factor cultural y Chutnik y Grzesik (2009) investigaron sobre las condiciones para ejercer el liderazgo en este tipo de organizaciones.

En el presente artículo se profundiza en el análisis de la confianza interpersonal desde el punto de vista de la competencia intercultural (Aneas, 2009; Deardorff, 2006; Stier, 2006; Vilà, 2006). Se ha definido la competencia intercultural como la integración y aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras cultura (Aneas, 2003).



El contenido del artículo se estructurará en torno a los siguientes ejes. En primer lugar se definirá la confianza en el contexto de los equipos de trabajo virtuales. En un segundo y tercer apartado se presentarán y analizarán, desde la perspectiva intercultural, las dos dimensiones de la confianza interpersonal que, según el análisis de la literatura efectuado, pueden identificarse: factores cognitivos y factores afectivos. Unas conclusiones cerrarán el trabajo.

EL IMPORTANTE PAPEL DE LA CONFIANZA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES

Toda la literatura sobre los equipos de trabajo virtuales incide en la importancia vital de la confianza y la presentan como uno de los factores claves del éxito en los mismos (Jarvenpaa y Leidner 1999; Holton, 2001; Kanawattanachai y Yoo, 2002). El proceso de trabajo en equipo virtual genera incidentes y situaciones que requieren de una necesidad de adaptación mutua, tanto en el entendimiento como en el comportamiento, que si no se efectúa adecuadamente pueden generar una actitud defensiva y la pérdida de confianza. En el mismo orden de cosas, se requiere de una cooperación continua a través de la superación de las barreras internas y de la resolución de los conflictos que vayan surgiendo a lo largo de los procesos generados en el mismo. Por ello la confianza es la clave para las relaciones cooperativas y el trabajo eficaz en cualquier equipo (Handy, 1995).

La confianza se ha descrito como un estado psicológico que implica la posibilidad de aceptar una posición de vulnerabilidad personal basada en las expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otros (Rousseau et. al., 1998). Ella es un ingrediente básico, según Roderick Kramer (1999), para que los integrantes del equipo dediquen tiempo y esfuerzo a las metas colectivas, compartiendo la información útil, ayudando y colaborando con los demás.

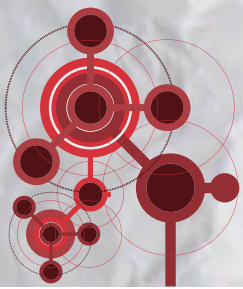
McKnight, Cummings y Chervany (1998) plantearon que la confianza tiene tres dimensiones: la disposición a confiar (fe en la humanidad), la confianza interpersonal-intergrupala y la confianza institucional. En este artículo, nos centramos en la confianza interpersonal entre los miembros del equipo virtual.

Según autores como Luhmann (1979) o Kanawattanachai y Yoo (2002), entre otros, en la confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales pueden identificarse dos dimensiones: la confianza basada en aspectos cognitivos y la confianza basada en aspectos afectivos. La investigación empírica ha demostrado relaciones fuertes entre ambas (McAllister 1995). Esta distinción es plenamente coherente con los componentes psicológicos (aceptación de la vulnerabilidad afectiva) y cognitivos (gestión de las expectativas) que se han citado en las diversas conceptualizaciones presentadas en el apartado precedente.

Dos elementos fundamentales determinarán la posición y naturaleza de ambas formas de confianza: por un lado los estereotipos y por otro la sensibilidad intercultural.

La influencia de los estereotipos y prejuicios culturales sobre la confianza

Los estereotipos suelen describirse como procesos de selección que las personas usan para organizar y simplificar las percepciones acerca de otras personas. Es decir, los estereotipos son una forma de generalización. Cuando se estereotipa, se



procede a categorizar a las personas y se hacen inferencias acerca del significado y las implicaciones de pertenecer a dicha categoría. La principal consecuencia de estereotipar es que no se tienen en cuenta el amplio grado de variabilidad individual que puede existir entre los miembros pertenecientes a un mismo grupo o categoría cultural o social (Aneas, 2003).

Las categorías que se utilizan cuando se estereotipa pueden ser muchas: regiones del mundo, países, ciudades, razas, religión, género, edad, ocupación, clase social, rasgos físicos, etc. Los estereotipos pueden ser falsos o equívocos en tres aspectos: En primer lugar, y como se ha dicho; se suelen aplicar a todos o la mayoría de los miembros ignorando las diferencias individuales dentro de un mismo grupo. Este error suele denominarse *efecto de la homogeneidad out-grupo*. Un segundo error puede resultar cuando estos rasgos atribuidos a la mayoría de la categoría están exagerados o son minimizados por lo que no se es fidedigno. Otra fuente de error es cuando se desequilibra el conjunto de valores positivos y negativos que son estereotipados, sucediendo que esa categoría resulta ser fundamentalmente negativa o fundamentalmente positiva. Así un riguroso aprendizaje cultural, que esté fundamentado sólidamente y no basado en experiencias informales, que considere la individualidad y pondere en su justa medida todos los atributos de una cultura será uno de los medios fundamentales para lograr la competencia intercultural.

Los prejuicios se refieren a las actitudes negativas hacia otras personas basadas en estereotipos negativos. Estas actitudes implican irracionales sentimientos de desagrado, sesgos en las percepciones y las creencias acerca del otro grupo, etc. La necesidad de conocer, de comprender y de dar sentido a la vida y la realidad es una necesidad humana universal. "Sin una representación de la realidad mínimamente previsible gracias al conocimiento, la sociedad ni los grupos culturales podrían sobrevivir" (Lustig; Koester, 1996, p. 260).

Actitud de sensibilidad intercultural en el grupo virtual intercultural

Dharm P. Sharma Bhawuk y Richard W. Brislin (1992, p. 416) demostraron que la sensibilidad intercultural constituye una variable crucial cuyo valor predictivo se ha comprobado respecto al éxito de las relaciones interculturales.

Para ser eficaz y competente en otra cultura, las personas deben interesarse en ellas. Deben ser sensibles y ser capaces de observar las diferencias culturales, y en el caso que sea necesario estar dispuesto a modificar su comportamiento como muestra de respeto a las personas de otras culturas. El término que resume estas cualidades humanas es la sensibilidad cultural.

Los estudios empíricos sobre la *sensibilidad intercultural* han sido voltados a los cambios de las estructuras cognitivas en la evolución actitudinal y de comportamiento frente a la diferencia cultural. James Bennett (1993) desarrolló el modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural (developmental model of intercultural sensitivity – DMIS) que integraba estos elementos básicos y aportaba una explicación basada en la teoría acerca de los grados de eficacia individual y organizativa. El modelo de desarrollo de sensibilidad intercultural recoge un proceso que pasa desde una representación indiferenciada, unidimensional e interna de la diferencia cultural hasta una comprensión compleja y sofisticada de la cultura. Los ejes del modelo plantean como fundamental el desplazamiento de posturas etnocéntricas, es decir, posturas en las que la propia cultura es el centro de referencia de la realidad a posturas etnorrelativas, es decir, posturas en las que se percibe la cultura como otra representación de las muchas posibles y válidas de la realidad. Este paso de posiciones etnocéntricas a posturas



etnorrelativas no tiene vuelta atrás. Es imposible que, tras la adquisición de una visión del mundo compleja, retroceda a una visión del mundo simplista y menos desarrollada de la cultura. Específicamente estudiando los cambios en la estructura del pensamiento y de la visión del mundo, donde los cambios actitudinales y comportamentales se observan como indicadores del estado de la visión del mundo de la persona (Hammer; Bennett; Wiseman, 2003). En rigor, se es sensible interculturalmente, únicamente en el estadio de integración donde estas competencias son aplicables a cualquier situación o contexto cultural, conocido o nuevo para la persona (Vilà, 2003).

Ambos filtros previos condicionan ambas formas de confianza interpersonal y ejercerán un sesgo fundamental que deberá gestionarse adecuadamente en el equipo de trabajo virtual.

CONFIANZA INTERPERSONAL VIRTUAL BASADA EN ASPECTOS COGNITIVOS

Retomando la propuesta de Luhmann (1979), un primer fundamento de la confianza interpersonal virtual se basa en aspectos cognitivos. Tres aspectos son evaluados desde esta forma de confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales: eficacia (Hosmer, 1995), la confiabilidad (Lipnack; Stamps, 1999) y la imparcialidad (Lipnack; Stamps, 1999).

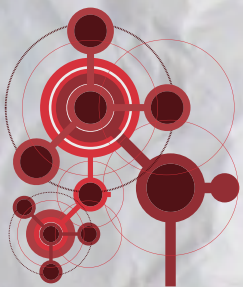
Percepción de eficacia

Larue T. Hosmer (1995) en su investigación sobre trabajo virtual demuestra que las opiniones sobre la capacidad y la rectitud del resto de los integrantes del equipo de trabajo virtual componen los antecedentes de confianza interpersonal y predicen su existencia. Según este mismo autor la capacidad sería la atribución de que la persona reúne el conjunto de habilidades que le permiten desempeñar competentemente un dominio de trabajo concreto y, por tanto, es un factor clave en la valoración de la posible eficacia. La situación de los miembros del equipo determina esta percepción de eficacia. Así según Richard Lewis (1998) o Daniel McAllister (1995), los miembros locales del grupo se perciben más positivamente que a sus colegas más alejados.

La cultura puede ejercer influencia en esta percepción de eficacia. Las diferencias en cuanto a qué metas son más relevantes, así como qué conductas y estrategias más adecuadas para su logro determinarán esta percepción. Igualmente puede haber diferencias en los criterios para valorar a una persona en su contexto organizativo. Desde la teoría intercultural (Aneas, 2003), algunos aspectos que podrían condicionar esta percepción de eficacia podrían ser: la distancia jerárquica, el estatus, la tolerancia a la incertidumbre y la gestión del tiempo.

Distancia jerárquica

Esta teoría utilizada por Geert Hofstede (1999) tiene como dimensión la distancia jerárquica o de poder que pueda existir entre los miembros de una cultura y se define como el caso en que las personas de culturas de alta distancia jerárquica aceptan el



poder y la jerarquía como una parte básica de la sociedad. Esta actitud más o menos jerárquica puede afectar de una manera muy acusada la percepción de distancia psicológica. A continuación se presenta un cuadro resumen de este factor:

Tabla 1 – Diferencias claves entre sociedades de baja y alta distancia jerárquica.

Baja distancia jerárquica	Alta distancia jerárquica
Las desigualdades entre las personas deben reducirse al mínimo.	Las desigualdades entre las personas deben reducirse al mínimo.
Debe haber, y hay hasta cierto punto una interdependencia entre quienes tienen más poder y quienes tienen menos poder.	Quienes tienen menos poder deben depender en cierta medida de quienes tienen más, en la práctica las personas con menos poder oscilan entre la dependencia y la contra dependencia.
Las personas de rango inferior esperan ser consultados.	Las personas de rango inferior esperan que se les diga qué hacer.
Los privilegios y símbolos de posición están mal vistos.	Los privilegios y símbolos de posición para los directivos y directivas deben existir y están bien vistos.

Además de influir en una percepción positiva o no de la eficacia de la persona, en cuanto a ejercer su rol según unas expectativas, la distancia, desigualdad y uso de símbolos de estatus puede generar una percepción de gran distancia psicológica entre los integrantes del equipo de trabajo virtual si son de culturas de baja distancia jerárquica.

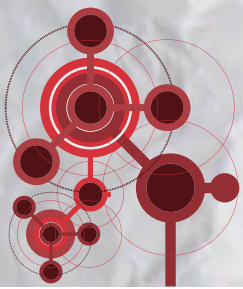
Fuentes de estatus

Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1998) en su teoría de la fuente de estatus analizaron las fuentes de reconocimiento personal y social desde la perspectiva cultural; llegando a la conclusión de que esta valoración se puede fundamentar desde el indicador del logro hasta el de la adscripción. Las culturas cuyos miembros ganan su reconocimiento o estatus por logro prestan su atención a lo que la persona ha hecho, sus logros, sus resultados. En cambio, las culturas cuyos miembros alcanzan su estatus por su adscripción focalizan su atención en lo que la persona es o podría ser (qué potencial tiene, cuáles son sus conexiones sociales, etc.), más que por los resultados.

En síntesis, la cultura a la que pertenezca la persona puede determinar sus criterios y referentes a la hora de valorar la eficacia del compañero de equipo de trabajo virtual. La competencia intercultural supondría que cada persona sea consciente de que sus actitudes y conductas pueden ser interpretados de una manera diferente a la propia, que reflexione sobre el significado que esas conductas tendrán para los otros integrantes y que actúe de manera flexible, adaptativa y proactivamente para asegurarse que los colegas del equipo puedan considerarle una persona capaz y eficaz.

Tolerancia a la incertidumbre

Según Geert Hofstede (1999), la necesidad de control, seguridad y previsibilidad pueden variar de una cultura a otra. Esta tolerancia o no a la incertidumbre puede expresarse en actitudes más o menos relajadas en el trabajo que, a su vez, pueden



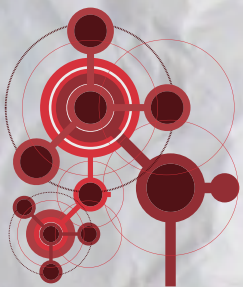
ser percibidas como más o menos eficaces. Las personas con un bajo nivel de tolerancia a la ambigüedad tienden a estar preocupados por el futuro, a tener altos niveles de ansiedad y a ser resistentes al cambio; las que tienen un alto nivel de tolerancia a la incertidumbre tienden por el contrario, a vivir al día, y a aceptar el cambio y a afrontar riesgos. Las diferencias en el nivel de tolerancia a las ambigüedades e incertidumbres pueden favorecer dificultades en el trabajo virtual intercultural, ya que puede percibirse a las personas como inconformistas, no convencionales, o bien rígidas, controladoras y poco flexibles, respectivamente (Vilà, 2008).

Tiempo secuencial o sincrónico

Hall (1981) distinguió entre tiempo policrónico (*P-time*) y tiempo monocrónico (*M-time*). En las culturas de tiempo policrónico (sincrónico) es más frecuente el que se hagan varias cosas a la vez, mientras que en las de tiempo monocrónico (secuencial) lo más común es iniciar una cosa cuando se ha finalizado la anterior. En las primeras se tiende a compartimentalizar las actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación. En las segundas se tiende a enfatizar las relaciones interpersonales, la flexibilidad y la fluidez. En el siguiente cuadro se sintetizan:

Tabla 2 – Indicadores del ritmo de trabajo en equipos multiculturales.

Ritmo de trabajo			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable.	Alta tolerancia a la incertidumbre.	Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho.	Intolerancia a la incertidumbre.
<p>Suele enlazar el desempeño de una tarea una vez finalizada la previa</p> <p>Compartimentalizan sus actividades para servir a sus necesidades individuales, separando las actividades funcionales de las de relación.</p> <p>Enfatizan la privacidad, la planificación, el horario y las citas.</p>	Monocrónico.	<p>Los miembros de culturas de tiempo hacen varias cosas a la vez.</p> <p>Suelen mantener una actitud flexible ante el tiempo así como integran y desarrollan a la vez actividades que satisfagan las necesidades funcionales como las necesidades sociales.</p> <p>Enfatizan las relaciones interpersonales, la flexibilidad y la fluidez.</p>	Policrónico.



Confiabilidad

Este componente ha sido destacado por Hosmer (1995) y Lipnack y Stamps (1999), siendo definido como la adhesión a un sistema de pensamiento y la aplicación de principios en el trabajo que hacen a la persona ser digna de confianza. Sirkka L. Jarvenpaa, Kathleen Knoll y Dorothy E. Leidner (1998), en su investigación sobre la confianza en los equipos de trabajo virtuales, hallaron que las opiniones sobre la rectitud y confiabilidad de los miembros tenían más fuerza predictiva sobre el desarrollo de la confianza. Se ha considerado que las diferencias respecto al valor de la honradez, al valor del contexto y al valor de la diversidad que se dan en cada cultura pueden afectar a esta valoración de rectitud respecto al colega del equipo virtual.

Sentido de la honradez

En algunas culturas la honradez es considerada desde una perspectiva eminentemente individual, a corto plazo y en relación a su contribución individual. Contrariamente, en otras culturas, la honradez es interpretada a más largo plazo y teniendo en cuenta el punto de vista del grupo (Gudykunst; Ting-Toomey, 1988). Así la valoración que se hará en el seno del equipo virtual sobre actuaciones colectivas, y desde un largo plazo o centrándose en comportamientos personales a corto plazo, afectará dicha apreciación de compañero honrado, digno de confianza.

El valor del contexto

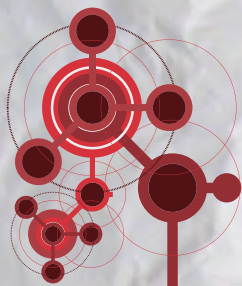
Hall (1981) diferenció las culturas según la importancia ejercida por el contexto en la relación comunicativa intercultural. Esta naturaleza del contexto se extiende a lo largo de un continuo en cuyo extremo está el bajo contexto y en el otro extremo el alto contexto, como recogía Hall (1981, p. 98):

Las culturas de alto contexto hacen gran distinción entre los miembros del propio grupo étnico y los de fuera del grupo étnico. Los miembros de una cultura de alto contexto proyectan mayores expectativas en los procesos de comunicación que los miembros de culturas de bajo contexto. Cuando hablan acerca de algo que tienen en su mente, una persona de alto contexto espera que sus interlocutores conozcan, comprendan e interpreten aquello que sabe, por lo que no tiene porque ser tan específico. El resultado es que da vueltas y más vueltas en torno al tema poniendo todos los puntos sobre las íes excepto sobre el eje de la cuestión.

Tal como se presenta en la Tabla 3, se diferencia entre aquellas culturas en que la mayor parte de la información está en el contexto físico o interiorizada en la persona, y aquellas culturas en las que la información está explícita en el mensaje (Hall, 1981). Así, las culturas de alto contexto desarrollan muy poco contenido verbal explícito, cobrando una gran importancia los aspectos no verbales de la comunicación. En cambio, las culturas de bajo contexto, vuelcan la gran masa de comunicación en el lenguaje verbal, dando una gran importancia a la lógica y el razonamiento verbal que se realiza.

Tabla 3 – Alto y bajo contexto.
Aplicaciones específicas para el trabajo intercultural

ALTO CONTEXTO (HC)	BAJO CONTEXTO (LC)
Tienden a no separar la persona del tema: si atacas las ideas se asume que estás atacando la persona, aunque se trate de una pequeña confrontación.	Favorece la separación entre el tema y la persona, incluso a expensas de las relaciones entre las personas que interactúan.



ALTO CONTEXTO (HC)	BAJO CONTEXTO (LC)
Se acostumbra a vivir con más ambigüedades. Necesitan la información, pero pueden procesarla con ciertas incertidumbres. A menudo se utiliza el silencio como estrategia.	Usualmente no es de su agrado aquello que no es fácil de entender. Se evitan ciertas incertidumbres, preguntando directamente.
Se utilizan estilos indirectos de comunicación. Se tiende a tener muy presente la armonía del grupo, y la comunicación indirecta es la mejor forma. Con esta motivación, se utilizan estrategias de cooperación y participación.	Utilizan un estilo muy directo de comunicación: absorben grandes cantidades de información y dirigen la comunicación.
Se tiende hacia una negociación que implica sentimientos e intuición.	Se tiende hacia la negociación lineal lógica, donde el análisis es esencial.
En la búsqueda de información se enfatizan factores sociales, ya que el objetivo es conocer su lealtad, confianza y respeto al grupo.	En la búsqueda de información se enfatizan los aspectos individuales y personales, ya que las intenciones son conocer más sobre esa persona.

Puede apreciarse que según la persona se posicione en un extremo u otro de este continuo puede valorar ciertas conductas y actitudes como evasivas, oscuras o agresivas, afectando la percepción de confianza.

Valor de la diversidad

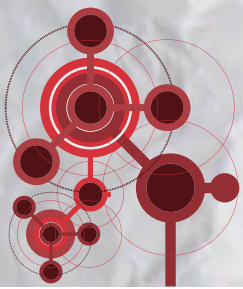
Fons Trompenaars (1981), así como Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1998) analizaron el valor de la diversidad en las culturas. Este valor también se extiende a lo largo de un continuo y puede sintetizarse en las siguientes ideas: las culturas universalistas establecen leyes y normas generales, universales, iguales para todos sus integrantes. Contrariamente, las culturas particularistas aceptan y fomentan las excepciones, las leyes particulares, las excepciones a las reglas generales. El cumplimiento de las leyes, normas y reglas es absoluto en las culturas universalistas, pues el control de las mismas se controla de manera general, sin excepción. En el otro extremo, las culturas particularistas aceptan e incluso refuerzan un seguimiento flexible, relativo de las normas. Al permitirse las excepciones, la aplicación de éstas depende de un marco de negociación.

Así, por ejemplo, si un integrante del equipo de trabajo virtual que se ubicaría en una posición más universalista, interactúa con personas más particularistas. Podría juzgar dichos cambios y excepciones como de falta de rigor o de confianza, generándose una barrera que afectaría la confianza.

Imparcialidad

La valoración de que el compañero del equipo de trabajo virtual es una persona justa e imparcial es otro de los pilares de la confianza interpersonal, tal y como plantearon Lipnack y Stamps (1999).

La justicia no tiene los mismos fundamentos en todas las culturas. En otras palabras, lo que para una cultura es justo, puede resultar injusto para otra. Dos elementos clave fundamentan este juicio en contextos de trabajo: el propio concepto de justicia



y el de la reciprocidad (Gudykunst; Ting-Toomey, 1988). Ambas son especialmente importantes en el contexto del laboral de la empresa y del equipo de trabajo virtual pues existen todo un conjunto de prácticas de valoración y asignación de méritos y tareas en las ambas normas pueden entrar en juego permanentemente y el conocimiento de estas diferencias puede ser atendido con una correcta información y adaptación.

Justicia

Hay dos orientaciones respecto a la norma de justicia: la "equidad" y la "igualdad". La justicia fundamentada en la equidad implica que las personas, que se rigen por dicho sentido de la norma, perciben un equilibrio favorable entre aquello que aportan y lo que reciben como recompensa o respuesta a su acción. La norma de justicia establecida sobre el principio de igualdad implica que las respuestas o recompensas son distribuidas uniformemente (de modo igual) prescindiendo de las diversas aportaciones que los miembros hagan a la comunidad (Gergen, Morse y Gergen, 1980).

Des de la competencia intercultural, el comprender los criterios de justicia que imperan generalmente según culturas aporta a la persona, otros referentes para valorar si el compañero está actuando justamente o no.

Reciprocidad

La reciprocidad es otro aspecto clave en las relaciones interpersonales que puede contribuir o no a establecer y alimentar la percepción de justicia de la otra persona. Implica dos premisas: por un lado las personas ayudan a aquellos que previamente les han ayudado; y, por otro lado, las personas no suelen injuriar a aquellas personas que les han ayudado (Gouldner, 1960). También se han hallado diferencias culturales respecto a esta norma en cuanto considerar la reciprocidad como una norma voluntaria, mientras que para otras culturas la reciprocidad es una obligación.

La comprensión de que esta reciprocidad puede ser voluntaria o no, y que según la cultura se puede ejercer de manera diferente a la propia, también aportará elementos para compensar el etnocentrismo de la persona y valorar la conducta del otro con referentes más abiertos y competentes.

CONFIANZA INTERPERSONAL VIRTUAL BASADA EN ASPECTOS AFECTIVOS

Una segunda forma de confianza se fundamenta en los aspectos afectivos (Luhmann, 1979). La confianza basada en el afecto toma como referentes fundamentales los enlaces emocionales establecidos entre los integrantes del grupo, en los que toma especial relevancia el interés y la preocupación genuinos, expresos por el bienestar de los otros (McAllister, 1995). Tres aspectos son evaluados desde esta forma de confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales: la benevolencia (Hosmer, 1995), la distancia psicológica y la ansiedad.

Benevolencia

La benevolencia, según Hosmer (1995), es una atribución relativa a la actitud de sentir preocupación y prestar atención a las necesidades interpersonales de los integrantes del grupo, la percepción de buena voluntad en las acciones que tengan en cuenta



más en el interés común que el propio. Obviamente, esta actitud puede estar presente en cualquier sociedad del planeta y sería una grave equivocación afirmar que hay culturas de mayor benevolencia que otras. Pero sí cabe ser consciente que según en qué contexto cultural la percepción, significado y expresión de dicha actitud se basará en indicadores y criterios distintos. Así, la benevolencia puede expresarse de muchas maneras según qué cultura. Un comportamiento, que para una cultura es señal de benevolencia, puede ser interpretado de una manera totalmente diferente en otro contexto cultural. Además de las aportaciones del valor del contexto y de la concepción del tiempo que ya se han mencionado, otro referente podría ser la disciplina moral.

Este concepto de disciplina moral fue desarrollado por Michael Harris Bond (1993), intentando romper con un posible etnocentrismo occidental en los modelos culturales hasta entonces desarrollados. Para ello, adoptó un modelo de valores de China. Tal y como describieron Lustig y Koester (1999, p. 146),

la disciplina moral se refiere al sentido de moderación y equilibrio de las actividades cotidianas. Las culturas altas en esta dimensión prefieren un término en el que los deseos personales y el énfasis sobre uno mismo como individuo es valorado como algo negativo, valorándose más la orientación desinteresada hacia los demás.

Nos parece especialmente interesante este referente a la hora de pensar en Latino América, pues estos valores son muy cercanos a los que imperan en gran parte de las culturas ancestrales. A lo largo de todo el continente, las comunidades indígenas originarias comparten estos valores de moderación, orientación a la comunidad y equilibrio ecológico (Aneas 2010a/b).

En el equipo de trabajo virtual, una misma actitud puede ser apreciada como un signo de benevolencia o ser interpretada como egoísmo según la posición cultural del integrante del grupo. Nuevamente, la comprensión de estas diferentes posiciones y la comunicación serán fundamentales para que el lugar de levantarse barreras se mantenga o se construyan los puentes de la confianza.

Distancia psicológica

En equipos virtuales, la carencia de la interacción cara a cara y de señales no verbales puede plantear grandes desafíos. Uno de ellos es el de reducir la distancia psicológica entre los miembros del equipo. Y tal y como se ha mencionado, dicha distancia es un factor clave en la confianza interpersonal (Snow et al., 1996). Los referentes claves para analizar la distancia psicológica desde la interculturalidad son las diferencias entre el sentido prioritario de los objetivos, el estado emocional y la distancia social.

Sentido prioritario de los objetivos

La conciliación entre los objetivos individuales y los objetivos del equipo y sus integrantes son aspectos que pueden generar diferencias según las culturas; afectando determinadamente las valoraciones que se hagan. Las aportaciones del individualismo-colectivismo son las que aportan más referentes. Pese a haber sido tratadas por multitud de autores, en este trabajo referenciaremos a Hofstede (1999). En el siguiente cuadro se sintetizan las diversas visiones que pueden darse respecto a los objetivos prioritarios en el seno de un grupo virtual:

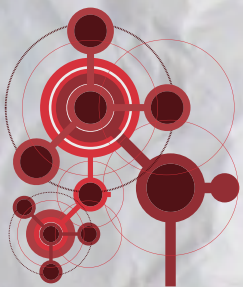


Tabla 4 – Diferencias de objetivos en equipos de trabajo virtuales multiculturales.

Objetivos			
Indicador	Modelo cultural	Indicador	Modelo cultural
La identidad del "yo" está por encima de la identidad de "nosotros".	Individualismo.	La identidad del "nosotros" está por encima de la identidad del "yo".	Colectivismo
Objetivos independientes del propio grupo.		Objetivos compatibles con los del propio grupo.	
Enfatiza sobre todo la iniciativa y el logro individual.		El énfasis recae sobre la pertenencia a un grupo y su nivel de cooperación.	

Estas diferencias en el énfasis en los objetivos individuales o colectivos puede ser un factor de mucho peso en la percepción de una mayor o menor distancia psicológica entre los miembros del equipo virtual. La percepción de persona individualista, egoísta que puede realizar una persona de orientación colectivista puede afectar determinadamente la confianza que ésta sienta. Así también como las prácticas dirigidas a la cohesión e integración de los miembros del equipo. El conocimiento y atención a estas diversas prioridades permitirá a los líderes de los equipos establecer estrategias que puedan satisfacer las diversas necesidades de los integrantes de su equipo.

Estado emocional

Los aspectos emocionales relacionados con la ansiedad y sus efectos sobre las relaciones interculturales han sido estudiados por numerosos investigadores. Tal y como decían Walter G. Stephan, Cookie White Stephan y William B. Gudykunst (1999, p. 613):

Quando personas que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otro cierta preocupación. Preocupación que puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaces para desenvolverse, preocupación de salir perjudicado del encuentro, preocupación por poder ser víctima de malos entendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación.

La teoría de la amenaza es otro importante aporte teórico. Desarrollada por Walter G. Stephan y Cookie White Stephan (1992) a partir de sus investigaciones sobre la ansiedad, exponen que, cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas exageradas, fundamentadas sobre estereotipos. Mediante dichas respuestas se expresan emociones y evaluaciones muy polarizadas, pero comúnmente negativas.

A partir de estas consideraciones se analizó la amenaza como elemento importante en todo este proceso. Así, pueden distinguirse cuatro tipos de amenazas con incidencia en las relaciones interculturales, resumidas en la Tabla 5.



Tabla 5 – Tipos de amenazas con incidencia en las relaciones interculturales.

Las *amenazas reales* se refieren a aquellas situaciones, actos o informaciones que son percibidas de manera consciente como amenazantes para el orden político, social, económico etc. del "propio grupo".

Las *amenazas simbólicas* se fundamentan en la percepción de diferencias en cuanto morales, valores, creencias, actitudes... y que en gran medida surgen de la postura etnocéntrica que supone para todos los grupos que sólo los propios valores son los correctos.

Las personas sienten *ansiedad* cuando se sienten amenazados en sus relaciones interpersonales. Las personas temen las consecuencias negativas en sus relaciones intergrupales: la primera se refiere a que el autoconcepto queda afectado negativamente, temen comportamientos agresivos. Y finalmente se teme que las consecuencias de la relación generen juicios negativos por parte de los demás, y especialmente por parte de los miembros del propio grupo.

La base de la *amenaza de los estereotipos negativos* es la anticipación de eventos negativos, generados por estereotipos, a su vez negativos. Cabe recordar que los estereotipos son unos consistentes predictores del prejuicio.

Una de las teorías con más difusión respecto a los procesos interculturales desde la perspectiva psicológica ha sido la teoría de gestión de la ansiedad por la incertidumbre (AUM), desarrollada por Gudykunst (1995). AUM asume que la gestión de la ansiedad de la incertidumbre es un proceso de fundamental de influencia sobre la eficacia de la comunicación y la competencia intercultural. El axioma más importante de la teoría (AUM) expone que

La gestión de la ansiedad por la incertidumbre influye directamente sobre la eficacia de la comunicación en los encuentros interpersonales e intergrupales. Es decir, los individuos pueden comunicarse efectivamente en la medida que pueden gestionar su ansiedad y se sienten capaces de predecir con cierta probabilidad de éxito las actitudes, sentimientos y comportamientos de los interlocutores (Stephan, W.; Stephan, C.; Gudykunst, 1999, p. 614).

Si no se comprende que en los contactos interculturales y virtuales se pueden vivir estas amenazas y que es necesario gestionarlas adecuadamente estableciendo estrategias para el mutuo conocimiento, la regulación del desempeño de las tareas y una fluida comunicación intercultural virtual, difícilmente se establecerán relaciones de confianza en el equipo de trabajo virtual. Un aporte que ayudará mucho, sobre todo en este aspecto de la distancia psicológica es la teoría de la penetración social.

Distancia social

La teoría de la penetración social, de Irwin Altman y Dalmas A. Taylor (1973), puede ser útil para analizar el factor de distancia social. Esta teoría plantea que toda relación interpersonal intercultural puede atravesar cuatro estadios de desarrollo, que se resumen en la Tabla 6.



Tabla 6 – Estadios del proceso de penetración social de Altman y Taylor

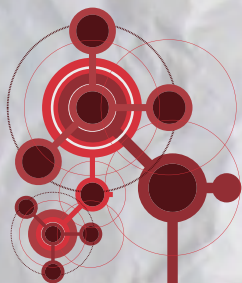
1. Orientación	Las conductas ejercidas en la relación son estereotipadas y superficiales, reflejo de los rasgos más superficiales de la personalidad de las personas implicadas en la relación.
2. Intercambios exploratorios	Implica interacciones en los aspectos más periféricos de las personalidades de los interlocutores e interlocutoras. Incluye un tipo de contacto interpersonal en el que las relaciones son amistosas y relajadas.
3. Intercambios afectivos	Implica sentimientos de bienestar y fluidez en la relación, genera un ejercicio de autoconfesión acerca de los sentimientos y vivencias más íntimas y profundas de la persona.
4. Intercambio estable	Los interlocutores e interlocutoras se conocen. La comunicación es eficaz.
5. Mutuo conocimiento interlocutores e interlocutoras	Los interlocutores e interlocutoras se conocen profundamente uno a otro. La comunicación es eficaz e intensa. Este estadio es logrado por pocas relaciones.

Estos estadios ofrecen elementos muy útiles para comprender la naturaleza de las relaciones psicoafectivas en el seno del grupo y aplicar mecanismos y estrategias para reducir la distancia psicológica en el equipo virtual.

CONSIDERACIONES FINALES

Nos atrevemos a concluir que para todas las culturas la confianza tiene un gran valor; lo que difiere de una cultura a otra es la manera de ganar y perder dicha confianza. A lo largo de estas páginas se ha puesto en evidencia la importancia del papel de la confianza en las relaciones interculturales virtuales. Tanto por parte de los aspectos cognitivos como afectivos implicados, se identifican dieciseis elementos de diferenciación cultural que pueden ocasionar dificultades potenciales en un trabajo virtual:

La influencia de los estereotipos y prejuicios culturales sobre las expectativas respecto al otro.
La actitud de sensibilidad intercultural respecto a la diferencia cultural.
La distancia jerárquica o de poder que pueda existir entre los miembros de una cultura.
Las fuentes de reconocimiento personal y social desde la perspectiva cultural.
La tolerancia a la incertidumbre, como la necesidad de control, seguridad y previsibilidad que pueden variar de una cultura a otra.



La gestión del tiempo de forma monocrónica o policrónica.
El sentido de la honradez que difiere de cultura a cultura.
El valor del contexto, diferenciando culturas según la importancia ejercida por el contexto en la relación comunicativa intercultural.
El valor de la diversidad. Universalismo y el particularismo en el trabajo virtual.
La justicia en los principios de equidad e igualdad.
La reciprocidad en las relaciones interpersonales que puede contribuir o no a establecer y alimentar la percepción de justicia de la otra persona.
La disciplina moral, como valor que rompe la tendencia occidental, basada en valores orientales.
El sentido prioritario de los objetivos, conciliando objetivos individuales y los objetivos del equipo y sus integrantes
La distancia social. Teoría de la penetración social pone en evidencia los estadios en las relaciones interculturales desde una orientación estereotipada hasta el mutuo conocimiento.
Las amenazas que surgen cuando hay un nivel relativamente alto de ansiedad en las relaciones intergrupales, las personas muestran conductas y respuestas exageradas, fundamentadas sobre estereotipos.
La gestión de la ansiedad de la incertidumbre es un proceso de fundamental de influencia sobre la eficacia de la comunicación y la competencia intercultural.

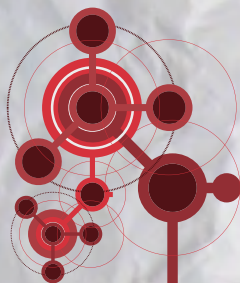
También nos permitimos proponer que la falta de competencia intercultural, es decir, los errores en el trabajo ocasionados por las diferencias culturales, es el factor de más riesgo para el establecimiento y mantenimiento de dicha confianza. Es decir, una permanente decepción en las expectativas de cómo debería ser la conducta de trabajo y relación de un compañero de trabajo (aunque sea inconsciente y se haya producido por las diversas concepciones culturales) quebrantará cualquier posibilidad de que exista confianza.

Los modelos teóricos presentados en este trabajo aportan elementos para que:

- Ayuden a la persona a identificar cuál es su posición ante la tarea y el colectivo en su equipo de trabajo virtual y pueda identificar la posición de sus colegas.
- La persona pueda establecer pautas de comunicación y relación que permitan superar barreras y actuar de una manera adaptativa y eficaz, atendiendo a las necesidades sociales y funcionales del equipo y su contexto.

Es necesario destacar que lo importante es evitar el etnocentrismo, no caer en generalizaciones que generarían nuevos estereotipos y, por lo tanto, prejuicios. Los modelos presentados son referentes, pero la competencia intercultural implica sensibilidad, flexibilidad y una actitud abierta, dispuesta a conocer y darse a conocer para poder establecer puentes de unión.

Una vez comprendidos estos factores de riesgo para la confianza intercultural, las oportunidades se han de construir mediante unos diversos y sólidos procedimientos de comunicación y trabajo que satisfagan las diversas necesidades, palien la incertidumbre y permitan que, en la medida de lo posible, los integrantes del equipo virtual encuentren satisfechas sus diversas necesidades de información, trabajo y relación.



La competencia intercultural en los virtual *teamworks* plantea importantes *future trends*. Por un lado avanzar en la investigación empírica en grupos de trabajo reales y no situaciones experimentales, tal y como plantea Simsarian Webber (2006).

Otra línea es profundizar en la relación de los procesos de aprendizaje organizativo desde la perspectiva intercultural, es decir, avanzar en la comprensión de cómo se aprende colaborativamente un grupo de trabajo intercultural y virtual.

Querriamos finalizar este artículo recordando que los miembros del equipo, que confían en sus colegas tienen a desempeñar intercambios sociales, son entusiastas y optimistas en sus mensajes, toman iniciativas y hacen frente a tareas y a las incertidumbres, técnicas de establecimiento de la comunicación confiable (Jarvenpaa; Leidner 1999).

REFERENCIAS

ANEAS, Assumpta (2003). *Competencias interculturales transversales*. Tesis (Doctorado) – Universitat Autònoma de Barcelona, 2003. Disponible en: <<http://www.tdx.cesca.es/TDX-1223104-122502/>>. Extraída el 31 ene. 2006.

_____. Intercultural competencies as a trust factor in virtual team work. En: Torres, T.; Arias, M. *Encyclopedia of human resources information systems*. Alexandria, VA: Idea Group, 2008.

_____. Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de investigación educativa*, v. 27, n. 1, p. 105-123, 2009.

_____. Transdisciplinariedad: una nueva mirada para la educación intercultural en Latinoamérica. En: LIZAMA, Jesús. *Educación intercultural bilingüe y desarrollo*. Barcelona: Icaria, 2010a. p. 153-189.

_____. Educación Intercultural Bilingüe desde la complejidad. *Revista Pueblos indígenas*, 2. época, n. 1, p. 25-48, 2010b.

AXTELL, Carolyn M.; FLECK, Steven J.; TURNER, Nick. Virtual teams: collaborating across distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 19, p. 205-248, 2004.

ALTMAN, Irwin; TAYLOR, Dalmas Arnold. *Social penetration: the development of interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.

BENNETT, James M. Towards ethno relativism: a developmental model of intercultural sensivity. En: PAIGE, Michael (Ed.). *Education for the intercultural experience*. Yarmount, ME: Intercultural Press, 1993. p. 382-393.

BHAWUK, Dharm P. Sharma; BRISLIN, Richard W. The measurement of intercultural sensivity using the individualism and collectivism concepts. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 16, p. 413-436, 1992.

BOND, Michael Harris. Emotions and their expressions in Chinese culture. *Journal of Nonverbal Behavior*, v. 17, p. 245-262, 1993.

CHUTNIK, Monica; GRZESIK, Katarzyna. Leading a virtual intercultural team: implications for virtual team leaders. *Journal of Intercultural Management*, v. 1, n. 1, p. 82-90, 2009.



DEARDORFF, Darla K. The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. *Journal of Studies in International Education*, n. 10, p. 241-266, 2006.

FIOL, C. Marlene; O'CONNOR, Edward J. Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: untangling the contradictions. *Organization Science*, v. 16, n. 1, p. 19-32, 2005.

GERGEN, Kenneth J.; MORSE, Stanley J; GERGEN, Mary M. Behavior exchange in cross-cultural perspective. En: TRIANDIS, Harry C.; BRISLIN, Richard W (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston, MA: Allyn y Bacon, 1980. p. 201-267.

GOULDNER, Alvin W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological*, v. 25, p. 161-179, 1960.

GROSSE, Christine Uber. Managing communication within virtual intercultural teams. *Business Communication Quarterly*, v. 65, n. 4, p. 22-38, 2002.

GUDYKUNST, William B.; TING-TOOMEY, Stella. *Culture and intercultural communication*. London: Sage, 1988.

HALL, Edward T. *Beyond culture*. New York, NY: Doubleday, 1981.

HAMMER, Mitchell R.; Bennett, Milton J.; WISEMAN, Richard L. Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 27, p. 421-443, 2003.

HANDY, Charles. Trust and the virtual organization. *Harvard business review*, v. 73, n. 3, p. 40-50, 1995.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

Holtbrügge, D., y Schillo, K. (2008). Intercultural training requirements for virtual assignments: Results of an explorative empirical study. *Human Resource Development International*, 11(3), 271-286.

HOLTON, Judith A. Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, v. 7, n. 3-4, p. 36-47, 2001.

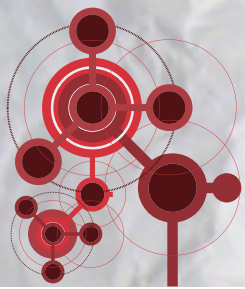
HOSMER, Larue Tone. Trust: The connection link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

JARVENPAA, Sirkka L.; LEIDNER, Dorothy E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, v. 10, n. 6. Special issue of *Communication Processes for Virtual Organizations* – p. 791-815, 1999.

JARVENPAA, Sirkka L.; KNOLL, Kathleen; LEIDNER, Dorothy E. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, v. 14, p. 29-64, 1998.

JIN, Yan; LEVITT, Raymond R. The virtual design team: a computational model of project organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, a. 2, n. 3, p. 171-195, 1996.

KANAWATTANACHAI, Prasert; YOO, Youngjin. Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, v.11, n. 3, p. 187-213, 2002.



- KIRKMAN, Bradley L. et. al. The impact of empowerment team on virtual team performance. *Management Executive*, a. 16, n. 3, p. 67-79, aug. 2002.
- KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, v. 50, n. 1, p. 569-598, 1999.
- KRISTOF, Amy L. et al. *The virtual team: a case study and inductive model* – Advances in interdisciplinary studies of work teams. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.
- LEWIS, Richard. Membership and management of a 'virtual' team: the perspectives of a research manager. *R&D Management*, v. 28, n. 1, p. 5-12, 1998.
- LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. Virtual teams: the new way to work. *Strategy & Leadership*, v. 27, n. 1, p. 14-19, 1999.
- LUHMANN, Niklas. *Trust and power*. New York: Wiley, 1979.
- LUSTIG, Myron W.; Koester, Jolene. *Intercultural competence*. 3rd edition. New York: Addison Wesley Longman, 1996.
- MARTINS, Luis L.; GILSON, Lucy L.; MAYNARD, M. Travis. Virtual teams: what do we know and where do we go from here? *Journal of management*, v. 30, n. 6, p. 805-835, 2004.
- MATHIEU, John M. et al. Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, n. 34, p. 4180-476, june 2008.
- McALLISTER, Daniel J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- McEWAN, Bree; SOBRE-DENTON, Miriam. Virtual cosmopolitanism: constructing third cultures and transmitting social and cultural capital through social media. *Journal of International and Intercultural Communication*, v. 4, n. 4, p. 252-258, 2011.
- McKNIGHT, D. Harrison; CUMMINGS, Larry L.; CHERVANY, Norman L. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of management review*, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.
- ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, v. 23, p. 393-404, 1998.
- SHACHAF, Pnina. Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: an exploratory study. *Information & Management*, v.45, n. 2, p. 131-142, 2008.
- SNOW, Charles C. et al. Use transnational teams to globalize your company. *Organizational dynamics*, v. 24, n 4, p. 50-67, 1996.
- STANTON, Jeffrey M.; STEINBRENNER, Derek A. Information boundary theory for virtual teams. In: ANNUAL CONFERENCE FOR THE SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 17th, Toronto, Canada, 2002.



STEPHAN, Walter G.; STEPHAN, Cookie White; GUDYKUNST, William B.; Anxiety in intergroup relations: a comparison of anxiety/uncertainty management theory and integrated threat theory. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 23, n. 4, p. 613-628, 1999.

STEPHAN, Walter G.; STEPHAN, Cookie White; Reducing intercultural anxiety through intercultural contact. *International Journal Of Intercultural Relations*, v. 16, p. 89-106, 1992.

STIER, Jill. Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. *Journal of intercultural communication*, v. 11, n. 1, p. 1-12, 2006.

TROMPENAARS, Fons. *The organization of meaning and the meaning of organization*. Tesis de Wharton School: University of Pennsylvania, 1981.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture*. New York: McGraw-Hill, 1998.

VILÀ, Ruth. La competencia comunicativa intercultural en educación secundaria obligatoria: escala de sensibilidad intercultural. En: SORIANO, Encarnación (Coord.). *Perspectivas teórico-prácticas en educación intercultural*. Almería: Universidad de Almería, 2003. p. 103-112.

_____. La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercultural en la educación secundaria obligatoria: escala de sensibilidad intercultural. *Revista de Investigación Educativa*, v. 24, n. 2, p. 353-372, 2006.

_____. *La competencia comunicativa intercultural: un estudio en el primer ciclo de la educación secundaria obligatoria*. Madrid: MEC-CIDE, 2008.

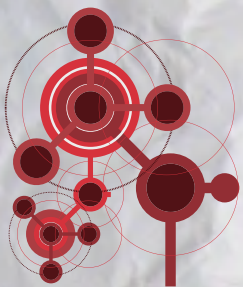
WEBBER, Simsarian. Virtual teams: a meta-analysis. SHRM Foundation. Disponible en: <http://www.shrm.org/foundation/webber_keyfindings.asp>. Extraído el 31 ene. 2006.

WEBSTER, Jane E.; WONG, W. K. P. Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 1, p. 41-62, jan. 2008.

WELLMAN, Barry et al. Telework and virtual community. *Annual Review of Sociology*, v. 22, p. 213-238, ago. 1996.

ZORN, Isabel. Do culture and technology interact? Overcoming technological barriers to intercultural communication in virtual communities. *ACM Siggroup Bulletin*, v. 25, n. 2, p. 8-13, 2005.

Artigo recebido em 05.08.2014 e aprovado em 01.09.2014.



As expectativas dos imigrantes bolivianos na cidade de São Paulo: reflexões sobre a comunicação intercultural

The expectations of the Bolivian immigrants in the city of São Paulo: reflections on intercultural communication

Las expectativas de los inmigrantes bolivianos en la ciudad de São Paulo: reflexiones sobre la comunicación intercultural

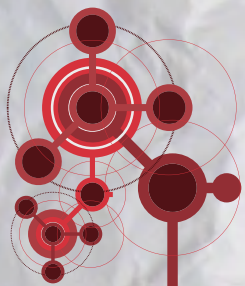
Mónica Ayala Soliz

- Doutora em Relações Públicas pela Universidad San Martín de Pórrres (USMP), Perú
- Mestre em Relações Internacionais pela Universidad Nacional Autónoma de México (Unam)
- Graduada em Administração de Empresas pela Atlantic International University (AIU), Honolulu, HI, USA
- Graduada em Relações Públicas pela Universidad Católica Boliviana (UCB)
- Gerente geral da Aquainteg SRL
- Site: <http://www.dircomsocial.com/profile/MonicaAyala>
- E-mail: mayalas2005@yahoo.com



Fábio Radigonda Serrato

- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Comunicação Popular e Comunitária pela Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Bacharel em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Norte do Paraná (Unopar)
- Conta com publicações nas áreas de comunicação intercultural e comunicação e saúde.
- E-mail: fabio.serrato@gmail.com



Resumo

Nos últimos anos houve um incremento no número de imigrantes bolivianos na cidade de São Paulo. O presente texto procura analisar as expectativas econômicas, sociais e legais desses imigrantes, verificar como se dá a comunicação intercultural nos relacionamentos que eles estabelecem e identificar as dificuldades e facilidades de adaptação na cidade. Utilizando técnicas quantitativa e qualitativa, as conclusões reforçam que as estratégias de comunicação intercultural podem influenciar nas expectativas dos bolivianos sobre a cidade, além de contribuir para a integração dos referidos imigrantes.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL • GLOBALIZAÇÃO • IMIGRAÇÃO • BOLIVIANOS • SÃO PAULO.

Abstract

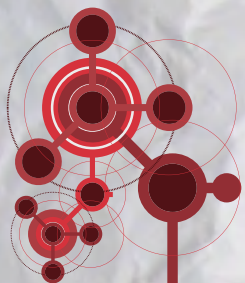
In recent years there has been an increase in the number of Bolivian immigrants in São Paulo. This text seeks to analyze the economic, social and legal expectations of these immigrants. It studies the intercultural communication in relationships that they establish and identifies their difficulties as well as their ease in adapting in the city. Using quantitative and qualitative techniques, the conclusions stress that the strategies of intercultural communication can influence the expectations of Bolivians in relation to the city, besides contributing to the integration of these immigrants.

KEYWORDS: CINTERCULTURAL COMMUNICATION • GLOBALIZATION • IMMIGRATION • BOLIVIANS • SÃO PAULO.

Resumen

En los últimos años hubo un incremento en el número de inmigrantes bolivianos en São Paulo. El presente texto trata de analizar las expectativas económicas, sociales y jurídicas de estos inmigrantes, verificar cómo se da la comunicación intercultural en las relaciones que se establecen e identificar las dificultades y facilidades de adaptación en la ciudad. Utilizándose técnicas cuantitativas y cualitativas, los resultados refuerzan que las estrategias de comunicación intercultural pueden influenciar en las expectativas de los bolivianos a respecto de la ciudad, además de contribuir para a la integración de estos inmigrantes.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN INTERCULTURAL • GLOBALIZACIÓN • INMIGRACIÓN • BOLIVIANOS • SÃO PAULO.



A comunicação intercultural, caracterizada pelo diálogo entre culturas diferentes que convivem em um mesmo espaço, ganha cada vez mais importância na sociedade contemporânea globalizada. Uma das características da globalização atual é o aumento do fluxo de pessoas. Lamentavelmente, esse fluxo não tem sido acompanhado de políticas que beneficiam os imigrantes em áreas relacionadas à saúde, à educação e a oportunidades de trabalho, o que os coloca em posições isoladas e negligenciadas nos diferentes destinos que escolhem para continuar suas vidas fora do país de origem.

O fenômeno migratório pressupõe cada vez mais a presença do multiculturalismo e da interculturalidade entre pessoas de culturas distintas em um mesmo país. Como realidade multidimensional e complexa, a globalização estabelece padrões que, ao mesmo tempo, valorizam e renegam diferenças e similaridades. Assim, imigrantes e comunidades locais do país convivem em certa interdependência que envolve convergências e contradições relacionadas às práticas da comunicação e da cultura.

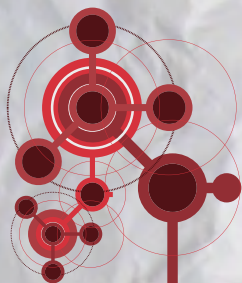
Na cidade de São Paulo, houve nos últimos anos forte incremento de imigração da Bolívia. Segundo o Ministério da Justiça (Brasil, 2011), em 2010 havia 961 mil estrangeiros vivendo regularmente no país, número que aumentou para 1,466 milhão em 2011. O Censo de 2010 indica que os bolivianos compõem a segunda maior colônia de estrangeiros em São Paulo, ficando atrás apenas dos portugueses. Conforme os dados oficiais, o número de cidadãos da Bolívia que se mudaram para a capital paulista aumentou 173% entre 2000 e 2010, subindo de 6.578 para 17.960 (Pereira, 2013). Considerando estimativas de imigrantes indocumentados, o número é bem maior. O Centro de Apoio ao Migrante estima haver 250 mil bolivianos na cidade (Moreira, 2011). Já o Consulado da Bolívia em São Paulo defende que essa população é de 350 mil pessoas (Burgarelli; Toledo, 2013). Portanto, além dos documentados, existe uma população flutuante de indocumentados que não se pode ignorar.

A importância de abordar o tema da comunicação intercultural está no fato de se considerá-la um veículo de interconexão entre os protagonistas de um contexto diverso, coincidente em objetivos ou características circunstanciais. Isso significa que, em um determinado momento, a comunicação constitui para o imigrante o único meio de acesso aos conteúdos sociais de uma comunidade desconhecida.

O presente texto busca analisar as expectativas de bolivianos residentes em São Paulo frente às condições econômicas, sociais e legais; verificar a influência da comunicação intercultural sobre essas expectativas; e identificar as dificuldades e facilidades de adaptação dos bolivianos na cidade de São Paulo. Foram utilizadas técnicas qualitativa e quantitativa para obter os dados necessários.

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E ACULTURAÇÃO

Os bolivianos que se mudam para São Paulo têm que lidar com o diverso, o diferente: a cultura brasileira. Geert Hofstede (1997, p. 19) define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face a outro.” De acordo com o mesmo autor, a cultura é adquirida e deve ser distinguida da natureza humana (que é herdada e universal a todos os seres humanos), bem como da personalidade (a soma do que é herdado e do que é aprendido). Para Hofstede (1997), as diferenças culturais se manifestam por meio de símbolos, heróis, rituais e valores. Esses quatro elementos constituem diversos níveis de cultura, sendo um deles o nacional, que pode conter língua, sistema educacional, sistema político, produtos, serviços, entre outras características comuns aos membros de determinada nação.



A interação entre pessoas de diferentes culturas nacionais resulta em conflitos sociais e psicológicos, mesmo que involuntários. A maioria dos estudos sobre o tema fundamenta-se na teoria da curva em U, descrita inicialmente por Jens Lysgaard (Black e Mendenhall, 1991, apud González; Oliveira, 2011, s. p.) e representada na Figura 1.

Figura 1

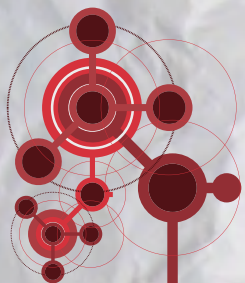


Fonte: Black; Mendenhall (1991, apud González; Oliveira, 2011, s. p.).

De acordo com essa teoria, a primeira fase por que passa o estrangeiro em outro país é a de um período geralmente curto de euforia, pautado pela emoção do novo e pelas expectativas. Aliciados por empregadores que fazem falsas promessas, muitos bolivianos vêm ao Brasil com a expectativa de que este é o país do futebol, do carnaval, dos negros e que as pessoas são acolhedoras (Silva, 1997).

Quando o imigrante começa a vida no novo ambiente, quase sempre passa pelo choque cultural, um estado de ansiedade e stress de quem vive em um ambiente não familiar, caracterizando a segunda fase da teoria. No caso dos imigrantes bolivianos, além da exploração no trabalho, o choque cultural acontece por vários outros motivos. Cardozo (2013) enfatiza a dificuldade com o idioma português, e isso tem uma ampla dimensão devido ao fato de que a língua é um acúmulo de significados que se aprende por um processo de educação em diversos cenários, como casa, escola, trabalho, entre outros.

A terceira fase do gráfico em U é a de aculturação, na qual o imigrante aprendeu parcialmente a vivenciar as novas condições de vida, adotou alguns valores locais e adquiriu confiança em si próprio. Hofstede (1997, p. 247) reforça a importância do idioma local nesse processo quando afirma que, "quando não se conhece o idioma de um país, perdem-se numerosas sutilezas de uma cultura e vemo-nos obrigados a permanecer como observadores externos". No caso dos imigrantes bolivianos, suas raízes (*quéchua* ou *aymaras*) devem ser consideradas, visto que alguns dos bolivianos que se mudam para o Brasil têm origem indígena. Isso pressupõe que já passaram por uma migração prévia do campo para alguma cidade da Bolívia e aprenderam a viver em uma



cidade grande, mas sua visão de mundo não mudou completamente. Seus valores culturais seguem conservando costumes e usos anteriores, e quando voltam a migrar, desta vez em um contexto mais distante, levam essa carga de significados.

A quarta e última fase, segundo Hofstede (1997, p. 242),

constitui o estado de estabilidade mental que finalmente se alcança. Os sentimentos podem permanecer negativos em comparação com a cultura de origem (...), por exemplo, se o visitante se sente ainda um estranho e discriminado. Mas pode sentir-se igualmente tão bem como antes (...) e, neste caso, pode-se considerar que o visitante conseguiu uma adaptação bicultural, ou pode mesmo sentir-se melhor (...). Neste último caso, adaptou-se totalmente ao modo de vida dos seus anfitriões, tornando-se 'mais romano que os romanos'.

A adaptação do imigrante também é influenciada por leis brasileiras e acordos internacionais, que contribuem para a relação de multiculturalismo ou interculturalidade entre os imigrantes bolivianos e a população local de São Paulo. Nesse sentido, se faz importante o conhecimento de que o Brasil formaliza a garantia de o imigrante estudar, utilizar o Sistema Único de Saúde (SUS) – nos dois casos, independentemente de documentação – e trabalhar (desde que atenda determinadas exigências).

Outros aspectos que devem ser considerados no que diz respeito à adaptação de imigrantes bolivianos em São Paulo são os sistemas culturais propostos por Ribeiro (1988): adaptativo, associativo e ideológico.

O sistema adaptativo compreende o conjunto de práticas através das quais uma sociedade atua sobre a natureza no esforço de prover sua subsistência e reproduzir o conjunto de bens e equipamentos de que dispõe. O sistema associativo compreende o complexo de normas e instituições que permite organizar a vida social, disciplinar o convívio humano, regular as relações de trabalho e reger a vida política. Finalmente, o sistema ideológico é representado pelos corpos de saber, de crenças, de valores gerados nos esforços adaptativo e associativo (Ribeiro, 1988, p. 31).

No dia a dia desses imigrantes, a interpretação e o reconhecimento dos três sistemas culturais se dão pela "subjetividade social". O termo, de acordo com Zemelman, "é um plano da realidade social em que se articulam a memória, a cultura, a consciência, a vontade e a utopia" (Carrillo; Azocar, 2010, s. p.).

A memória dos povos é importante porque lhes dá significado e sentido de vida. No entanto, em algum momento o imigrante muda de sistema social e de significados culturais, fazendo com que a memória social não tenha eco no seu novo entorno. Essa situação pode provocar um isolamento do indivíduo por temores sociais como a rejeição e a discriminação, mas, por outro lado, em um sistema ideal de canais de comunicação e administração de mecanismos de inserção para os imigrantes, os indivíduos poderiam vivenciar uma transição positiva que permitisse conservar sua identidade sem perder a oportunidade de mudança em um novo contexto.

Finalmente, a comunicação intercultural tem papel fundamental em todo o processo de aculturação e adaptação, perpassando as questões culturais e legais apontadas anteriormente. Quando falamos de comunicação intercultural, duas definições são importantes neste estudo. Utilizamos o enfoque proposto por Maria Aparecida Ferrari (2011, p. 174), ao afirmar que

a comunicação entre os diferentes que habitam o mesmo espaço e ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação.



R. Vila Baños (2005, p. 47) completa e conceitua a comunicação intercultural como a

comunicação interpessoal na qual intervêm pessoas com referentes culturais suficientemente diferentes para que sejam autopercebidos, tendo que superar algumas barreiras pessoais e/ou contextuais para se chegar à comunicação efetiva (tradução nossa).

Por sua vez, Daniel Mato (2012) defende que os atores sociais coletivos e institucionais geralmente são heterogêneos, competem e negociam formulações de significado entre si e dentro de si, com diferenças que não impedem a atuação conjunta. É o que acontece potencialmente com os bolivianos que imigram para o Brasil. Assim, no processo de comunicação entre as organizações brasileiras e os imigrantes bolivianos são frequentes as possibilidades de ocorrer um “mal-entendido cultural”. O termo, de acordo com Paulo Finuras (2007, p. 172), é considerado

um conflito de comunicação (aberto ou latente), provocado pelo facto de os interlocutores serem oriundos de culturas diferentes e, conseqüentemente, terem diferentes valores, hábitos e códigos de conduta, enfim, serem portadoras de diferentes esquemas ou *softwares* mentais coletivos e diferentes escalas de valores individuais.

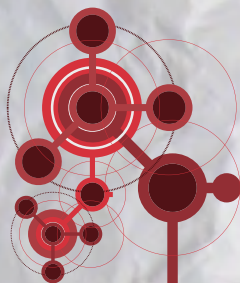
Na realidade dos bolivianos que vivem em São Paulo, o conflito cultural pode acontecer, por exemplo, na interpretação sobre as leis trabalhistas, as exigências para solicitar/renovar o visto, o direito à educação, os costumes e conceitos relacionados à saúde.

PESQUISA COM IMIGRANTES BOLIVIANOS

Diante do contexto até aqui apresentado, foi realizada pesquisa de caráter exploratório e empírico com a utilização de técnicas quantitativa e qualitativa, mediante entrevista individual em profundidade e aplicação de questionário. A entrevista foi realizada com Carmelo Muñoz Cardoso, presidente da Associação de Residentes Bolivianos (ADRB). Fundada em 1969, a ADRB tem como objetivos prestar apoio jurídico (principalmente em relação à documentação pessoal), incentivar o esporte, oferecer atendimento odontológico e médico.

Para a aplicação do questionário, o universo considerado para a pesquisa foram os imigrantes bolivianos residentes na cidade de São Paulo. A amostragem envolveu critérios como idade (a partir de 18 anos), além de ser usuário da ADRB, participar de atividades da comunidade boliviana em São Paulo ou frequentar a Praça Kantuta. A praça é conhecida como um pedaço da Bolívia na capital paulista. Administrada pela Associação Gastronômica Cultural e Folclórica Boliviana Padre Bento (AGCFBPB), recebe duas mil pessoas a cada domingo, sendo 90% delas bolivianas nativas ou descendentes (Brasil-Bolívia, s. d.). A aplicação resultou em cem questionários com respostas válidas, sendo que a maior parte dos questionários foi aplicada na referida Praça.

O roteiro da entrevista em profundidade e o questionário foram formulados com base nas seguintes variáveis: idioma/comunicação, acesso à educação e à saúde, convivência grupal, expectativas sobre a cidade de São Paulo/o Brasil, adaptação, informações sobre direitos e perspectivas de vida na cidade. Importante ressaltar a escolha das temáticas saúde e educação, visto que são direitos básicos de todos que estão no Brasil, sejam brasileiros, haitianos, bolivianos ou pessoas de outra nacionalidade.



RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

“Expulsos” pelas difíceis condições econômicas do país de origem, com a metade da população vivendo abaixo da linha de pobreza e o crescente aumento da distância entre ricos e pobres (Indexmundi, s. d; Lage e Roldão, 2012), os imigrantes bolivianos vêm à capital paulista com a expectativa de trabalhar e ganhar dinheiro. A informação vai ao encontro da afirmação de Sidney Antônio da Silva (2012), que cita esses motivos como característicos da imigração de bolivianos ao Brasil a partir da década de 80.

A pesquisa apontou que a expectativa dos bolivianos na cidade de São Paulo é alcançada quanto ao objetivo de trabalho. Quase todos os entrevistados estão “empregados”, sendo que as oportunidades de trabalho, as condições econômicas e a possibilidade de guardar dinheiro são os motivos mais citados para incentivar um familiar ou amigo boliviano a imigrar para São Paulo. Silva (2012) relata que ainda hoje o setor de costura é o que “emprega” a maioria dos bolivianos, e que muitas vezes o regime de trabalho é análogo à escravidão. Este estudo confirma essas características. Como consequência, a maioria quer abrir o próprio negócio.

No que diz respeito à região de moradia, parte dos entrevistados vive em bairros onde se concentram as oficinas de confecção e espaços de convivência e identificação da comunidade, como Bom Retiro, Brás e Pari. Por outro lado, também se constatou, conforme indica o Censo de 2010 (Burgarelli; Toledo, 2013), a expansão desses residentes para áreas periféricas da Zona Leste e da Zona Norte da cidade. O censo justifica essa expansão pela busca por melhor salário e menor gasto com aluguel.

Os imigrantes bolivianos convivem principalmente em seu grupo de origem. Entre os casados, majoritariamente, o cônjuge é boliviano; no trabalho, os respondentes afirmam se relacionar principalmente com pessoas da mesma nacionalidade. No entanto, eles ressaltam a relação com os brasileiros no dia a dia e as amizades que fizeram no Brasil entre os três fatores que mais gostam em São Paulo. Em relação ao que é mais difícil na cidade, são vários os problemas, depois das condições de trabalho na cidade, como o idioma, a dificuldade de conseguir documentação pessoal, o atendimento médico e o fato de ser imigrante boliviano.

Quase a totalidade dos entrevistados afirmou que conhece um compatriota que passou por alguma situação de discriminação ou violência, seja ‘ter sido vítima’ de assalto/roubo na rua ou em casa, ser mal atendido em uma unidade de saúde ou os filhos serem maltratados na escola. Em relação ao sistema público de saúde, embora o atendimento médico tenha recebido críticas negativas, é considerado pelos respondentes melhor que na Bolívia.

O não-domínio do idioma português aparece como uma importante barreira cultural que dificulta a vida desses imigrantes no Brasil. Segundo Hofstede (1997, p. 247), as palavras “são veículos de transferência de cultura”. O idioma comum também é a essência para a realização da comunicação intercultural, estabelecendo uma base comunicacional comum “entre os diferentes que habitam o mesmo espaço” (Ferrari, 2011, p. 174). É por meio dele que se estabelece o diálogo e se evita o mal entendido cultural (Finuras, 2007).

A pesquisa mostra ainda que a cultura brasileira tolera determinados comportamentos e a ocupação de espaços específicos por parte desses imigrantes. Porém ‘tolerar’ não é o mesmo que ‘integrar’. Os bolivianos residentes na cidade de São Paulo vivem em guetos físicos e simbólicos, constituindo uma relação de multiculturalismo: um ambiente em que várias culturas estão expostas, mas não se integram, apenas se suportam. Essas características são opostas às da interculturalidade, em que o relacionamento e o diálogo fazem com que as culturas fiquem mais próximas e haja respeito e integração entre os diferentes.



Para a comunicação entre povos de diferentes culturas, Miquel Rodrigo Alsina (1997) e Hofstede (1997) ressaltam a importância da competência intercultural, seja por parte de quem migra, seja de profissionais do país que recebe os imigrantes. Os dados desta pesquisa mostram que os órgãos do estado brasileiro estão despreparados para criar e manter relacionamento com o público de imigrantes bolivianos, muitas vezes dificultando ou impedindo a integração desses residentes, como no caso das escolas e dos serviços de saúde.

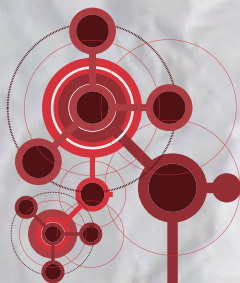
O relacionamento ideal com os imigrantes bolivianos deveria ter como base a comunicação intercultural, com integração e diálogo entre as culturas e o rompimento do multiculturalismo. Para isso, Rodrigo Alsina (1997) defende o desenvolvimento de 'dispositivos comunicativos interculturais', destacando-se a tomada de consciência das próprias características culturais e dos próprios processos comunicativos, o conhecimento da outra cultura e seus processos de comunicação, o idioma e a comunicação não-verbal comuns, a metacomunicação, a compreensão e experimentação dos sentimentos alheios a partir dos referentes culturais do outro e, finalmente, disposição para aprender e para romper as barreiras culturais. Como afirma Rodrigo Alsina (2001), por mais difícil que seja a comunicação intercultural, atualmente ela é inevitável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal motivo pelo qual os bolivianos se mudam para São Paulo tem origem no nível econômico, pois eles querem trabalhar e guardar dinheiro. Em geral, seu primeiro trabalho está ligado à indústria de confecção de roupas e enfrentando um regime de trabalho análogo à escravidão. Por isso, há também a expectativa de abrir o próprio negócio em um momento posterior. A maior parte dos bolivianos quer ficar no Brasil por tempo determinado, até conseguir guardar algum dinheiro que seja suficiente para voltar para a Bolívia e instalar-se em boas condições financeiras.

O idioma é uma barreira considerável na adaptação ao país e ao trabalho, pois quase a totalidade dos respondentes nunca estudou formalmente o idioma português o que causa dificuldade para se comunicar nessa língua. Também é evidente que a discriminação e a violência física que sofrem por parte dos brasileiros prejudicam a adaptação. Outro aspecto fundamental é a indocumentação que se desdobra em várias consequências. Essa condição impede ou aos menos gera muitas dificuldades para que os residentes bolivianos em São Paulo consigam oportunidades de trabalho em outras áreas e se relacionem profissionalmente com pessoas que não sejam da mesma nacionalidade, visto que nas fábricas de costura há predominância de trabalhadores bolivianos. A indocumentação dificulta, ainda, o acesso aos direitos constitucionais de estudar e utilizar o Serviço Único de Saúde (SUS), dificuldades que existem por receio dos imigrantes ou pelas barreiras paradoxalmente criadas pelas próprias organizações brasileiras.

Uma das poucas facilidades de adaptação é a convivência com outros bolivianos, muitas vezes familiares, que são mesmo a principal fonte de informação sobre direitos e deveres. Também contribuem para a adaptação a utilização de espaços de identificação da comunidade, como a Praça Kantuta, e algumas relações com os brasileiros no dia a dia, tidas como um dos aspectos que mais gostam na cidade. Porém, mesmo em princípio favorecendo a adaptação, esses fatores acabam por converter-se em dificuldades: em casa, no trabalho e nos poucos momentos e espaços de lazer, a convivência é majoritariamente entre os compatriotas bolivianos.



Convivendo com os brasileiros em uma realidade multicultural, em que as culturas nacionais se toleram – já que uma é obrigada a se relacionar minimamente com a outra –, mas sem integração a comunicação intercultural praticamente inexistente, o que mais uma vez dificulta o processo de aculturação desses imigrantes. Somente a partir do momento em que houver uma “comunicação interpessoal na qual intervêm pessoas com referentes culturais suficientemente diferentes para que sejam autopercebidos, tendo que superar algumas barreiras pessoais e/ou contextuais para se chegar à comunicação efetiva” (Baños, 2005, p. 47), ou seja, uma comunicação intercultural efetiva, é que as relações entre culturas diferentes poderão se dar plenamente a ponto de estabelecerem uma relação intercultural. Assim, sem comunicação intercultural não há interculturalidade, integração e interação entre as culturas.

Para que os bolivianos que migram para São Paulo se integrem à cultura brasileira, são necessárias estratégias de comunicação intercultural que

- Gerem conhecimento sobre as possibilidades e exigências para residência no Brasil (muitas vezes a principal dificuldade para conseguir a residência temporária poderia ser suprida ao se chegar ao país com um documento de antecedentes penais da Bolívia);
- Comuniquem sobre as leis trabalhistas locais;
- Comuniquem sobre o direito constitucional de estudar e utilizar o Sistema Único de Saúde (SUS), independentemente da documentação;
- Propiciem conhecimentos do idioma português;
- Propiciem atendimento com funcionários aptos a se comunicarem interculturalmente, ao menos nos setores do serviço público que lidam com imigrantes no dia a dia.

Intensificando, dessa forma, o relacionamento com as organizações e a cultura brasileira e usufruindo dos direitos garantidos pela Constituição, os referidos imigrantes teriam mais expectativas e perspectivas no Brasil. Conclui-se, então, que a comunicação intercultural influencia diretamente nas expectativas dos imigrantes bolivianos em São Paulo.

Nessa perspectiva, a comunicação, seja esta direta ou intercultural, requer mecanismos institucionais que promovam a informação em dos âmbitos:

- O âmbito institucional/legal brasileiro, que, como foi visto ao longo da pesquisa, contém benefícios educativos e também na área de saúde para os imigrantes. No entanto, o processo de acesso a eles é pouco difundido e conhecido pela comunidade de imigrantes beneficiada.
- O âmbito de representação /consulados presentes no Brasil, já que um dos mandatos dos consulados, consiste em apoiar e defender os direitos dos imigrantes do país que representam. Os consulados deveriam, em conjunto com o governo brasileiro, gerar mecanismos interinstitucionais que difundam esses benefícios às populações imigrantes, que por medo se retraem na informalidade.



Considerando a realidade multicultural da atualidade em que, de um lado, estão os bolivianos em condição de regime de trabalho escravo e, de outro, as organizações públicas brasileiras que não cumprem o que a legislação garante, cabe ao estado brasileiro a iniciativa e a obrigação de promover a competência e a capacitação intercultural entre as organizações e os imigrantes.

REFERÊNCIAS

BAÑOS, R. Vila *La competencia comunicativa intercultural: un estudio en el primer ciclo de la ESO*. 2005. 669 fl. Tese (Doutorado em Pedagogia) – Faculdade de Pedagogia, Universidade de Barcelona, Barcelona, 2005. Disponível em: <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/2345/2.CAP_2.pdf?sequence=6>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark. The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 2, p. 225-247, 1991.

BRASIL. Ministério da Justiça. Economia brasileira atrai estrangeiros e imigração aumenta 50% em seis meses. Portal Brasil, 01 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/11/10/economia-brasileira-atrai-estrangeiros-e-imigracao-aumenta-50-em-seis-meses>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

BRASIL-BOLÍVIA. *Kantuta é um pedaço da Bolívia na capital paulista*. São Paulo: Brasil Bolívia, s. d. Disponível em: <http://www.brasilbolivia.com.br/praca_kantuta_br.htm>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BURGARELLI, Rodrigo; TOLEDO, José Roberto de. Pela 1ª vez, bolivianos superam japoneses e italianos na capital. *O Estado de S. Paulo*, 05 maio 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,pela-1-vez-bolivianos-superam-japoneses-e-italianos-na-capital-,1028530,0.htm>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

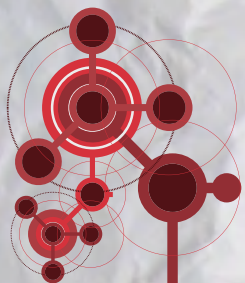
CARDOZO, Carmelo Muñoz. *Associação de Residentes Bolivianos*. São Paulo, 10 maio 2013. Entrevista concedida a F. R. Serrato, para a realização da monografia.

CARRILLO, Afonso Torres; AZOCAR, Juan Carlos Torres. *Subjetividad y sujetos sociales en la obra de Hugo Zemelman*. Shvoong.com, 23 jan. 2010. Disponível em: <<http://es.shvoong.com/social-sciences/education/1967247-subjetividad-sujetos-sociales-en-la/#ixzz2drwFKwDM>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p.131-246.

FINURAS, Paulo. *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

GONZÁLEZ, Juan Miguel; OLIVEIRA, José Arimatés de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cad. Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, dez. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5237/3971>>. Acesso em 14 ago. 2014.



HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações*. Lisboa: Editora Sílabo, 1997.

INDEXMUNDI. *Dados históricos gráficos*. Indexmundi, 2012. Disponível em: <<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=69&c=bl&l=pt>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

LAGE, Janaina; ROLDÃO, Rafael. ONU: mais de 1/4 da população pobre da América Latina vive no Brasil. *O Globo*, Rio de Janeiro, 21 ago. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/mundo/onu-mais-de-14-da-populacao-pobre-da-america-latina-vive-no-brasil-5851772>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

MATO, Daniel. Heterogeneidade social e institucional, interculturalidade e comunicação intercultural. *Matrizes*, Universidade de São Paulo, v. 6, n. 1-2, p. 59-93, jun. 2012.

MOREIRA, Marli *Imigrantes fazem manifesto em São Paulo pelo direito a voto*. Ebc.com.br, São Paulo, 04 dez. 2011. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-12-04/imigrantes-fazem-manifesto-em-sao-paulo-pelo-direito-voto>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

PEREIRA, Elvis. A Bolívia é aqui. *Revista são paulo*, São Paulo, n. 151, p. 32-38, 2013.

RIBEIRO, Darcy. *As Américas e a civilização: formação histórica e causas do desenvolvimento desigual dos povos americanos*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1988.

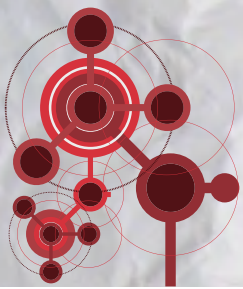
RODRIGO ALSINA, Miquel. Elementos para una comunicación intercultural. *Afers Internationals*, Cidob, Barcelona, n. 36, p. 11-21, 1997. Disponível em: <http://www.cidob.org/es/content/download/5783/55624/file/36rodrigo_cast.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2014.

_____. ¿Por qué interculturalidad? *Revista interacción*, Santa Fé de Bogotá, n. 25, 2001. Disponível em: <<http://interaccion.cedal.org.co/25/interculturalidad.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SILVA, Sidney Antônio da. *Costurando sonhos: trajetória de um grupo de imigrantes bolivianos em São Paulo*. São Paulo: Paulinas, 1997.

_____. Dinâmica cultural e processos identitários. In: BAENINGER, Rosana (Org.). *Imigração boliviana no Brasil*. Campinas: Núcleo de Estudos de População-Nepo/Unicamp; Fapesp; CNPq; Unfpa, 2012. p.19-74.

Artigo recebido em 20.08.2014 e aprovado em 25.09.2014.



Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisas

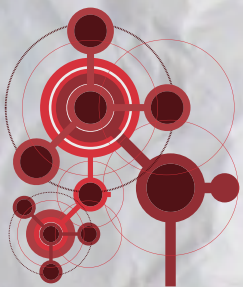
Interculturality and communication
in the organizations: anthropological reflections
and notes for an agenda of research efforts

Interculturalidad y comunicación
en las organizaciones: reflexiones antropológicas
y notas para una agenda de investigaciones



Pedro Jaime de Coelho Júnior

- Doutor em Antropologia Social pela Universidade de São Paulo (USP) e em Sociologia e Antropologia pela Université Lumière Lyon 2
- Mestre em Antropologia Social pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Graduado em Administração pela Universidade Federal de Bahia (UFBA)
- Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração do Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana (FEI)
- Professor dos cursos de Graduação em Administração e em Comunicação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP)
- Autor de artigos em revistas científicas de Ciências Sociais e de Administração e de capítulos de livros publicados nestas áreas
- Email: pedrojaime@fei.edu.br



Resumo

Proponho neste artigo uma reflexão sobre o debate antropológico contemporâneo em torno do conceito de cultura, assim como da ideia de diversidade. O propósito dessa reflexão é extrair, da mirada da antropologia para essas questões, contribuições que possam fertilizar a pesquisa sobre interculturalidade e comunicação nas organizações

PALVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • ORGANIZAÇÕES • ANTROPOLOGIA • INTERCULTURALIDADE.

Abstract

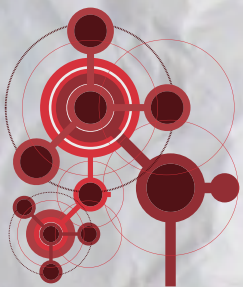
I propose in this article a reflection on the contemporary anthropological debate on the concept of culture, as well as the idea of diversity. The purpose of this reflection is to extract, from the anthropological perspective on these issues, contributions that can fertilize the research on intercultural communication in organizations.

KEYWORDS: COMMUNICATION • ORGANIZATIONS • ANTHROPOLOGY • INTERCULTURALITY.

Resumen

Propongo con este artículo una reflexión sobre el debate antropológico contemporáneo en torno al concepto de cultura, así como a la idea de la diversidad. El propósito de esta reflexión es extraer, de la mirada de la antropología para estas cuestiones, contribuciones que puedan fertilizar las investigaciones sobre la interculturalidad y la comunicación en las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • ORGANIZACIONES • ANTROPOLOGÍA • INTERCULTURALIDAD.



No ano passado, minha esposa e eu recebemos em São Paulo a visita de um casal de estrangeiros, amigos que fizemos por ocasião da nossa estadia na França, em 2009 e 2010. Os dois membros do casal são pessoas a quem a teoria antropológica contemporânea considera como tendo suas experiências sociais construídas *in-between cultures* (Abu-Lughod, 1991). Ele, Luca Sadurni, italiano da região de Nápoles, vivendo atualmente em Lyon na França. Ela, Andra Promenu, romena de Bucareste, que reside igualmente em Lyon. Durante o tempo em que passaram conosco, fizemos um passeio pela feira livre da Vila Madalena. Eles ficaram encantados com as cores, os cheiros e os sabores das frutas comercializadas ali. Luca, um tipo apaixonado pela arte de cozinhar, estava especialmente atento a cada textura, a cada aroma.

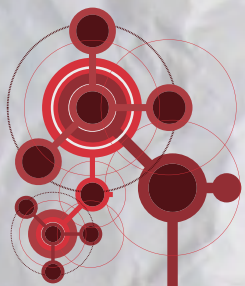
De passagem por uma banca de condimentos, cuja proprietária fazia diversos *mixes* com distintos ingredientes, tateando o português arriscou uma pergunta à simpática feirante: "Qual desses temperos é tipicamente brasileiro?" Sua interlocutora não hesitou e de pronto respondeu com uma pitada de ironia: "Tudo aqui é brasileiro, pois sou eu que faço".

Estava diante de um encontro intercultural e na volta para casa fiquei refletindo, juntamente com meus amigos, que aquele breve diálogo evidenciava duas concepções de cultura. A primeira, que chamarei de tradicional, liga uma cultura a um povo e um território. Finalmente deveria haver o tempero genuinamente associado ao povo brasileiro! A segunda, que designarei como contemporânea, pensa a cultura como fluxo e, rejeitando concepções de pureza, integra a mistura, o hibridismo como processos característicos da construção cultural.

Tomarei essa anedota extraída da vida cotidiana como ponto de partida para a escrita de um ensaio sobre interculturalidade e comunicação nas organizações. O texto que segue está dividido em três seções. Inicialmente, reviso brevemente o debate antropológico contemporâneo sobre o conceito de cultura. Em seguida faço o mesmo com a ideia de diversidade. Por fim, busco sinalizar para a contribuição que a mirada da antropologia para a cultura e a diversidade pode oferecer para fertilizar as pesquisas sobre interculturalidade e comunicação nas organizações.

CULTURA: UM CONCEITO SOB RASURA NO CAMPO DA ANTROPOLOGIA

O conceito de cultura tem sido alvo de um intenso debate antropológico desde o início dos anos 1990. Atacada por uns, que afirmam escrever contra a cultura (Abu-Lughod 1991), ou propõem abandonar de vez essa palavra hiperreferencial (Kuper, 2002), defendida por outros, que advogam a ideia de que a cultura não é um objeto em vias de extinção (Sahlins, 1997a, 1997b), a cultura tem sido fortemente problematizada na antropologia. Da forma como vejo as coisas, o debate revela justamente a centralidade que o conceito ainda possui no campo antropológico. Estou pensando aqui em uma reflexão de Mikhail Bakhtin. Em *Marxismo e filosofia da linguagem*, Bakhtin (2004) afirma que o signo, quando subtraído das tensões da luta social, debilita-se infalivelmente, degenerando em alegoria, tornando-se objeto de estudo dos filólogos, deixando de ser um instrumento racional e vivo para a sociedade. Com essa afirmação, queria destacar que, quando as palavras estão "vivas", elas são objeto de disputas em torno do seu sentido, o que não acontece quando se cristalizam em torno de significados fixos, dicionarizados. Ademais, como bem ressalta Terry Eagleton (2005, p. 60), "é perigoso afirmar que a ideia de cultura está em perigo hoje em dia, pois quando é que ela não esteve?". Enfim, penso que as discussões em torno do conceito de cultura configuram-se como um *endless debate*, para tomar emprestada a expressão de Nomi Maya (2001).



Não tenho pretensões aqui de recuperar esse debate em sua larga complexidade. Partindo da compreensão de que todas as visões são parciais, à medida que somos sempre autores posicionados, escrevendo a partir de um lugar (Clifford, 1991; Barth, 2000), afirmo a minha concordância com a perspectiva de Sahlins (1997a, p. 41). Para ele, abandonar a cultura como um conceito antropológico central, sob o argumento de que está manchado por um passado duvidoso, seria uma espécie de “suicídio epistemológico”. Deixar-se-ia de compreender o fenômeno único que a ideia de cultura nomeia e distingue: a organização da experiência e da ação humanas por meios simbólicos. Ou ainda com a advertência de Ulf Hannerz (1998, p. 64-65), para quem, “para sermos capazes de reconhecer a contradição e os mal-entendidos, não deveríamos ter que escrever contra a cultura”. Ele acrescenta que, do seu ponto de vista, a cultura “continua sendo a palavra-chave mais útil que temos para mapear essa capacidade peculiar dos seres humanos para criar e manter suas próprias vidas conjuntamente” (Hannerz, 1998, p. 74).

Nessa linha de raciocínio, penso ser mais interessante fazermos com o conceito de cultura algo que Stuart Hall (2000) propõe para o conceito de identidade. Não considerá-la como um conceito inadequado, que deve ser substituído por outros supostamente mais verdadeiros, ou que aspiram à produção de um conhecimento positivo. Mas colocá-la sob rasura, atentando para o fato de que não servem mais em sua forma original. Todavia, de maneira renovada, é não apenas possível, mas inevitável, continuar a pensar com ele. Sendo assim, o meu esforço nas próximas linhas deixará de fora as reflexões de autores que empreendem desconstruções do conceito de cultura, estando dirigido para a apresentação dos argumentos de alguns daqueles que propõem uma redefinição do mesmo.

O primeiro aspecto que gostaria de apontar quanto à redefinição do conceito de cultura diz respeito ao questionamento do pressuposto de homogeneidade que estaria a ele associado. Quanto a isso, Fredrik Barth (2000) por exemplo afirma que a premissa holista e integrada da cultura pode resultar numa visão monocromática da realidade e, portanto, numa cegueira quando da interpretação das complexas realidades com as quais o etnógrafo se defronta durante o trabalho de campo. Ele adverte que durante muito tempo os antropólogos foram treinados para suprimir os sinais de incoerência e de multiculturalismo encontrados nessas realidades. Em vez de tentarem fazer com que suas teorias dessem conta do que é efetivamente encontrado durante a etnografia, acabavam sendo levados a escolher algum padrão claro e delimitado em meio ao cenário confuso.

Renato Rosaldo (1993) sinaliza para questões bastante próximas. Para ele, a cultura, que fora entendida por Ruth Benedict (1984) como um padrão de normas que orientam o comportamento, ou por Clifford Geertz (1989) como um sistema de símbolos ou como uma estrutura de significados, vem sofrendo um importante processo de politização. Dessa forma, não é mais convincente o argumento de que a cultura é partilhada por todos os membros de uma dada sociedade. A noção de cultura como significados compartilhados, sugere Rosaldo, dificultou o estudo das zonas de diferença dentro de e entre culturas. Ele destaca, então, que harmonia e consenso têm sido substituídos, na reflexão sobre a cultura, por mudança, inconsistência e contradições. Ressalta ainda que as questões de desigualdade e conflito se tornaram urgentes no debate antropológico, fazendo com que as bordas da cultura deixassem a condição de exceção, de lugar marginal, como eram vistas na perspectiva clássica, para ganhar centralidade.

Esse argumento está presente também na reavaliação do conceito empreendida por Ulf Hannerz (1992). Segundo ele, as caracterizações da cultura a partir de ideias como ordenação, harmonia e equilíbrio durável são todas questionáveis. Retomando uma clássica premissa antropológica, adverte que quando o antropólogo afirma captar o ponto de vista do nativo dever-se-ia perguntar: qual nativo? Dialogando com Clifford Geertz (1989), para quem o etnógrafo interpreta uma cultura olhando-a por sobre os ombros do nativo, Hannerz sugere que o que o antropólogo enxerga depende da visão da pessoa sobre cujo ombro está



mirando. Esse ponto é justamente o foco da advertência de Barth (2000, p. 136) de que “não há como encontrar o verdadeiro informante, aquele que nos dirá o que tudo aquilo realmente significa”. Hannerz (1992) destaca também que a ideia da cultura como algo compartilhado está baseada numa tendência enraizada na antropologia de pensá-la como análoga à língua. Se a língua para fazer seu trabalho precisava ser partilhada, o mesmo deveria acontecer com a cultura. Todavia, os debates contemporâneos no âmbito da filosofia da linguagem, da linguística e da teoria literária já evidenciaram o caráter dinâmico e conflitual da língua, o que fica patente no uso de expressões como jogos de linguagem. Consequentemente, seria de se esperar uma reavaliação na compreensão da cultura.

É dentro desse marco que podemos entender a afirmação de Clifford (1998), para quem, assim como uma língua é a interação e a luta de dialetos regionais, de jargões profissionais, da fala de diferentes grupos etários etc., uma cultura é, concretamente, um diálogo em aberto, criativo, de subculturas, de membros e não-membros, de diversas facções. Ou a de Roger Keesing (1987) e a de Barth (2000), em referências também claras à Clifford Geertz, que sugeriu que a cultura fosse pensada a partir da metáfora textual. Ela seria como um texto que os indivíduos leem para interpretar suas vidas. Keesing afirma que a cultura, como os textos, é diferencialmente lida por homens e mulheres, jovens e velhos, especialistas e não-especialistas. Barth, por sua vez, ressaltando que considera a metáfora inadequada, aponta que, para produzir o texto cultural é preciso mapear os vários agentes, cada um com diferentes interesses, capacidades e concepções divergentes sobre os significados dos eventos.

Essa abertura para a descontinuidade na análise cultural caminha em paralelo com a reabilitação do sujeito, da capacidade de agência dos atores sociais, no âmbito da interpretação antropológica. Assim, de acordo com Hannerz (1998) não se pode considerar a individualidade como uma coisa residual, algo que fica fora dos domínios da cultura. Da mesma forma, Barth (2000) afirma que, para descobrir significados no mundo dos outros, ao contrário do que pregou boa parte da teoria antropológica moderna, de Claude Lévi-Strauss a Clifford Geertz, é necessário ligar um fragmento de cultura e um(a) determinado(a) ator (atriz) à constelação particular de experiências, conhecimentos e orientações desse ator/dessa atriz. Para ele, é preciso incorporar na análise da cultura uma visão dinâmica da experiência como resultado da interpretação dos eventos por indivíduos. Isto porque “varia imensamente o que é visto e ouvido, e a maneira como a mensagem toca a cada uma das pessoas” (Barth, 2000, p. 134).

Em suma, a cultura tem sido relacionada com a estrutura social, uma vez que os significados e as formas simbólicas são gerados por tipos particulares de relações sociais. Com bem adverte Ulf Hannerz (1992), se a cultura é entendida como um fenômeno coletivo, a sua compreensão demanda uma sociologia. Nesse movimento de aproximação entre cultura e sociedade, a análise cultural se encontra também com a política. Quanto a esse aspecto, cabe levar em conta na interpretação antropológica os múltiplos discursos que muito frequentemente coexistem em um campo dinâmico de interações e conflitos (Ortner et al., 1994). Esse é o ponto que Eric Wolf (2003, p. 337) sublinha, quando ressalta que “o poder está implicado no significado por seu papel na sustentação de uma versão de significação como verdadeira”.

Sendo assim, a cultura, como experiência vivida, está continuamente em construção, desconstrução e reconstrução, sob o impacto de processos econômicos, sociais e políticos; e, portanto, o conceito antropológico de cultura, renovado e expurgado de seus vícios de origem, deve ser capaz de dar conta da complexidade desse processo. Só assim poderá contribuir para o entendimento da diversidade humana, pensada não apenas entre culturas, mas dentro de cada uma delas. Diversidade é justamente outra ideia-chave da antropologia. A seguir recupero também alguns argumentos que caracterizam o debate antropológico contemporâneo em torno desse conceito.



DIVERSIDADE: RIQUEZA DA HUMANIDADE E MARCA REGISTRADA DA ANTROPOLOGIA

Em um texto curiosamente denominado *Diversity is our business*, o antropólogo sueco Ulf Hannerz (2010) argumentou que a comunidade antropológica não deve aceitar passivamente a tendência fortemente estabelecida em alguns discursos públicos que tomam a diversidade como algo autoevidente, bom e valioso, sem problematizá-la. Mas o que significa problematizar a diversidade? De que forma é possível escapar a sua compreensão como algo autoevidente? O que alguns dos antropólogos que trataram mais diretamente dessa questão podem nos dizer?

Numa conferência originalmente proferida na Unesco em 1952, num contexto pós-Segunda Guerra Mundial, marcado pelos horrores cometidos em nome da raça pelo nazismo alemão, Claude Lévi-Strauss (1993) destacou que a vida da humanidade não se desenvolve por um regime de monotonia uniforme, mas sim por meio de modos extraordinariamente diversificados de sociedades e civilizações. Ele sinalizou para a complexidade envolvida nesse processo. “É indubitável que os homens elaboraram culturas diferentes por causa do afastamento geográfico, das propriedades particulares do meio e da ignorância que tinham do resto da humanidade”, aponta. Mas logo acrescenta que isso só seria rigorosamente verdadeiro “se cada cultura ou cada sociedade tivesse nascido e se desenvolvido isoladamente de todas as outras”, o que, “não é nunca o caso, à exceção talvez de exemplos raros” (Lévi-Strauss, 1993, p. 332). Assim, adverte que ao lado das diferenças originárias do isolamento, existem aquelas, consideradas também muito importantes, “devidas à proximidade: desejo de se oporem, de se distinguirem, de serem elas mesmas”. Ademais, complementa enfatizando que a diversidade existe também no interior de cada sociedade, “em todos os grupos que a constituem”. Sendo assim, “a diversidade das culturas humanas”, sentencia, “é menos função do isolamento dos grupos que das relações que os unem” (Lévi-Strauss, 1993, p. 333).

Lévi-Strauss (1993, p. 359) é explícito sobre a imbricação das culturas humanas, marca da nossa diversidade, ao afirmar que “as formas mais cumulativas de história (...) jamais foram obra de culturas isoladas”. Ao contrário, foram o resultado de culturas que, por meios variados (migrações, empréstimos, trocas comerciais, guerras), estabeleceram, voluntaria ou involuntariamente, novas combinações. Sendo assim,

a chance que uma cultura tem de totalizar esse conjunto complexo de invenções de todas as ordens, que denominamos uma civilização, é função do número e da diversidade das culturas com as quais participa na elaboração – a maior parte das vezes involuntária – de uma estratégia comum” (Lévi-Strauss, 1993, p. 359).

O autor exemplifica: “A Europa dos primórdios do Renascimento era o lugar do encontro e da fusão das mais diversas influências: as tradições grega, romana, germânica e anglo-saxônica; as influências árabe e chinesa” (Lévi-Strauss, 1993, p. 360). Em síntese, para Lévi-Strauss (1993, p. 361), “não há sociedade cumulativa em si e por si”. Isso porque a história cumulativa não é propriedade de certas culturas que se distinguiriam das outras. Ela exprime “certa modalidade de existência das culturas”, “sua maneira de ser conjunta”.

Mas isso leva ao seguinte paradoxo: “para progredir é preciso que os homens colaborem; e, no decorrer dessa colaboração, eles vêm identificar-se gradualmente as contribuições, cuja diferença inicial era precisamente o que tornava sua colaboração fecunda e necessária” (Lévi-Strauss, 1993, p. 365). Em outras palavras, e para os fins desse texto, o encontro intercultural é fundamental para dinamizar a diversidade humana, mas ele pode ao mesmo tempo levar à homogeneidade. Numa passagem que,



de maneira muito interessante, parece tão apropriada para pensar o atual cenário de globalização, ele afirma que “existem nas sociedades humanas, simultaneamente em elaboração, forças trabalhando em direções opostas: umas tendem à manutenção, e mesmo à acentuação de particularismos; as outras agem no sentido da convergência e da afinidade”. Dito de outra forma, “a humanidade está continuamente às voltas com dois processos contraditórios”. Um “tende a instaurar a unificação”, ao passo que o outro “visa manter ou restabelecer a diversificação” (Lévi-Strauss, 1993, p. 366). E, mesmo que essa contradição seja insolúvel, adverte Lévi-Strauss, a humanidade deve reassumir sempre o compromisso de evitar um particularismo cego, jamais esquecendo que nenhuma sociedade dispõe de fórmulas aplicáveis, sem mediações, a todas as demais. Isto seria reduzir a humanidade a um gênero de vida único, que corresponderia a uma humanidade petrificada. Com essa ressalva em mente, ressalta ele, pode-se acreditar que a diversidade das culturas não está apenas atrás de nós, como uma marca do nosso passado. Ela está também à nossa volta, como sinal do nosso tempo; e à nossa frente, como um programa sempre renovado.

Pode-se dizer, a partir desse texto, que Lévi-Strauss defendia vigorosamente as virtudes da comunicação intercultural. Acontece que em 1971, quase vinte anos mais tarde, o antropólogo francês voltou à Unesco para proferir a palestra “Raça e cultura”, na inauguração do Ano Internacional de Luta contra o Racismo. Nessa oportunidade ponderou que, “talvez devido à idade” e “certamente” em razão das “reflexões suscitadas pelo espetáculo do mundo”, considerou adequado relativizar suas convicções apresentadas no texto anterior e então se expressar com franqueza (Lévi-Strauss, 1986, p. 14). Suas reflexões causaram polêmica. Advertindo que o racismo é uma doutrina que pretende ver nas características intelectuais e morais atribuídas a um conjunto de indivíduos o efeito de um patrimônio genético comum, Lévi-Strauss (1986, p. 15) afirma no novo texto que “não se pode alinhar sob essa mesma rubrica, ou imputar automaticamente ao mesmo preconceito, a atitude de indivíduos ou de grupos cuja fidelidade a determinados valores os torna parcial ou totalmente insensíveis a outros valores”. De fato, não se pode. Racismo e etnocentrismo são comportamentos distintos. Se o racismo é uma forma de etnocentrismo, nem toda postura etnocêntrica caracteriza-se como racista. Mas Lévi-Strauss (1986, p. 15) prossegue advogando que esses indivíduos ou grupos

não têm culpa alguma de que se ponha uma maneira de viver ou de pensar acima de todas as outras, nem que sinta pouca atração relativamente a estes ou aqueles cujo modo de viver, respeitável em si mesmo, se afasta demasiado daquele a que se está tradicionalmente apegado.

Adverte que considera claro que essa incomunicabilidade relativa não autoriza a oprimir ou destruir os valores que se rejeitam ou os seus representantes. Porém, não vê nela nada de revoltante, podendo até mesmo representar “o preço a pagar” para que cada cultura se conserve e encontre em si própria as fontes necessárias à sua renovação (Lévi-Strauss, 1986, p. 15). Retomando então um argumento desenvolvido na ocasião anterior em que falou à plateia da Unesco, ressaltou que, se existe entre as sociedades humanas um certo *optimum* de diversidade para além do qual elas não podem existir, mas abaixo do qual elas também não podem descer sem perigo, deve-se reconhecer que “esta diversidade resulta em grande parte do desejo de cada cultura de se opor àquelas que a rodeiam, de se distinguir delas, numa palavra, de ser ela mesma”. “Elas não se ignoram, apropriam-se de coisas umas das outras sempre que há ocasião”, reconhece. Mas acrescenta que, “para que não pereçam”, é necessário que “persista entre elas uma certa impermeabilidade”. Sintetiza afirmando que, dessa maneira, convidava os ouvintes a

duvidarem com sabedoria, com melancolia se assim o quisessem, do futuro de um mundo em que as culturas, presas por uma paixão recíproca, já não aspirariam mais do que a celebrar-se mutuamente, numa confusão em que cada uma perderia o atrativo que poderia ter para as outras, e as suas próprias razões de existir” (Lévi-Strauss, 1986, p. 15-16).

É verdade que no texto anterior, Lévi-Strauss (1993) argumentou sabiamente que o etnocentrismo é umas das mais antigas atitudes humanas, possuindo fundamentos psicológicos sólidos, tendendo a reaparecer em cada um de nós quando nos



encontramos numa situação inesperada. Trata-se de “repudiar pura e simplesmente as formas culturais: morais, religiosas, sociais, estéticas, que são as mais afastadas daquelas com as quais nos identificamos” (Lévi-Strauss, 1993, p. 333). Ele utiliza uma metáfora retirada da teoria da relatividade para ilustrar o seu argumento. A fim de provar que a dimensão e velocidade de deslocamento dos corpos não são valores absolutos, mas função da posição do observador, tal teoria demonstrou que para um viajante sentado junto à janela de um trem, a velocidade e o comprimento dos outros trens variam conforme estes se desloquem no mesmo sentido ou em sentido contrário. Então defende que “todo membro de uma cultura é dela tão estritamente solidário como esse viajante ideal o é de seu trem”. Isto porque, “desde o nosso nascimento, nosso meio faz penetrar em nós, através de mil processos conscientes e inconscientes, um sistema complexo de referências, consistindo em juízos de valor, motivações, centros de interesse”. Consequentemente, nós nos deslocamos com esse sistema de referências e as realidades culturais de fora “só são observáveis através das deformações que ele lhes impõe, chegando mesmo a colocar-nos na impossibilidade de se perceber o que quer que seja” (Lévi-Strauss, 1993, p. 345). Em síntese: ele havia argumentado que o etnocentrismo é um universal humano que dificulta, talvez até mesmo impossibilita, a comunicação intercultural. Porém, da forma como entendo sua argumentação nesse texto, o desafio da humanidade seria o de renovar constantemente o compromisso de construir essa comunicação intercultural, de valorizar “certa modalidade de existência das culturas”, “sua maneira de ser conjunta”.

Não parece ser mais esta a aposta que faz no texto posterior. Nele, retomando a metáfora extraída da física, Lévi-Strauss (1986) afirma que as culturas se assemelham a trens que circulam mais ou menos depressa, cada um deles sobre a sua própria via e numa direção diferente. Os que viajam na mesma direção do nosso podem ser observados em seus detalhes, sendo possível perceber a fisionomia e mesmo a mímica dos viajantes. Porém, daqueles que o cruzam, dirigindo-se em sentido oposto, recebemos apenas uma “imagem confusa”, que depressa se esvai, reduzindo-se a uma

mancha momentânea do nosso campo visual, que não nos dá qualquer informação sobre o próprio acontecimento e que só nos irrita, porque interrompe a contemplação plácida da paisagem que serve de pano de fundo aos nossos devaneios (Lévi-Strauss, 1986, p. 30-31).

Essa metáfora, certamente esclarecedora, mas posta nesses termos e extraída dela tais consequências, não sugeriria implicitamente uma intolerância com a diversidade, uma postura de fechamento para a comunicação intercultural?

Tenho consciência do risco que corro ao sugerir que um dos maiores expoentes da história da antropologia professou uma postura de fechamento à interculturalidade. Mas, me parece que essa via pode ser visualizada em suas próprias palavras. Ao final do seu texto, Lévi-Strauss (1986, p. 48) afirma que “é inegável que nos embalamos no sonho de que a igualdade e a fraternidade reinarão um dia entre os homens, sem que a diversidade seja comprometida”. Mas, se a humanidade não quiser se resignar a tornar-se “consumidora estéril dos valores que soube criar no passado, unicamente capaz de dar à luz obras bastardas, invenções grosseiras e pueris”, ela precisará reaprender que “toda verdadeira criação implica uma certa surdez ao apelo de outros valores, podendo ir até à sua recusa, senão mesmo até à sua negação”. E acrescenta, argumentando que, “plenamente alcançada, a comunicação integral com o outro condena, mais tarde ou mais cedo, a originalidade da sua criação e da minha”. Poderíamos perguntar: escapar à ingenuidade expressa na fraterna convivência com o outro passa necessariamente pelo fechamento em si mesmo? Essa pergunta é tanto mais necessária, se levarmos em conta que, no atual contexto das novas diásporas que se produzem num mundo cada vez mais globalizado, é comum que esse outro esteja bem mais próximo. Talvez ele esteja dentro do *si mesmo*, como é o caso dos indivíduos que vivem *in-between cultures*. Seja como for, esse risco de ver um equívoco na postura defendida por Lévi-Strauss, eu não posso corrê-lo sozinho, sem o lastro de um avalista. E o aval, eu o consegui em outro autor clássico, referência dos debates antropológicos contemporâneos.



No texto *Os usos da diversidade*, o antropólogo estado-unidense Clifford Geertz (2001) retoma o argumento de Lévi-Strauss, segundo o qual o etnocentrismo não apenas nunca desaparecerá por completo, posto que faz parte da essência mesma da nossa espécie; como o seu enfraquecimento é perigoso, por nos deixar à mercê de uma espécie de entropia moral. Porém, ele retoma esse argumento para submetê-lo à seguinte indagação: “Será o narcisismo moral a alternativa à entropia moral?” (Geertz, 2001, p. 71). Ao responder a esse questionamento, revela seu desacordo com a perspectiva lévi-straussiana. Afirma Geertz (2001, p. 73):

Uma antropologia muito temerosa de destruir a integridade e a criatividade culturais, nossas e de todos os outros, por se aproximar de outras pessoas, conversar com elas e procurar apreendê-las em seu cotidiano e diferença, está fadada a morrer de inanição.

Ademais, acrescenta Geertz (2001, p. 74-75), o mundo social não se divide entre “um nó perspícuo, com o qual podemos ter empatia, por mais que sejamos diferentes entre nós”, e “um eles enigmático, com o qual não podemos ser empáticos, por mais que defendamos até a morte seu direito de serem diferentes de nós”. No mundo contemporâneo a relação eu/outro, pensada em termos culturais, se tornou bem mais complexa. Se a variedade de maneiras com que homens e mulheres tentam viver suas vidas, objeto da reflexão antropológica, “está rapidamente se suavizando num espectro mais pálido e mais estreito”, como sugere Geertz (2001, p. 68); é verdade também, como ele igualmente aponta, que “as questões morais provenientes da diversidade cultural (...), as quais, se é que chegavam a surgir, surgiam sobretudo entre sociedades (...), surgem agora, cada vez mais, dentro delas”. Afinal, “as fronteiras sociais e culturais têm uma coincidência cada vez menor”. Na passagem a seguir, com um toque de ironia, ele destrincha o seu argumento:

Há japoneses no Brasil, turcos à margem do Main e nativos das Índias Ocidentais e Orientais encontradas nas ruas de Birmingham, num poderoso processo de baralhamento que já vem acontecendo há um bom tempo, é claro (na Bélgica, no Canadá, no Líbano, na África do Sul, e nem a Roma dos Césares era lá muito homogênea), mas que, em nossos dias, aproxima-se de proporções extremas e quase universais. Já vai longe o tempo em que a cidade norte-americana era o principal modelo de fragmentação cultural e desordem étnica; a Paris de *nos ancêtres les gaulois* está ficando tão poliglota e policroma quanto Manhattan, e é possível que ainda venha a ter um prefeito da África Setentrional (ou, pelo menos, assim temem muitos dos *gaulois*) antes que Nova York tenha um prefeito hispânico (Geertz, 2001, p. 77).

A reflexão de Geertz sobre a diversidade é marcada por uma perspectiva que aponta as diferenças culturais, sem esquecer de fazer referência aos conflitos. Ele descreve o que denomina de *O caso do índio bêbado e da máquina de hemodiálise*, para tentar extrair dele conclusões sobre o encontro intercultural. O caso, bem resumidamente, é o seguinte: face à escassez de equipamentos de hemodiálise, foi criado, no âmbito do programa médico de governo do sudoeste dos Estados Unidos, uma política de fila para o acesso às máquinas por parte dos pacientes que precisassem ser submetidos a diálises, com base na gravidade do problema e na ordem de chegada dos pedidos. A eficácia do tratamento dependeria de uma disciplina rigorosa do paciente em termos de dieta e outros comportamentos. Neste cenário, um índio, após ter acesso ao recurso escasso, recusou-se a parar de beber ou até mesmo a controlar sua ingestão de álcool. Sua resistência pode ser condensada na seguinte postura: “sou mesmo um índio bêbado, já faz tempo que sou assim, e pretendo continuar a sê-lo enquanto vocês conseguirem me manter vivo, amarrando-me a essa máquina”. Os médicos, cujos valores eram bem distintos, consideravam que o índio estava bloqueando o acesso ao aparelho por parte de pessoas em situações igualmente desesperadoras e que poderiam fazer melhor uso dele. Eles pensavam provavelmente no tipo jovem de classe média com sonho de ingressar na universidade, um perfil bem parecido com o deles. Dadas as questões de legislação, como o índio já havia recebido a aprovação para usar a máquina quando a celeuma se instalou, os médicos não conseguiram retirá-lo do tratamento e ficaram por anos aborrecidos com situação. A história só teve um desfecho com a morte do indígena (Geertz, 2001, p. 78-79).



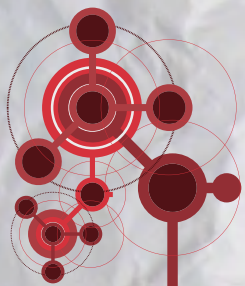
Geertz (2001, p. 79-82) retira dessa história algumas conclusões interessantes para pensar sobre interculturalidade e comunicação. A primeira é que as partes envolvidas “não eram representantes de totalidades sociais ensimesmadas, que se encontrassem por acaso nas fronteiras de suas crenças”. Isto porque “os índios que afastam o destino através do consumo de álcool são parte tão integrante da América contemporânea quanto os médicos que o corrigem através do uso de máquinas”. A segunda é que, se houve alguma falha nesse episódio, ela diz respeito à “incapacidade, por parte de ambos os lados, de aprender o que significa estar no outro e, portanto, o que significa estar no seu”. Em outras palavras: “ao que parece, ninguém aprendeu muita coisa sobre si mesmo ou sobre qualquer outra pessoa nesse episódio, e absolutamente nada sobre o caráter do encontro ocorrido entre eles, exceto pelas banalidades da repugnância e da amargura”. E ele diz mais: “Não é a incapacidade de as pessoas envolvidas abandonarem suas próprias convicções e adotarem as ideias de outros que faz essa historieta parecer tão profundamente deprimente”. “Tampouco o é sua falta de uma regra moral desencarnada a que recorrer – o bem maior ou o princípio da diferença”, acrescenta. “O que responde por esse sentimento depressivo é a impossibilidade de as pessoas sequer imaginarem, em meio ao mistério da diferença, como seria possível contornar uma assimetria moral perfeitamente autêntica”, sentencia. E sintetiza: “O que tende a acontecer no escuro (...) é o uso da força, para garantir a conformidade aos valores dos detentores da força, ou uma tolerância vazia, que, não comprometendo nada, não modifica nada”. Ou ainda, como na história que recuperou, na qual “a força não está disponível e a tolerância é desnecessária”, o que se passa é “um escoamento para um fim ambíguo” (Geertz, 2001, p. 79-80). Conclui então ressaltando que “não se trata de que devemos amar uns aos outros ou morrer (...). Trata-se de que devemos conhecer uns aos outros e viver com esse conhecimento, ou terminar isolados num mundo beckettiano de solilóquios em choque” (Geertz, 2001, p. 81-82).

Fica evidente, portanto, que Geertz (2001) incorpora o conflito na sua reflexão sobre comunicação e interculturalidade. Ele ressalta que vivemos em um momento em que as culturas não podem mais ser pensadas como “unidades emolduradas, em espaços sociais com limites definidos”, uma vez que “as abordagens seriamente distintas da vida estão se misturando em espaços mal definidos, espaços sociais cujos limites não têm fixidez, são irregulares e difíceis de localizar” (Geertz, 2001, p. 83). Isso certamente dá uma complexidade muito maior à compreensão e ao exercício da comunicação intercultural. E Geertz resume esse exercício destacando que não é preciso escolher; ao contrário, é preciso não escolher entre “um cosmopolitismo sem conteúdo”, condensado na imagem de “um mundo repleto de pessoas tão apaixonadamente encantadas com a cultura umas das outras”; e “um provincianismo sem lágrimas”, expresso na imagem de “um mundo repleto de pessoas que glorifiquem alegremente seus heróis e diabolizem seus inimigos” (Geertz, 2001, p. 84). Nenhum desses extremos, ressalta, nos ajudam na tarefa de viver na colagem cultural que marca o mundo contemporâneo. Na passagem a seguir, ele toca com perspicácia nessa equação:

Compreender aquilo que, de uma dada maneira ou forma, nos é estranho e tende a continuar a sê-lo, sem aparar suas arestas com vagos murmúrios sobre a humanidade comum, sem desarmá-lo com o indiferentismo do “a cada cabeça sua sentença”, e sem descartá-lo como encantador, adorável até, mas sem importância, é uma habilidade que temos que aprender duramente e, depois de havê-la aprendido, sempre de maneira muito imperfeita, temos de trabalhar continuamente para manter viva (Geertz, 2001, p. 84-85).

E ele fecha o seu texto, retomando o diálogo com Lévi-Strauss ao afirmar que, “se quisermos ser capazes de julgar com largueza, como é óbvio que devemos fazer, precisamos tornar-nos capazes de enxergar com largueza” (Geertz, 2001, p. 85). Para então complementar ressaltando que para isso, o que já vimos, isto é, o interior de nossos vagões ferroviários, simplesmente não basta.

Dois autores clássicos da antropologia, Claude Lévi-Strauss e Clifford Geertz, cujas reflexões marcam o debate antropológico contemporâneo sobre cultura e diversidade. Mas como esse debate pode contribuir com as pesquisas sobre interculturalidade e comunicação nas organizações? É o que exponho nas considerações finais, a seguir.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

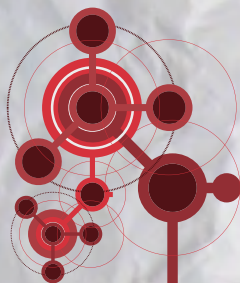
Discurso aqui sobre algumas contribuições que os debates antropológicos contemporâneos em torno do conceito de cultura e da ideia de diversidade podem trazer para fertilizar a pesquisa sobre comunicação e interculturalidade nas organizações.

A primeira dessas contribuições tem a ver com a desestabilização da cultura. Sim, a cultura é uma face central da experiência humana, associada à nossa capacidade de simbolizar. De fato, como nos lembra Sahlins (1997a), nenhum outro animal distingue água de água benta, pois no plano químico não existe diferença alguma. Elas se diferenciam à medida que a água benta está embebida em um significado compartilhado pelos representantes de certa comunidade religiosa. Porém, a cultura não é homogênea, mas sim marcada por descontinuidades, contradições e conflitos. Não é igualmente uma entidade autocontida, sendo elaborada e reelaborada nos processos de empréstimos, de troca. Para pensarmos a comunicação intercultural nas organizações é necessário ter isso em mente.

Como bem destacam Akhil Gupta e James Ferguson (1999), a questão que se coloca para os pesquisadores da cultura é entender a comunicação não dentro de um mundo social e economicamente compartilhado, mas por meio das culturas e entre sociedades. E, para tanto, aqueles que, seja por infortúnio da vida, seja por dever de ofício, vivem cruzando as fronteiras culturais, como os imigrantes refugiados ou a elite profissional das corporações transnacionais, certamente são sujeitos de pesquisa privilegiados. Mas esses sujeitos não se encontram num vácuo político. Suas relações são marcadas por disputas, por jogos de poder. As práticas culturais não possuem o mesmo *status*. Elas têm distintos pesos e algumas são não apenas estereotipadas, como costuma acontecer nos encontros interculturais, mas também fixadas como exóticas.

É preciso ter em mente também que a diversidade, essa riqueza da humanidade, pode ser observada não apenas quando indivíduos de diferentes sociedades ou organizações se encontram. Se a cultura não deve ser vista de maneira homogênea, então é preciso lembrar a cada pesquisa que as culturas nacionais e as culturas organizacionais são ficções, são narrativas construídas para tentar dar um sentido de unidade à nação ou à organização. Porém, os produtos da ação humana são sempre polissêmicos; o sentido deve ser sempre pensado no plural, na tensão entre os distintos significados que nações e organizações possuem para os seus membros e para aqueles que interagem com elas. No entanto, não devemos esquecer que, para além das nossas diferenças linguísticas, culturais, organizacionais; existe irremediavelmente algo que potencialmente nos assemelha. Como bem apontou Appadurai (2003), há sempre uma diferença numa identidade e uma identidade numa diferença. Assim, sujeitos subalternizados em diferentes culturas nacionais e/ou organizacionais (como negros, mulheres, LGBTs, ou membros de outros grupos minorizados), por exemplo, podem se reconhecer em seus encontros interculturais nas organizações, a despeito das diferenças entre suas culturas de origem.

Em síntese, o que pretendo deixar aqui, como uma mensagem que, espero, possa fertilizar as pesquisas sobre comunicação e interculturalidade nas organizações, é a advertência para que não tomemos nem a cultura, nem tampouco as organizações como algo evidente. Não existem culturas nem organizações já prontas que se encontram na comunicação que se estabelece entre os seus membros. Existem, sim, culturas e organizações que se modelam e remodelam nesses encontros. Indivíduos que se constituem nos trânsitos que fazem entre as culturas e as organizações. Aqui podemos lembrar a advertência que fez ao “caminante” o escritor Antônio Machado. “No hay camino, se hace camino al andar”, disse ele. Recupero sua frase, para acrescentar outra que teci ao cruzar leituras antropológicas com um diálogo imaginário com o poeta sevilhano. Uma frase com a qual tenho brincado ultimamente: “tampouco hay caminante, el caminante se hace en el camino”.



E quanto aos amigos estrangeiros aos quais fiz referência no início deste artigo? Eles, que estão planejando ter filhos, já se questionam como irão educá-los no plano linguístico. Luca não abre mão de que os filhos falem italiano e quiçá napolitano, já que pretende passar para eles parte das tradições que recebeu da sua criação em Nápoles. Andra, por sua vez, deseja fortemente que falem romeno, para não perderem os vínculos familiares, para conhecerem parte de sua história. As crianças, que crescerão na França, se verão atravessadas de saída por quatro diferentes línguas (italiano, napolitano, romeno, francês), que são também distintos repertórios culturais. Isso para não mencionar o inglês, língua franca da comunicação no mundo global; e o mandarim, cuja utilização cresce com a ampliação da importância da sociedade chinesa na globalização. E nos caminhos por onde passarem, ao andarem pelas estradas da vida, enquanto se constroem ao caminhar, poderão acrescentar outras línguas, outras culturas. Serão, mais ainda que seus pais, pessoas cujas experiências sociais serão desenhadas *in-between cultures*. E certamente terão muito a ensinar àqueles que querem compreender questões relativas à interculturalidade e à comunicação, dentro e fora das organizações.

REFERÊNCIAS

ABU-LUGHOD, Lila. Writing against culture. In: FOX, Richard (Ed.). *Recapturing anthropology: working in the present*. Santa Fe: School for American Research Press, 1991.

APPADURAI, Arjun. *Modernity at large: cultural dimensions of globalization*. Minnesota, MN: The University of Minnesota Press, 2003.

BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 2004.

BARTH, Fredrik. A análise da cultura nas sociedades complexas. In: BARTH, Fredrik. *O guru, o iniciador e outras variações antropológicas*. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2000.

BENEDICT, Ruth. *Padrões de cultura*. Lisboa: Livros do Brasil, 1978.

CLIFFORD, James. Introducción: verdades parciales. In: CLIFFORD, James; MARCUS, George (Ed.) *Retóricas de la antropología*. Barcelona: Jucar Universidad, 1991.

_____. Sobre a autoridade etnográfica. In: CLIFFORD, James. *A experiência etnográfica: antropologia e literatura no século XX*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1998.

EAGLETON, Terry. *A ideia de cultura*. São Paulo: Ed. Unesp, 2005.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 1989.

_____. Os usos da diversidade. In: *Nova luz sobre a antropologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

GUPTA, Akhil; FERGUSON, James. Beyond "culture": space, identity and the politics of difference. In: *Culture, power, place: explorations in critical anthropology*. Durham and London: Duke University Press, 1997.



HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000.

HANNERZ, Ulf. *Cultural complexity: studies in the social organization of meaning*. New York: Columbia University Press, 1992.

_____. Cuando la cultura está en todas partes: reflexiones sobre un concepto favorito. In: HANNERZ, Ulf. *Conexiones transnacionales: cultura, gente, lugares*. Madrid: Cátedra, 1998.

_____. Diversity is our business. In: *Anthropology's world: life in a twenty-first-century discipline*. New York: Pluto Press, 2010.

KESSING, Roger. Anthropology as interpretive quest. *Current Anthropology*, v. 28, n. 2, 1987.

KUPER, Adam. *Cultura: a visão dos antropólogos*. Bauru: Edusc, 2002.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *O olhar distanciado*. Lisboa: Edições 70, 1986.

_____. Raça e história. In: *Antropologia estrutural dois*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.

MAYA, Nomy. What we talk about when we talk about culture. *American Anthropologist*, v. 103, n. 2, p. 432-446, 2001.

ORTNER, Sherry et al. Introduction. In: ORTNER, Sherry et al (Ed.) *Culture, power, history: a reader in contemporary social theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

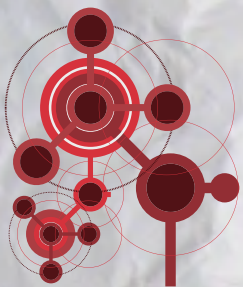
ROSALDO, Renato. *Culture and truth: the remaking of social analysis*. Boston, MA: Beacon Press, 1993.

SAHLINS, Marshall. O "pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em via de extinção. Parte I. *Mana – Estudos de Antropologia Social*, v. 3, n. 1, p. 41-73, 1997a.

_____. O "pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em via de extinção. Parte II. *Mana – Estudos de Antropologia Social*, v. 3, n. 2, p. 103-150, 1997b.

WOLF, Eric. Encarando o poder: velhos insights, novas questões. In: FELDMAN-BIANCO, Bela; RIBEIRO, Gustavo Lins (Org.) *Antropologia e poder: contribuições de Eric Wolf*. Brasília: UnB; São Paulo: Imprensa Oficial; Campinas, Editora da Unicamp, 2003.

Artigo recebido em 20.08.2014 e aprovado em 25.09.2014.



Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: um estudo exploratório no Banco Itaú

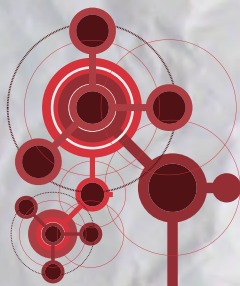
Trademarks management in the strategy of internationalization of companies: an exploratory study in Banco Itaú

Gestión de marcas en la estrategia de internacionalización de empresas: un estudio exploratorio en el Banco Itaú



Daniela Motta Romeiro Khauaja

- Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)
- MBA em Marketing pela Western International University, de Londres
- Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)
- Coordenadora da área de Marketing da Pós-Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP)
- Tem mais de quinze anos de experiência como executiva na área de Marketing
- Presidente do Comitê de Marketing da Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham-SP) – 2014-2015
- Diretora de Conteúdo do G100[®] Marketing & Business
- E-mail: dkhauaja@espm.br



Resumo

O objetivo geral deste artigo é analisar o processo de construção e gestão de marcas de empresas brasileiras multinacionais no âmbito da estratégia de internacionalização. O investimento na gestão de marcas é uma forma eficaz de diferenciar as ofertas brasileiras no exterior, gerando valor agregado. O estudo justifica-se, podendo servir como conscientização e *benchmarking* para empresários brasileiros nesse processo. Realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa. O Banco Itaú foi escolhido como objeto de estudo pela importância do setor financeiro, pelo alto investimento realizado na marca e pelo fato de já ter sido considerada a marca mais valiosa do país.

PALAVRAS-CHAVE: INTERNACIONALIZAÇÃO • GESTÃO DE MARCAS • MULTINACIONAIS BRASILEIRAS.

Abstract

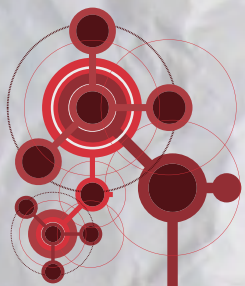
The general objective of this article is of analyzing the process of construction and management of trademarks of multinational Brazilian companies within the scope of the internationalization strategy. Investment in the management of trademarks is an efficacious way of differentiating the Brazilian offerings abroad, generating added value. The study is justified and can serve in this process as conscientiousness and benchmarking for Brazilian businesspeople. An exploratory and qualitative research was conducted. Banco Itaú, a Brazilian private bank, was chosen as the subject-matter of the study due to the importance of the financial sector, to the substantial investments made in the trademark and to the fact that it has already been considered to be the most valuable trademark in the country.

KEYWORDS: INTERNATIONALIZATION • TRADEMARKS MANAGEMENT • BRAZILIAN MULTINATIONALS.

Resumen

El objetivo general de este artículo es analizar el proceso de construcción y gestión de marcas de empresas brasileiras multinacionales en el ámbito de la estrategia de internacionalización. La inversión en la gestión de marcas es una forma eficaz de diferenciar las ofertas brasileiras en el exterior, generando valor agregado. El estudio se justifica, pudiendo servir como concientización y *benchmarking* para empresarios brasileiros en ese proceso. Se realizó una investigación exploratoria y cualitativa. El Banco Itaú fue escogido como objeto de estudio por la importancia del sector financiero, por la alta inversión realizada en la marca y por el hecho de ya haber sido considerada la marca más valiosa del país.

PALABRAS CLAVES: INTERNACIONALIZACIÓN • GESTIÓN DE MARCAS • MULTINACIONALES BRASILEIRAS.



Neste estudo, combinam-se dois temas relevantes e atuais: a internacionalização de empresas e a gestão de marcas. A internacionalização dos negócios e o advento das empresas multinacionais não são fenômenos novos, mas a participação de empresas procedentes de países em desenvolvimento, como o Brasil, no contexto global ainda é um acontecimento relativamente recente (Gião et al., 2008).

Por meio das marcas, as empresas buscam identificar e diferenciar suas ofertas, tornando-as mais atraentes para seus clientes potenciais. Estes, por sua vez, consomem marcas não apenas para atender necessidades e desejos, mas também para expressar sua identidade e fazer parte de comunidades. As marcas evoluíram da fase industrial, quando sua função era nomear produtos, para a semiótica, baseada em serviços e cujos objetivos são propor um projeto de sentido para o próprio ato de consumir e estabelecer uma relação com seus clientes.

A fim de crescer e obter resultados mais positivos, muitas empresas decidem competir no mercado internacional, transformando marcas locais em globais ou criando novas marcas globais. A marca global é aquela que transcende suas origens geográficas e culturais para desenvolver forte relacionamento com consumidores em diferentes países e com diferentes culturas (Hollis, 2008).

A necessidade de inserção no mercado global para o crescimento econômico do país já é quase um consenso no Brasil e cresce o número de empresas que buscam essa inserção de forma estruturada. Para competir globalmente, é premente que as ofertas brasileiras busquem uma diferenciação, o que pode ser alcançado por meio da construção e da gestão de marcas.

O presente estudo busca analisar o processo de construção e gestão de marcas de empresas brasileiras no âmbito da estratégia de internacionalização. Ele tem como objetivo formular conhecimento novo acerca da realidade investigada: a construção e a gestão de marcas brasileiras no exterior. Dado que o investimento na gestão de marcas é uma forma eficaz de diferenciar as ofertas brasileiras no exterior, gerando valor agregado, o estudo justifica-se porque a análise dos fatores críticos para a gestão de marcas de empresas que se internacionalizaram com sucesso pode servir como conscientização e *benchmarking* para empresários brasileiros nesse processo. O conhecimento gerado pode ser facilmente aplicado por empresas brasileiras em processos de internacionalização e pode colaborar para que, num futuro próximo, haja muitos exemplos de sucesso de empresas multinacionais brasileiras.

Na primeira parte do artigo, explicitam-se o problema e os objetivos da pesquisa, para em seguida fazer uma revisão bibliográfica, abordando a gestão de marcas globais; na segunda parte esclarece-se o procedimento metodológico da pesquisa de campo; na terceira parte, apresenta-se o resultado da pesquisa empírica; e, por fim, se expõem as considerações finais e as limitações do estudo, bem como recomendações para estudos futuros.

PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Ao analisar pesquisas que tratam de estatísticas e *rankings* relacionados à internacionalização, é possível perceber que o Brasil conta com poucos exemplos de empresas internacionais, porém esses são de muito sucesso. Partindo desse paradoxo, o objetivo geral deste artigo é descrever os fatores críticos para a construção e a gestão de marcas de empresas brasileiras multinacionais no âmbito da estratégia de internacionalização. Para a consecução desse objetivo, devem ser analisados os seguintes elementos:



- a) o processo de internacionalização da empresa, incluindo as motivações para a internacionalização, os modos de entrada selecionados e as dificuldades encontradas nesse processo;
- b) o modelo mental dos dirigentes, isto é, sua capacidade de desenvolver visão global do mundo e de ter pensamento de longo prazo;
- c) as bases para a internacionalização das empresas (aquisição ou desenvolvimento de recursos internos e externos);
- d) a utilização de marcas na estratégia de internacionalização da empresa e o modo como elas foram construídas e são gerenciadas no exterior;
- e) o modo como a empresa gerencia o composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição);
- f) a forma como a empresa criou infraestrutura para a gestão das marcas no exterior.

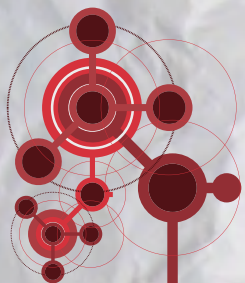
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No que tange à construção de marcas globais, David Aaker e Erik Joachimsthaler (1999) declararam tratar-se de marcas cujos posicionamentos, estratégia de comunicação e personalidade são, na maioria dos aspectos, os mesmos em diferentes países e mercados. Eles afirmam que é necessário desenvolver marcas sólidas nos vários mercados por meio de uma liderança de marca global, o que inclui utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar globalmente os recursos de construção da marca criando sinergias globais, além de desenvolver uma estratégia global de marca que coordene e potencialize as estratégias de cada país. Mas eles também apontam para o desafio de encontrar um equilíbrio entre potencializar a marca globalmente e respeitar as diferenças locais, tema recorrente na discussão sobre o marketing global.

Marcas locais são diferenciadas de marcas internacionais por Isabelle Schuiling e Jean-Noël Kapferer (2004), para os quais marcas locais são as que existem em um país ou são limitadas a uma área geográfica, podendo pertencer a uma empresa local ou global. Já as marcas internacionais são aquelas que possuem elementos da estratégia ou do composto de marketing globalizados. Citando Theodore Levitt (1983), eles ponderam que, de forma mais radical, marcas globais são definidas como marcas que utilizam a mesma estratégia de marketing e o mesmo composto de marketing em todos os mercados-alvo.

Já Paul Temporal (2001) tentou ir além e diferenciar os conceitos de marca internacional e de marca global, embora isso pareça um tanto confuso. Para o autor, a marca global é a que está presente em quase todos os países do mundo, utiliza o mesmo nome, tem os mesmos valores e o mesmo posicionamento em todos os países. Nesse caso, seus produtos têm apelo universal e são direcionados a segmentos-alvo globais (por exemplo, jovens executivos). Em oposição, as marcas internacionais são aquelas que estão presentes em poucos países, utilizam nomes diferentes, fazem adaptações em seus posicionamentos e em suas ofertas. De acordo com os critérios do autor, possivelmente apenas uma meia dúzia de marcas poderia ser considerada global de fato.

A simplificação do conceito de que “uma marca é global quando é conhecida no mundo inteiro” é questionada por Kapferer (2004, p. 13). Ele defende que privilegiar a unidade mais do que a diversidade é um modelo de gestão governado pelos custos



e pela busca de eficiência. Embora a redução dos custos seja obviamente importante, é preciso reconhecer que as diferenças culturais ainda existem. Assim, o autor acredita que a marca tem três elementos globalizáveis: um “multissinal” (nome, identidade gráfica ou símbolo); um produto (bem ou serviço) e um posicionamento (promessa de qualidade). E existem várias combinações de globalização entre esses três elementos.

Reconhecendo que a globalização da economia mundial aumentou a complexidade da gestão internacional de marcas, o *Journal of Brand Management* teve, em 2005, uma edição especial sobre marcas globais, a qual reúne uma série de artigos que aqui serão abordados resumidamente.

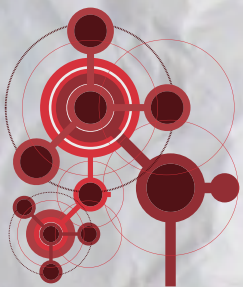
Kapferer (2005) continuou atacando a padronização total de marcas globais. Ele cunhou o termo “pós-marca global”, isto é, a marca que não adere totalmente ao modelo de globalização total, mas sim a uma “globalização seletiva”, adotando um modelo híbrido entre globalização e localização (ou ao menos regionalização). Já Insa Matthiesen e Ian Phau (2005) trataram da globalização de marcas de luxo, mais especificamente da marca Hugo Boss e de sua incursão no mercado australiano, tendo concluído que, embora a empresa tenha a intenção de adotar uma estratégia global para sua marca, há diferenças de imagem da marca entre os países.

Essa é justamente a dificuldade de uma marca que decide adotar uma estratégia global única quando já está na fase de maturidade, ou seja, não no momento do lançamento. Unificar estratégias já existentes é bastante problemático, pois os consumidores já possuem suas imagens formadas da marca e nem sempre tais imagens estão alinhadas com a identidade global. Por isso, é bastante produtivo pensar globalmente na marca desde o seu lançamento.

Sicco van Gelder (2005) definiu o que chamou de “novos imperativos para a gestão de marcas globais”: estratégia, criatividade e liderança, defendendo que a combinação dos três é a chave para o sucesso das marcas globais, mas que a interação entre eles pode mudar em diferentes mercados. O autor definiu uma marca global sólida como aquela que oferece um valor excepcional aos seus diversos públicos de interesse, que moram em países muito diferentes, sob circunstâncias diferentes, com culturas diferentes e, frequentemente, com necessidades diferentes.

Como símbolos da cultura popular, o significado atribuído às marcas depende do contexto cultural em que elas são comercializadas (Hatch; Rubin, 2006). Contrariando as ideias de Levitt (1983), Saikat Banerjee (2008) defendeu a necessidade de integrar a marca a diferentes culturas. O autor defende que a marca pode ser bem-sucedida globalmente se respeitar diferentes valores culturais. Para eliminar as lacunas entre a herança da marca e a herança cultural, o autor propõe uma estratégia que se refere a decisões tomadas de acordo com a força ou a fraqueza da herança cultural e da herança da marca:

- a) se ambas forem fracas ou se a herança cultural for fraca e a marca forte, a empresa deve construir e gerenciar a marca;
- b) se ambas forem fortes, a empresa deve compreender as barreiras culturais e buscar brechas para fazer uma correspondência entre a marca e a cultura;
- c) se a herança cultural for forte e a da marca for fraca, a empresa deve assimilar a cultura local para que a marca tenha aceitação.



A fim de realizar seu estudo, Banerjee (2008) considerou o mercado indiano, mas T. C. Melewar et al. (2004), que consideraram o mercado chinês, também defenderam a necessidade de adaptar a marca à cultura local, o que passa por adaptar a própria cultura organizacional, compreender profundamente a cultura local e estar preparado para mudanças constantes no mercado, quando se estiver comercializando em países em desenvolvimento. Melewar et al. (2006) puderam reforçar isso quando analisaram a entrada da Danone na China, que foi um fracasso até que os executivos compreenderam a necessidade de adaptar os posicionamentos das marcas nas três categorias de atuação: lácteos, biscoitos e bebidas.

Há outros autores que também chamam a atenção para a questão da cultura. Bill Ramsay (2003), que analisou marcas globais no setor de comida industrializada, constatou que há maior dificuldade em tornar globais as marcas desse setor, uma vez que ele sofre fortes influências culturais. De fato, os hábitos alimentares mudam muito de um país para outro, como também constatou Barry Holden (2006), quando tentou lançar as marcas da Kraft Foods no mercado chinês. Ela relatou que, na China, a maioria das pessoas não tem forno em casa, o que dificulta a venda de produtos como pizzas prontas.

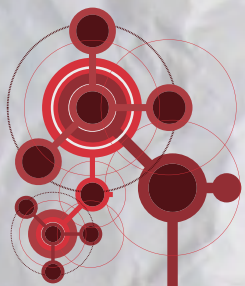
Holden (2006) chegou à conclusão de que, para lançar uma marca global, é preciso avaliar se ela atende às necessidades dos consumidores globais, se pode ser adaptada às diferenças de comportamento alimentar e renda de culturas diferentes e se a magnitude da oportunidade compensa os desafios. Para a autora, “um dos maiores desafios na construção de marcas globais é o balanceamento das melhores práticas de *branding* local e global. A meta é complementar a padronização global com a customização local” (Holden, 2006, p. 288). Dessa forma, ela recomenda que a marca (identidade e posicionamento) e o produto (qualidade e características principais) sejam globais e que o preço, a distribuição e a comunicação integrada sejam adaptados às necessidades locais.

Como é possível verificar, Ramsay (2003) e Holden (2006) lançaram luz sobre o perigo de generalizar a análise acerca das marcas globais, dado que cada setor de atuação tem suas peculiaridades. No setor de serviços, por exemplo, que é muito dependente das pessoas para a entrega da promessa da marca, Christine Vallaster e Leslie de Chernatony (2005) destacaram a dificuldade de transmitir os valores da marca para funcionários de diferentes países com diferentes culturas, ou seja, nesse setor, as diferenças culturais têm um impacto ainda maior.

T. C. Melewar e Christopher Walker (2003) enumeraram os impactos da cultura na gestão das marcas:

1. cores e números têm diferentes significados em diferentes culturas;
2. nomes também podem ter diferentes significados;
3. a noção de tempo varia entre culturas;
4. culturas diferentes têm atitudes diversas em relação a gênero e raça;
5. o papel das pessoas na sociedade pode ser diferente entre culturas;
6. as prioridades das pessoas mudam de acordo com a cultura e com a religião.

Os autores concluíram que as marcas globais sólidas são aquelas capazes de traduzir os valores da corporação em diferentes mercados. Apesar de pregar a adaptação a diferentes culturas, eles consideram que as empresas não devem abrir mão da consistência no posicionamento global das marcas.



As três principais implicações a serem consideradas na gestão de marcas globais, de acordo com Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen (2008), são: (a) ressaltar o caráter global da marca, valorizando as características exclusivas das marcas com grande presença global; (b) adotar um posicionamento global (como defendido por outros autores), mas tornar locais certas características da abordagem de marketing; e (c) satisfazer os fundamentos para a construção de marcas sólidas, pois assumir uma abordagem global não é, por si só, garantia de sucesso, podendo, ao contrário, tornar a gestão da marca ainda mais complexa.

Os desafios enfrentados pelas empresas, que desenvolvem estratégias para suas marcas em nível global, dependem do modo como elas se expandiram e da forma como suas operações internacionais são organizadas (Douglas et al., 2001). Empresas como Coca-Cola e Procter & Gamble se expandiram por meio de suas marcas globais – Coca-Cola, Pampers, Ariel, para citar apenas algumas. No entanto, ao longo do tempo, a estratégia da Coca-Cola, por exemplo, mudou, adquirindo marcas locais ou regionais, como Suco Mais, Matte Leão e Guaraná Jesus (do Maranhão).

Considerando a revisão bibliográfica apresentada, é possível sintetizar que os elementos críticos para a gestão de marcas globais são:

- a. ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo;
- b. construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização;
- c. definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento;
- d. identificar os segmentos-alvo da marca, considerando a seleção de países-alvo e a seleção de segmentos em cada país;
- e. definir uma única identidade global para a marca e posicioná-la nos diferentes mercados, de acordo com o contexto e as necessidades de cada mercado;
- f. pensar globalmente, mas agir localmente, ou seja, aceitar adaptações, quando necessárias;
- g. ser consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo;
- h. desenvolver um sistema que permita a comunicação entre países e a troca de informações e experiências;
- i. contar com um gestor global da marca, que deve desenvolver a estratégia global da marca, assim como alternativas de programas de construção de marcas para serem executados nos diversos países;
- j. ter gerentes de marca competentes nos diversos países, capazes de adotar ou adaptar a estratégia global; de contribuir para a equipe global; de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário; e de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Após a revisão bibliográfica, realizou-se uma pesquisa de campo, que compreendeu o levantamento de dados primários. Essa pesquisa teve como objetivos: analisar o processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Segundo Claire Selltiz et al. (1975), um estudo exploratório tem a função, entre outras, de aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar e de esclarecer conceitos.

Como no presente estudo se visa analisar a construção e a gestão de marcas de empresas brasileiras em processo de internacionalização, o universo pesquisado naturalmente é composto por empresas brasileiras, de capital majoritariamente



nacional e com sede no Brasil. Essas empresas já devem estar adiantadas em seu processo de internacionalização: devem estar presentes em pelo menos três países, além do Brasil, e ter iniciado o processo de internacionalização há pelo menos cinco anos.

O objeto deste estudo foi o Banco Itaú, que foi escolhido pelas razões explicitadas a seguir.

O setor financeiro no Brasil é altamente lucrativo e os *players* do setor reconhecem a importância monetária atribuída às marcas, o que os leva a investir constantemente em ações de marketing que reforçam esse ativo intangível como fonte de vantagem competitiva. Marcas como Itaú, Bradesco e Banco do Brasil costumam figurar entre as mais valiosas do Brasil (Manzoni Jr., 2011). A marca Itaú já foi avaliada em 9,6 bilhões de dólares, o que a credenciou a figurar entre as marcas mais valiosas do mundo, alcançando o 90º lugar no *ranking* das cem mais, em 2011.

A fusão entre o Unibanco e o Itaú, realizada em novembro de 2008, tornou este último o maior grupo financeiro do hemisfério sul, figurando entre os maiores do mundo em valor de mercado. Um estudo da Price Waterhouse Coopers, de 2011, demonstra que a crise mundial precipitou o destaque dos bancos de países emergentes no contexto internacional. As projeções indicam que, em 2050, os bancos de economias emergentes – Brasil, Rússia, Índia, China, México, Indonésia e Turquia – terão cerca de 50% dos ativos totais dos bancos (Lima, 2011).

Com isso, estima-se que o sistema financeiro brasileiro aponte duas tendências: a ampliação do número de brasileiros com acesso a serviços bancários e a internacionalização das atividades do setor. Os maiores bancos brasileiros de varejo – Itaú, Bradesco e Banco do Brasil – estão investindo e valorizando a exposição de suas marcas e operações em âmbito internacional. O Itaú, especificamente, intensificou a exploração de mercados externos após a conclusão dos principais processos de integração entre Itaú e Unibanco.

Além da pesquisa de dados secundários, que pode ser relativamente abrangente por ser um setor que está constantemente na mídia e uma marca que é considerada muito valiosa com larga exposição, foi realizada uma entrevista, com duração de cerca de noventa minutos, com o responsável pelo marketing internacional do banco.

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, a qual tinha por base um roteiro, porque a entrevista é o método de coleta de dados fundamental da pesquisa qualitativa (Roesch, 1999; Alves-Mazzotti e Gewandszanajder, 1998). O método de comunicação utilizado foi o semiestruturado e não disfarçado.

Como procedimento analítico, adotou-se a análise de conteúdo. Segundo Laurence Bardin (2007), trata-se de um método composto por um conjunto de técnicas de análise de comunicações cujo objetivo é obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens analisadas. Por meio de procedimentos sistemáticos, chega-se à melhor compreensão da mensagem ou do texto analisado, neste caso, da transcrição das entrevistas realizadas.

A análise dos dados da pesquisa empírica foi iniciada com a pré-análise, conforme sugerido por Bardin (2007), mais especificamente com a preparação do material escolhido, ou seja, com a transcrição da entrevista. Os textos foram sintetizados, eliminando-se repetições e trechos que não seriam relevantes para os objetivos da pesquisa. Foram excluídos os trechos



iniciais e finais da entrevista (apresentações e saudações), elementos empregados para manter a conversação, elementos ambíguos ou redundantes, comentários sobre outras empresas ou setores que não eram os do entrevistado em questão e trechos que se desviavam dos temas da pesquisa. Os trechos que resultaram dessa preparação foram categorizados segundo os temas, constituindo as categorias, que têm por base os objetivos e a fundamentação teórica da pesquisa. O principal critério de categorização foi semântico (categorias temáticas).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Itaú é um banco formado por diversas fusões e aquisições, que o transformaram num gigante do setor. No Brasil, ele possuía em 2011 mais de 3.700 agências e quase mil postos de atendimento bancário, além de quase 30 mil caixas eletrônicos. Tinha mais de 100 mil funcionários, em dezenove países, e suas ações são negociadas pelas bolsas de São Paulo, Nova York e Buenos Aires (Itaú, 2011).

O primeiro passo para a internacionalização se deu com a abertura de uma agência em Buenos Aires, na década de 1980, seguida da compra de uma operação local. O entrevistado não soube precisar as motivações para esse primeiro passo, mas afirmou que houve um segundo processo de internacionalização, mais recente e significativo, que começou com a aquisição das operações do Banco de Boston na América Latina (Brasil, Chile e Uruguai), em meados da década de 1990, e posteriormente a fusão com o Unibanco, que tinha operações no Paraguai. Com isso, foi formado o pilar Conesul, que são as cinco operações: Brasil, Uruguai, Paraguai, Argentina e Chile.

Na verdade, o Itaú conta com tipos de operações internacionais distintas. A operação latino-americana, que lida diretamente com o consumidor final, é o foco do presente estudo.

Embora o Itaú esteja se posicionando nos países do hemisfério norte como o “banco latino-americano”, não havia uma estratégia *a priori* de obter essa presença. Segundo o entrevistado, “a gente ainda pensa bastante a nossa operação do Brasil, e do Brasil para o mundo, e a gente não pensa o mundo como um todo”. A própria estrutura organizacional evidencia essa situação, pois a área de marketing internacional fica alocada na área de marketing institucional na diretoria de marketing.

Na Argentina, o Itaú iniciou a operação com a abertura de uma agência bancária, mas ganhou relevância apenas após a aquisição de um banco local. O modo de entrada foi a aquisição de operações locais, que foram convertidas em Itaú – a marca e a cultura organizacional.

Como as operações latino-americanas são oriundas de aquisições, o Itaú tem públicos-alvo diferentes em cada país. No Chile, por exemplo, como a operação era do Banco de Boston, o público é formado por pessoas de alta renda. Até hoje, as fachadas das agências são cinza, em vez de laranja (cor da marca Itaú no Brasil), porque foi realizada pesquisa e descobriu-se que laranja é a cor de um conhecido varejista local e, portanto, assimilada como mais popular pelos chilenos. Isso mostra que os dirigentes realizam pesquisa junto aos clientes nos mercados locais e ouvem as opiniões dos responsáveis pelas operações locais.

Outra adaptação importante, além da fachada, é o *design* das agências, que é diferente no Chile e no Uruguai, por exemplo, ao considerar os traços culturais (qual tom de madeira representa solidez, por exemplo) e o que a marca adquirida já representava



para os clientes locais: “O Itaú tem que ser a mesma pessoa. Talvez ele use roupas diferentes, dependendo de cada país. O Itaú do Brasil certamente não é um cara de terno e gravata. É mais para um cara de bermuda e camisa. (...) No Chile ele seria um cara de terno e gravata, no Uruguai, ele seria um cara talvez não de gravata, mas ia estar de *blazer*”.

No entanto, o entrevistado admite que atualmente o Itaú representa estilos diferentes em cada país e que o caminho é unificar essas identidades, embora o banco dificilmente se torne único em todos os países, até por questões relacionadas à legislação local, como a porta giratória na entrada das agências ou vidros blindados na frente dos caixas.

O slogan “Feito para você” é adotado pelos países latino-americanos com traduções locais.

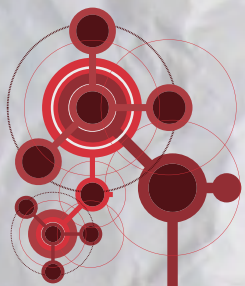
Nas operações de banco de varejo quase todos os funcionários são locais (mais de 90%), mas nos escritórios no hemisfério norte, cerca de 60% dos funcionários são brasileiros, até porque atendem muitos latino-americanos e vendem investimentos nessa região, precisando de conhecimento daqui. Cada unidade latino-americana tem infraestrutura própria, logicamente adequada ao porte da operação, que é muito menor do que a brasileira.

Cada país da América Latina conta com uma equipe de marketing, que desenvolve as estratégias de marketing e executa as atividades localmente, com a aprovação da matriz, a fim de garantir que as ações estejam alinhadas estrategicamente e não venham a ferir algum valor da empresa. Por exemplo, o Itaú tem como norma não patrocinar esportes radicais, que normalmente representam riscos. Além disso, não são admitidas brincadeiras relacionadas ao futebol argentino ou brasileiro, pois, como o Itaú se posiciona como banco latino-americano, não cabe tomar partido nessas rivalidades.

A matriz incentiva a troca de experiências entre as equipes de marketing dos países e procura aproveitar ações realizadas em um país nos demais, quando a ação faz sentido localmente. As operações menores – Paraguai e Uruguai – são incentivadas a testar ações de marketing mais ousadas, que podem ser replicadas nos demais países, pela menor complexidade de implantação em vinte agências, em vez de milhares delas.

Talvez pela grandiosidade da operação brasileira, o entrevistado acredita que muitos funcionários no Brasil desconhecem o fato de o Itaú ter operações de varejo em outros países, mesmo nos escritórios da matriz: “As pessoas não saberiam qual é a diferença do nosso escritório em Dubai, que tem dez pessoas, para o escritório do Chile, que tem 2.000. Então, as pessoas não sabem, têm um pouco do complexo vira-lata do brasileiro. A gente fala: a gente é um banco internacional. Mas, aí, tem muito banco grande aí na frente. A gente é o décimo maior banco do mundo. (...) Até mesmo potenciais futuros funcionários não consideram o Itaú no rol dos bancos internacionalizados, o que o tira da lista daquelas pessoas que almejam carreira internacional”.

Diante dessa constatação, a área de marketing internacional decidiu comunicar, tanto externa quanto internamente, a presença internacional do Itaú, com o posicionamento “the global Latin American bank” (o banco global latino-americano). Entretanto, além da desinformação, que pode ser mais rapidamente resolvida, há a necessidade de uma mudança de modelo mental: “A gente não sabe ser matriz. Eu acho que o Brasil é um país adolescente e acho que as empresas do Brasil são empresas adolescentes. (...) Nós tivemos um filho agora, e como eu cuido desse filho? Eu nunca fui pai, eu sempre fui filho. E eu acho que o brasileiro, o Itaú, eu acho que todas as empresas do Brasil sempre foram filhas”.



O registro das marcas institucionais e dos produtos é centralizado na matriz por ser considerado um processo crítico.

Quanto ao composto de marketing, os produtos e preços são definidos localmente, com forte influência da legislação, embora o objetivo do banco seja padronizar produtos. A comunicação e a distribuição (no sentido de *design* de sites e agências) são adaptadas a cada local, embora haja campanhas institucionais regionais, ou até globais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da análise mostram que a internacionalização do Itaú é um exemplo rico para analisar os fatores críticos para a construção e a gestão de marcas de empresas brasileiras multinacionais no âmbito da estratégia de internacionalização.

Assim como ocorreu com outras empresas brasileiras, a internacionalização do Itaú não foi motivada pela convicção da necessidade ou da oportunidade da internacionalização, tanto que a operação inicial se deu na Argentina, país próximo psicologicamente, de maneira tímida. Anos depois, foi feita a aquisição de uma operação local para expansão.

Os gestores estão ainda procurando entender quais atributos da identidade da marca devem ser privilegiados nos demais países, quais características da cultura organizacional devem ser impostos ou incentivados nas operações estrangeiras.

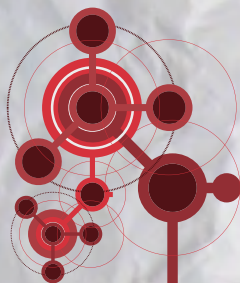
Um dos pontos positivos da estratégia de internacionalização do Itaú é a busca do entendimento dos hábitos dos clientes em cada localidade, via pesquisa e funcionários locais, e a compreensão de que a marca Itaú está em patamares diferentes em cada país.

Nas ações de marketing, o Itaú, sem dúvida, age localmente, mas ainda está no processo de pensar globalmente, como marca única e integrada. Inclusive, apesar de ser um dos dez maiores bancos do mundo, ainda é muito pouco conhecido fora da América Latina, o que é um desafio para quem atua num setor onde o conhecimento e a credibilidade da marca são cruciais.

A área de marketing internacional está num momento de repensar a arquitetura das marcas do Itaú, considerando as operações estrangeiras e seus produtos, muitos desenvolvidos localmente, com nomes diferentes. O objetivo é padronizar ao máximo os produtos ofertados, especialmente seu nome e características visuais de comunicação, pois a legislação de cada país irá delinear os atributos dos produtos.

Uma vez formadas as bases para a internacionalização, é possível perceber que foram importantes todos os elementos críticos, levantados na revisão bibliográfica, para a gestão da marca no processo de internacionalização.

A pesquisa de campo conduziu a informações relevantes e ajudou a cumprir o objetivo geral do estudo, que foi analisar o processo de construção e gestão de marcas de empresas brasileiras multinacionais no âmbito da estratégia de internacionalização. Neste estudo, procurou-se contribuir para incentivar a mentalidade global do empresariado brasileiro e ampliar a compreensão de que a gestão de marcas é um fator extremamente importante na estratégia de internacionalização de empresas. Sendo o Brasil tradicionalmente um exportador de *commodities*, produtos sem marca, neste estudo procurou-se mostrar que, por meio da gestão de marcas, as empresas podem competir no exterior com uma oferta diferenciada, de maior valor agregado, reduzindo a dependência da competição com base em preços e custos, o que havia se tornado muito difícil em consequência das características de países como Índia e China.



É importante, contudo, reconhecer que a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos aqui adotados possuem uma série de limitações. A seleção de uma única empresa não permite generalizar nem chegar a conclusões definitivas. E o método escolhido para a análise dos resultados, a análise de conteúdo, é subjetivo porque depende da interpretação de quem analisa o material.

Neste estudo, procurou-se contribuir para aumentar a participação do Brasil no mundo globalizado, mas há ainda muito a ser feito. O estudo será estendido para um número maior de empresas, e os achados serão comparados para enriquecer a pesquisa. Quanto mais experiências de empresas brasileiras que se internacionalizaram forem coletadas, analisadas e divulgadas, maior será o aprendizado para estruturar iniciativas futuras.

Outra sugestão seria realizar pesquisa quantitativa sobre o papel contributivo da gestão de marcas em processos de internacionalização de empresas. Isso poderia ser analisado em universos de empresas brasileiras exportadoras e de empresas brasileiras com investimento externo direto. Este estudo, mais especificamente as experiências do Itaú em relação à gestão de marcas, pode servir de ponto de partida.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erik. The lure of global branding. *Harvard Business Review*, Boston, v. 77, n. 6, p. 137-45, nov./dec. 1999.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.

BANERJEE, Saikat. Strategic brand-culture fit: a conceptual framework for brand management. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 15, n.5, p. 312-321, may 2008.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. *Marketing internacional*. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

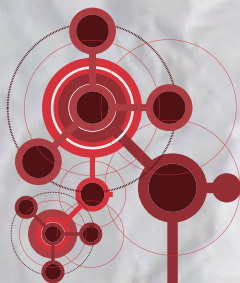
DOUGLAS, Susan P. et al. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 97-114, 2001.

GIÃO, Paulo Roberto et al. O processo estratégico de internacionalização da Gerdau. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XI, São Paulo, 2008. *Anais...* São Paulo: Semead/FEA-USP, 2008.

HATCH, Mary Jo; RUBIN, James. The hermeneutics of branding. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 14, n. 1-2, p. 40-59, sep.-nov. 2006.

HOLDEN, Barry. Construindo marcas globais. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. (Org.). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

HOLLIS, Nigel. *The global brand*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.



ITAÚ. Disponível em: <<http://itau.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2011.

KAPFERER, Jean-Noël. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. The post-global brand. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 319-324, june 2005.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 3, p. 92-102, may/june 1983.

LIMA, A. Ativos: estudo da PWC mostra que crise precipitou ultrapassagem. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, Caderno de Finanças, 14 jun. 2011.

MANZONI JR., Ralphe. As marcas mais valiosas do Brasil em 2011. *IstoÉ Dinheiro*, São Paulo, ed. 710, 13 maio 2011.

MATTHIESEN, Insa; PHAU, Ian. The 'Hugo Boss' connection: achieving global brand consistency across countries. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 325-338, june 2005.

MELEWAR, T. C.; WALKER, Christopher M. Global corporate brand building: guidelines and case studies. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 157-170, nov. 2003.

MELEWAR, T. C. et al. The influence of culture on brand building in the Chinese market: a brief insight. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 11, n.6, p. 449-461, july 2004.

_____. Danone branding strategy in China. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 13, n.6, p. 407-417, july 2006.

RAMSAY, Bill. Whither global branding? The case of food manufacturing. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 11, n.1, p. 9-21, sep. 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

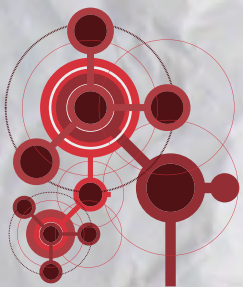
SCHUILING, Isabelle; KAPFERER, Jean-Noël. Real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing*, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 97-112, 2004.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1975.

TEMPORAL, Paul. *Branding in Asia: the creation, development and management of Asian brands for the global market*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2001.

VALLASTER, Christine; CHERNATONY, Leslie de. Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, [s. l.], v. 21, p. 181-203, 2005.

VANGELDER, Sicco. The new imperatives for global branding: strategy, creativity and leadership. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 395-404, june 2005.



Traços da cultura nacional e da cultura de inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras

Traits of the National culture and of the culture of innovation:
an analysis of the ethical codes of Brazilian companies

Trazos de la cultura nacional y de la cultura de innovación:
un análisis de los códigos de ética de empresas brasileras



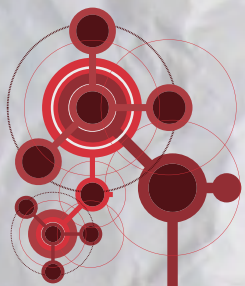
Leila Gasparindo

- Mestranda do Programa de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Sócia-fundadora da Trama Comunicação
- Coautora das obras *Marketing para incubadoras: o que de bom está acontecendo e Faces do empreendedorismo inovador*
- E-mail: leilag@tramaweb.com.br



Ana Cristina da Costa Piletti Grohs

- Doutoranda do Programa de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Educação pela Universidade de Sorocaba (Uniso)
- Tem MBA Executivo em Marketing e Comunicação pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap)
- Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Paulista de Educação e Comunicação (Fapec), Ibiúna (SP)
- Autora da obra *Entre os fios e o manto: tecendo a inclusão escolar* e coautora do livro *Gestão estratégica de pessoas: obtendo resultados com a ISO 10015*
- E-mail: anacris.piletti@usp.br



Resumo

O objetivo do artigo é identificar os traços da cultura nacional e da cultura de inovação nos códigos de ética de empresas brasileiras consideradas como as mais inovadoras pelo *Ranking Forbes 2013*. Trata-se de uma pesquisa exploratória a partir de estudo bibliográfico e de análise documental dos códigos de ética de três empresas brasileiras. Verificamos que os códigos de ética podem contribuir para a formação da cultura de inovação. Identificamos que as empresas que mais incentivam os aspectos da cultura de inovação são também aquelas com melhor colocação no *ranking Forbes*. Consideramos que o estudo contribuiu para a sistematização de um quadro comparativo dos traços da cultura nacional e da cultura de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA NACIONAL • CULTURA DE INOVAÇÃO • CÓDIGOS DE ÉTICA • COMUNICAÇÃO • EMPRESAS BRASILEIRAS.

Abstract

The purpose of the paper is of identifying the traits of National culture and the culture of innovation in the ethical codes of the most innovative Brazilian companies considered by the *Forbes 2013 Ranking*. This concerns an exploratory study from a bibliographic and documentary analysis of ethical codes of three Brazilian companies. We ascertained that the code of ethics can contribute to the development of an innovation culture. We perceived that the companies that most encourage innovation are those that show the best Forbes rankings. We believe that the study contributed to the systematization of a comparative depiction of the traces of the National culture and innovation culture.

KEYWORDS: NATIONAL CULTURE • CULTURE OF INNOVATION • ETHICAL CODES • COMMUNICATION • BRAZILIAN COMPANIES.

Resumen

El propósito del artículo es identificar los trazos de la cultura nacional y de la cultura de innovación en los códigos de ética de las empresas brasileras consideradas las más innovadoras por el *Ranking Forbes 2013*. Para esto, se realizó una investigación exploratoria a partir de un estudio bibliográfico y de un análisis documental de los códigos de ética de tres empresas brasileras. Verificamos que los códigos de ética pueden contribuir para la formación de la cultura de la innovación. Identificamos que las empresas que más estimulan aspectos de la cultura de innovación son también aquellas con mejor colocación en el *ranking Forbes*. Consideramos que el estudio contribuye para la sistematización de un cuadro comparativo de los trazos de la cultura nacional y de la cultura de innovación.

PALABRAS CLAVES: CULTURA NACIONAL • CULTURA DE INNOVACIÓN • CÓDIGOS DE ÉTICA • COMUNICACIÓN • EMPRESAS BRASILERAS.



O estímulo à cultura de inovação é um desafio para gestores que buscam maior competitividade no mercado internacional. De maneira geral, inovar significa criar soluções diferenciadas para problemas simples ou complexos. O biólogo norte-americano Gregory Pincus, por exemplo, revolucionou a sociedade quando inventou a pílula anticoncepcional na década de 1950. Além de colaborar para o desenvolvimento de políticas públicas que visavam ao controle de natalidade na época, também modificou costumes e valores seculares. Assim, um país ou uma empresa são considerados inovadores quando investem em pesquisas e profissionais dispostos a desenvolver novos métodos ou produtos, assim como promover melhorias em processos organizacionais e descobrir diferentes maneiras de pensar e agir.

O documento *The global competitiveness report 2013-2104*, que analisou 148 países, mostrou que o Brasil ocupa a 56ª posição; na classificação mundial do *The global innovation index 2013*, o país apareceu em 64ª posição. No *Ranking Forbes 2013* das cem empresas mais inovadoras do mundo, apenas três são brasileiras: Natura (10ª posição); o grupo de alimentos e bebidas BRF (39º lugar) e o conglomerado especializado na distribuição de combustíveis e logística Ultrapar Participações (55ª posição). Os dados apresentados mostram que ainda falta muito para que o Brasil possa estar mais bem colocado nos *rankings* de inovação, uma vez que, para conseguir tal objetivo, é preciso que o estado facilite mecanismos para que empresas e cientistas tenham espaço e recursos para criar e inovar.

Diante de tal cenário, uma das possibilidades é pensar que tal posição do Brasil nos *rankings* tenha a ver com a cultura nacional local. Essa possibilidade está ancorada nos estudos realizados por Geert Hofstede (1980, 1984, 1991), que, após estudar o comportamento de mais de sessenta sucursais da IBM no mundo,

encontrou significativas diferenças tanto no comportamento quanto nas atitudes de empregados e executivos da mesma multinacional nos países pesquisados (...) e que a cultura nacional causa mais diferenças e tem mais influência do que a idade, o gênero ou a raça" (Hofstede, apud Ferrari, 2011, p. 147).

Assim sendo, vários autores (Ferrari, 2000; Motta e Caldas, 1997; Tanure e Prates, 1997) afirmam que a cultura organizacional está baseada nos elementos da cultura nacional.

Com base nos estudos de Hofstede, o objetivo desse estudo é identificar os traços da cultura nacional e da cultura de inovação em códigos de ética de empresas brasileiras consideradas as mais inovadoras pelo *Ranking Forbes 2013*. A pesquisa exploratória utilizou fontes bibliográficas e documentais.

Para uma organização ser considerada uma empresa inovadora, é provável que apresente normas e valores de incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de novas soluções e produtos. Conforme descrito no *Manual de Oslo* (Finep, 1997), "as empresas podem implementar novas estruturas organizacionais ou novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios, normas e valores com o objetivo de melhorar a capacidade de inovar da empresa" (Finep, 1997, p. 98). Tais normas e valores, para serem praticados, também precisam ser comunicados, sendo um importante instrumento de comunicação para tal finalidade os códigos de ética. Tomando como base que os códigos de ética refletem os elementos da cultura organizacional, foram elaboradas duas questões de pesquisa: Os códigos de ética das empresas reconhecidas como as mais inovadoras apresentam os princípios e valores da cultura de inovação? Será que é possível identificar traços das culturas nacional e organizacional nessas empresas por meio dos códigos de ética?



Nosso texto está dividido em quatro partes. A primeira apresenta o referencial teórico sobre o processo de comunicação e os códigos de ética; na segunda, abordamos a cultura de inovação e suas características, assim como as culturas nacional e organizacional; na terceira, destacamos os procedimentos metodológicos do estudo; na quarta, procedemos à análise e interpretação dos resultados obtidos.

COMUNICAÇÃO E CÓDIGOS DE ÉTICA

O sentido etimológico da palavra comunicação é “tornar comum”. Como processo social e humano, é por meio da comunicação que indivíduos e grupos compartilham e criam significados. No ambiente organizacional, o processo de comunicação permeia todas as áreas e sua função é tornar-se transversal na estrutura para que possa potencializar a qualidade das informações transmitidas e os relacionamentos estabelecidos.

Estudo coordenado por James Grunig (1992) sugeriu que o contexto organizacional interno pode cultivar ou impedir a gestão da comunicação excelente. Segundo o autor, organizações que praticam uma “comunicação excelente” tendem a apresentar: (1) cultura organizacional participativa; (2) sistema simétrico de comunicação interna; (3) estruturas mais orgânicas; (4) programas que oferecem oportunidades equitativas para homens e mulheres e minorias; (5) aumento de satisfação no trabalho entre os funcionários.

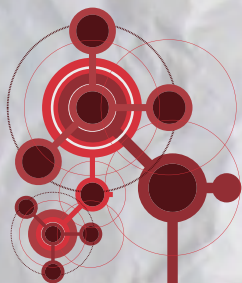
Assim, a estrutura orgânica permite aos funcionários da organização participar das tomadas de decisões contando com um modelo de gestão descentralizado. Grunig et al. (2011) evidenciou que a comunicação simétrica dificilmente ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária. Utilizando os princípios de Grunig (1984, 1991), Maria Aparecida Ferrari (2000) constatou que os modelos de comunicação praticados nas empresas são influenciados pelos modelos de gestão e pelos elementos que conformam a cultura organizacional.

Como processo, a comunicação simétrica de mão dupla acontece em ambientes mais participativos nos quais a informação flui com transparência e assertividade. Para que a comunicação se efetive, portanto, as pessoas e organizações dispõem de diversas técnicas e ferramentas, sendo os códigos de ética uma delas. Nas organizações, a implantação de códigos de conduta e ética¹ ganhou impulso após escândalos envolvendo as ligações de grandes empresas e políticos europeus (Humberg, 2002). No Brasil, principalmente as empresas que aderiram aos processos de governança corporativa, adotaram códigos de conduta e ética.

De acordo com Marina do Amaral Daineze (2004, p. 70), os códigos de ética “atuam como comunicadores da filosofia da organização e como orientadores para ações dos funcionários, a tomada de decisões pela alta administração e as relações das organizações com seus públicos diversos”.

Ainda, conforme a autora, o código de ética é um dispositivo no qual a organização expressa as suas expectativas e compromissos com cada um dos seus públicos, oferecendo a eles a liberdade de escolha para segui-lo ou não. Portanto, a adesão aos princípios e valores declarados nos códigos de ética também é influenciada pelos valores e pelas crenças das pessoas e da sociedade.

1 Daineze (2004) considera os códigos de ética mais amplos do que os códigos de conduta, sendo que os primeiros servem como orientadores e os segundos como normatizadores do comportamento. Neste estudo, eles serão abordados como sinônimos.



CULTURA DE INOVAÇÃO

Características

Para entendermos o que é cultura de inovação precisamos compreender o que é cultura e o que é inovação. Os dois termos são repletos de definições. Segundo Hofstede (1991), cultura é uma programação mental, que diferencia um grupo de outros e é partilhada coletivamente. Assim, cultura é o conjunto de princípios, valores, normas, condutas e artefatos compartilhados por determinado grupo considerando a época e o lugar. O conceito de inovação também tem evoluído e seu escopo foi ampliado, como pode ser observado nas várias versões do *Manual de Oslo* (Finep, 1997). A mais recente definição preconiza que inovação é a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas (The Global Innovation Index, 2013).

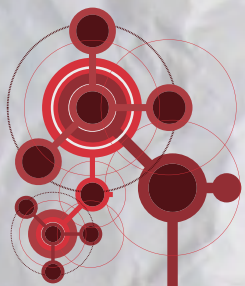
Renata S. Pereira de Godoy e Dóris Lieth N. Peçanha (2009), no Quadro 1, apresentam diversos estudos recentes (Mavondo e Farrel, 2003; Martins e Terblanche, 2003; Solomon, Winslow e Tarabishy, 2002; Stringer, 2000; e Ahmed, 1998), mostrando que organizações inovadoras têm características culturais distintas das demais:

Quadro 1 – Características da cultura de inovação.

Orientação para o mercado	Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas
Comunicação clara e aberta	Tolerância ao risco, à ambiguidade e ao conflito
Compartilhamento de lucro	Comprometimento e envolvimento dos colaboradores
Trabalho desafiante e em equipe	Coesão e reconhecimento intrínseco entre os membros
Liderança forte e que oferece suporte	Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação
Ênfase no comportamento empreendedor	Reconhecimento da importância estratégica da inovação por todo grupo
Objetivos claros, definidos, compartilhados	Encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar seus conhecimentos
Reconhecimento a esforços e conquistas	Estabelecimento, em todos os níveis hierárquicos, de estratégias que valorize a aquisição, a criação e acumulação, proteção e exploração do conhecimento

Fonte: Godoy; Peçanha, 2009, p. 144.

Como pode ser observado no quadro, os autores destacam as características da cultura de inovação e percebemos que o modelo de comunicação simétrico de mão dupla (Grunig, 1991) é o mais adequado para ambientes de inovação. No entanto, um importante impacto interno que pode ser gerado nas organizações é o choque entre os valores da cultura de inovação e os da cultura nacional e organizacional.



Cultura organizacional e cultura nacional

Como comentamos no início desse texto, Hofstede (1991) realizou uma investigação empírica nas filiais da IBM em mais de sessenta países. Segundo o estudo, as culturas nacionais diferem em cinco dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e o poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido na forma de gerir a incerteza; e) orientação de curto *versus* longo prazo.

Depois de três décadas, a partir da base de dados e das dimensões definidas por Hofstede, Tanure (2005; 2010) realizou uma comparação entre a gestão brasileira e a gestão na América Latina, nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia. Nesse estudo, a autora verificou que “a hierarquia e concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (Tanure, 2010, p. 42). Essa característica se confronta com alguns valores centrais da cultura de inovação, como, por exemplo, o “encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar conhecimentos” (Godoy; Peçanha, 2009, p. 14), que destaca a necessidade da descentralização de processos decisórios.

A partir dos resultados de sua pesquisa, Tanure (2005; 2010) elaborou o “Sistema de ação cultural brasileiro”, considerando as relações que são estabelecidas entre líderes e liderados nos âmbitos institucional e pessoal. No Quadro 2 apresentamos os resultados da análise conjunta desses quatro subsistemas (líderes, liderados, institucional e pessoal) e os traços da cultura brasileira resultantes dessa análise.

Quadro 2 – Sistema de ação cultural brasileiro.

	ESPAÇO INSTITUCIONAL	←————→	ESPAÇO PESSOAL
LÍDERES LIDERADOS	Concentração de poder	Paternalismo	Personalismo
	Estrutura hierarquizada, poder centralizado, protecionismo e prática autoritária do líder.	Autoridade com base no carisma	Laços pessoais de confiança e relações informais
	Ambiguidade/ Formalismo	Flexibilidade	Lealdade às pessoas
	Baixa necessidade de lidar com as incertezas do futuro	Adaptabilidade e criatividade para ajustar-se a novos processos e regras	Ética social baseada na lealdade e na valorização das necessidades do líder
	Postura de espectador	Medo de errar	Evitar conflito
	Aceitação da desigualdade de poder, do protecionismo e da dependência.	Desejo de acertar sempre e ser reconhecido pelo líder	Tendência de evitar a confrontação direta para manter a qualidade do relacionamento

Fonte: Adaptado de Tanure (2005; 2010).



No quadro, destacamos que o protecionismo dos líderes no âmbito institucional gera baixa iniciativa nos liderados e dependência no processo de tomada de decisão. No âmbito pessoal, essas relações são marcadas pelo personalismo por parte dos líderes e uma tendência de evitar o conflito por parte dos liderados. O paternalismo dos líderes e o medo de errar por parte dos liderados resultam da intersecção do âmbito institucional e pessoal. Da mesma forma, o traço da ambiguidade nasce das características das relações entre líderes e liderados no espaço institucional, enquanto a lealdade às pessoas surge dessas relações no âmbito pessoal. Nesse sistema, a flexibilidade surge como traço central da cultura brasileira marcada pela adaptabilidade e criatividade, estando esta última característica ligada à capacidade de inovar (Tanure, 2005; 2010).

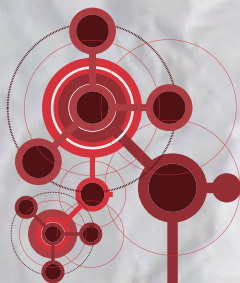
Alguns traços da cultura organizacional nacional foram ressignificados por Thomaz Wood Jr. e Rebeca Alves Chu (2008) considerando a internacionalização da economia brasileira a partir da década de 1990. O jeitinho brasileiro ou flexibilidade marcada pela capacidade de adaptação e criatividade passou a ter conotação negativa para o país, visto como um comportamento pouco profissional ou amador. No entanto, individualmente, essa característica ainda é considerada útil e benéfica. Também o formalismo, que era visto como a valorização de regras e procedimentos burocráticos passou a ser entendido como reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores.

A revisão desses estudos possibilitou identificar que os elementos usados por Tanure (2005), Hofstede (1991) e Wood e Chu (2008) para a definição dos traços culturais que permeiam as organizações brasileiras, são semelhantes e pouco se alteraram, passando apenas por um processo de ressignificação após o início do processo de internacionalização das organizações.

Comunicação, cultura nacional e cultura de inovação

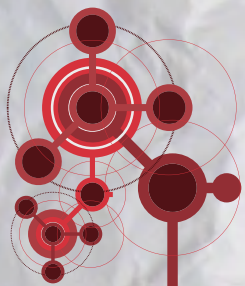
Após os estudos sobre comunicação e códigos de ética, cultura de inovação e cultura organizacional e nacional, chegamos a três importantes considerações: 1) Como processo, a comunicação simétrica de mão dupla é a mais adequada para a construção de uma cultura de inovação; 2) Como instrumento, os códigos de ética são poderosos canais de comunicação que modelam o comportamento nas organizações, chegando até a colaborar com o desenvolvimento da cultura de inovação; 3) Alguns traços da cultura brasileira são incompatíveis com as características da cultura de inovação.

Em uma perspectiva na qual a cultura é entendida como resultado da invenção social que é transmitida mediante o processo de comunicação e aprendizado (Tanure; Prates, 1996), os mecanismos comunicacionais voltados à promoção da cultura de inovação são determinantes. Discutir o estímulo à cultura de inovação no Brasil passa por reconhecer a influência dos traços culturais nacionais e o papel do processo de comunicação nas empresas que buscam competitividade proveniente de inovação. Sendo assim, a partir dos estudos de Godoy e Peçanha (2009), Hofstede (1991), Tanure (2005; 2010) e Wood e Chu (2008), relacionamos cinco categorias relevantes para analisar os traços da cultura nacional e da cultura de inovação nos códigos de ética de empresas brasileiras que foram consideradas as mais inovadoras pelo *Ranking Forbes 2013*. O Quadro 3 apresenta essas categorias relacionando os traços da cultura nacional e as características da cultura de inovação em cada uma delas.



Quadro 3 – Comparativo entre cultura nacional e cultura de inovação.

CATEGORIA	CULTURA NACIONAL	CULTURA DE INOVAÇÃO
<p>Relações institucionais</p> <p>Forma como é organizado e distribuído o poder na organização e as relações formais estabelecidas entre líderes e liderados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão autoritária • Alta distância hierárquica • Centralização de poder • Desigualdade de poder • Postura paternalista – líder • Postura de espectador - liderado • Transferência ou diluição de responsabilidade • Relação de interdependência líder/liderado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão participativa • Baixa distância hierárquica • Descentralização • Valorização do conhecimento em todos níveis hierárquicos • Trabalho em equipe • Encorajamento da autonomia • Comportamento empreendedor • Comprometimento e envolvimento • Relação de apoio entre líder e liderado
<p>Relações pessoais</p> <p>Forma como os indivíduos se relacionam no cotidiano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personalismo (importância a interesses pessoais/rede de amigos/parentes em detrimento de interesses coletivos/ sociais) • Alto grau de confiança em rede de amigos/parentes para resolução de problemas • Obtenção ou distribuição de privilégios 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento a esforços e conquistas • Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação
<p>Gestão de conflitos</p> <p>Forma como são administradas as negociações, os conflitos e tomada de decisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa tolerância ao conflito • Valorização do relacionamento • Demonstração de emoções e sentimentos • Cordialidade – dificuldade de dizer não • Desconforto a conflitos abertos • Medo de errar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao conflito • Trabalho desafiante e em equipe
<p>Comunicação</p> <p>Forma como acontecem às interações e troca de informações significativas na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa participação nos processos decisórios • Comunicação assimétrica • Comunicação informal • Prolixidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação clara e aberta • Espaço para expressão de opiniões • Espaço para comunicação simétrica • Assertividade
<p>Flexibilidade</p> <p>Forma como pessoas e organização lida com as mudanças.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância à quebra de regras • No nível organizacional, pode ser visto como comportamento amador • Criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da importância da inovação



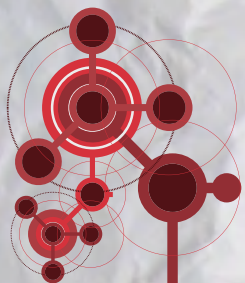
CATEGORIA	CULTURA NACIONAL	CULTURA DE INOVAÇÃO
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> Alto nível de controle de incerteza, maior necessidade de previsibilidade das coisas e da existência de leis e regras Reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores Orientação de curto prazo Foco na tarefa e no processo Gestão ineficiente do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> Tolerância ao risco e ambiguidade Orientação para o mercado Objetivos claros, definidos e compartilhados Foco nos resultados Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas
Forma como planeja processos, administra o tempo e lida com o risco.		
Aproximação teórica	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede (1991); Tanure (2005; 2010); Wood e Chu (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> Godoy; Peçanha (2009)

Fonte: baseado em Godoy e Peçanha (2009); Hofstede (1991); Tanure (2005; 2010); Wood e Chu (2008).

No quadro, verificamos as principais diferenças entre a cultura nacional e a cultura de inovação. Nas relações institucionais, por exemplo, a alta distância hierárquica, postura paternalista do líder e de espectador dos liderados dificultam os processos participativos, assim como desencoraja a autonomia e o comportamento de inovação. Nas relações pessoais, na cultura de inovação é importante reconhecer e valorizar esforços e conquistas profissionais independentemente das relações de amizade estabelecidas. Os conflitos, na cultura brasileira, muitas vezes são marcados ou evitados pelo medo de errar ou pela necessidade de manter relações cordiais. Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Em relação à comunicação, os processos informais e o modelo assimétrico são muito presentes na cultura brasileira devido às relações pessoais e institucionais baseadas na amizade e no poder. Para inovar, é preciso comunicação simétrica, assertividade, clareza e abertura para o diálogo constante. Em relação à flexibilidade, a adaptabilidade e a criatividade são elementos da cultura brasileira que favorecem a inovação e, se bem gerenciadas, colaboram para obtenção de resultados positivos e o crescimento da organização. A cultura de inovação também tem como característica a orientação para o mercado e o foco nos resultados. Cada vez mais as empresas brasileiras tendem a reconhecer a necessidade da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores para se tornarem competitivas e inovadoras.

METODOLOGIA UTILIZADA

Além da pesquisa bibliográfica, o presente estudo baseou-se em uma análise documental de manuais de conduta e ética de algumas empresas brasileiras listadas como as mais inovadoras no *Ranking Forbes 2013*. A escolha por conveniência ocorreu pelo destaque que as empresas ocuparam no *ranking* por serem grandes empresas internacionalizadas e consolidadas no mercado brasileiro com mais de quarenta anos de atuação. No Quadro 4, apresentamos um perfil resumido das empresas selecionadas:



Quadro 04 – Perfil das empresas pesquisadas.

Empresa	Posição	Segmento de atuação	Tempo de mercado	Número de funcionários
Natura	10 ^a	Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	45	7 mil colaboradores e mais de 1.5 milhões de consultoras (2013)
BRF	39 ^a	Carnes, alimentos processados, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados	80	Cerca de 110 mil funcionários (2014)
Ultrapar	55 ^a	Distribuição de combustíveis e GLP (gás liquefeito de petróleo)	77	13 mil funcionários diretos (2014)

Fonte: Natura, 2013a; BRF, 2014; Ultrapar, 2014.

Verificamos, no quadro, que a Natura, empresa que atua no setor de beleza, apresenta menor tempo no mercado e melhor colocação no *Ranking Forbes* de inovação, mesmo sendo a empresa com menor número de funcionários diretos. Internacionalmente, a Natura opera no Brasil e em mais sete países: Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia, França e Nova York (Natura, 2013a).

A empresa BRF atua no setor de alimentos e das três organizações analisadas é a mais antiga no mercado com oitenta anos de história e o maior número de funcionários (110 mil). No *Ranking Forbes* de inovação, ocupou a 39^a posição. Além do mercado brasileiro, mantém nove unidades industriais na Argentina e duas na Europa (Inglaterra e Holanda), além de dezenove escritórios comerciais para atendimento a mais de 120 países dos cinco continentes (BRF, 2014).

A Ultrapar é uma grande organização brasileira que atua no setor de varejo e distribuição de combustíveis por meio da Ultragas, Ipiranga e Extrafarma. Ocupou a 55^a posição no *ranking Forbes* de inovação e mantém operações internacionais com unidades industriais nos Estados Unidos, no Uruguai, no México e na Venezuela e escritórios comerciais na Argentina, na Bélgica, na China e na Colômbia (Ultrapar, 2014).

Em relação aos códigos de conduta e ética, selecionamos estes documentos por considerá-los objetos de registros das normas e dos valores organizacionais e como dispositivos comunicativos na construção da cultura organizacional. Também são importantes ferramentas normativas e formativas que contribuem para direcionar as práticas organizacionais. O fato de as organizações atuarem em diferentes segmentos também possibilitou analisar as especificidades de cada código em relação ao tipo de organização.

Lançado em agosto de 2013, o código de conduta da Natura surgiu da revisão e atualização dos “Princípios de relacionamento” elaborados no ano 2006. No documento estão descritos os compromissos do colaborador e diretrizes relacionadas aos seguintes aspectos: a) conflitos de interesses; b) relacionamento e ambiente de trabalho; c) uso da informação além de esclarecimentos sobre a gestão da conduta, os canais de diálogo e o comitê de ética. No final, há um glossário que explica alguns termos técnicos utilizados no decorrer do documento.



O código de ética e conduta da BRF foi aprovado em 2012 e sua última atualização aconteceu em novembro de 2013. O documento apresenta o objetivo e abrangência do código, os valores e princípios éticos da organização, as políticas de gestão, as diretrizes de relacionamento com os diversos públicos com as quais a organização se relaciona e as diretrizes de conflito de interesses. Trata também das diretrizes sobre informações financeiras e registros contábeis, explica a gestão e o desenvolvimento da ética e conduta, informa sobre a aprovação, vigência e divulgação do código e disponibiliza como anexos modelo do termo de compromisso e adesão que deve ser assinado pelos funcionários, além de um glossário técnico ao final do documento.

Adotado em abril de 2004, o código de ética da Ultrapar teve sua terceira revisão realizada em junho de 2009. O documento apresenta os objetivos e a abrangência do código de ética. Também detalha os princípios éticos que devem ser seguidos por todos os profissionais da organização, os deveres em relação a práticas de trabalho, observância da legislação, obediência aos princípios de defesa da concorrência, garantia da qualidade e do bom uso da informação, uso e divulgação de informação que não seja pública, conflito de interesse e penalidades.

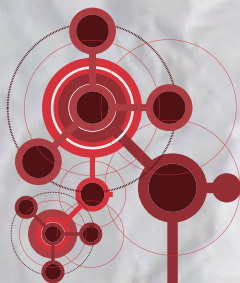
Observamos nas três empresas que a utilização dos códigos de ética são práticas recentes nas organizações brasileiras, conforme ressalta Humberg (2002). Nos três documentos percebemos a preocupação em relação a conflitos de interesse, uso de informações e relacionamento no ambiente do trabalho. Essas preocupações afetam diretamente a cultura organizacional e podem ou não reforçar traços da cultura nacional ou da cultura de inovação.

Para verificar a qualidade de um documento, Joan Scott (apud Flick, 2009) considera relevante analisar a autoria (quem produziu o documento), o acesso aos documentos e o contexto em que eles são produzidos e utilizados. Nesse sentido, entendemos que os códigos de ética são documentos oficiais produzidos pelas próprias organizações, alinhados exclusivamente com as suas políticas de governança. Entre os objetivos listados nos códigos de ética estão: reduzir a subjetividade das interações, formalizar a conduta; garantir comportamento ético; garantir práticas de sustentabilidade. Os códigos analisados se aplicam a uma variedade de públicos, como os colaboradores, administradores e conselheiros, para adoção de um padrão de relacionamento interno e externo com acionistas, clientes, sindicatos, parceiros, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade e sociedade. Esses documentos também são de acesso público, já que estão disponíveis no *site* das organizações para que qualquer pessoa possa consultá-los.

Em relação ao discurso e à linguagem, nos códigos analisados predomina o tom imperativo e normativo: "você deve cumprir"; "você não pode usar"; "cada profissional deve se preocupar"; "não é permitido"; etc. Também verificamos que a Natura, de forma mais pessoal, utiliza o termo "você" para dirigir-se aos públicos, sendo que as duas outras organizações mantêm uma linguagem mais impessoal, com o uso de termos como "cada profissional" e "os funcionários da BRF". Em geral, nos códigos estão previstas medidas disciplinares em caso de violação dos princípios éticos, inclusive para falhas de supervisão, e demissão e processos judiciais em caso da violação de leis. Segundo Daineze (2004), podemos afirmar que os documentos estão mais próximos de serem instrumentos normatizadores de conduta do que ferramentas formadoras de princípios.

ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Para a análise dos traços culturais presentes nos códigos de conduta e ética das três empresas selecionadas utilizamos as categorias culturais definidas no Quadro 3. Para cada categoria foi analisado se a organização inibe, incentiva ou não faz referência aos traços das características da cultura nacional ou da cultura de inovação. O Quadro 5 apresenta os resultados da análise.



Quadro 5 – Traços para a cultura nacional e de inovação nos códigos de conduta e ética

CATEGORIA	NATURA		BRF		ULTRAPAR	
	Cultura nacional	Cultura de inovação	Cultura nacional	Cultura de inovação	Cultura nacional	Cultura de inovação
Relações institucionais	Não faz referência	Incentiva	Não faz referência	Incentiva	Inibe	Incentiva
Relações pessoais	Inibe	Incentiva	Inibe	Não faz referência	Inibe	Não faz referência
Gestão de conflitos	Inibe	Incentiva	Inibe	Incentiva	Inibe	Incentiva
Comunicação	Não faz referência	Incentiva	Inibe	Incentiva	Não faz referência	Não faz referência
Flexibilidade	Não faz referência	Incentiva	Não faz referência	Incentiva	Não faz referência	Não faz referência
Orientação para resultados	Incentiva	Incentiva	Incentiva	Incentiva	Incentiva	Incentiva

Fonte: elaborado pelas autoras.

No quadro, verificamos que as organizações que mais incentivam traços da cultura de inovação, são também aquelas que apresentam melhor colocação no *Ranking Forbes 2013* das empresas mais inovadoras, demonstrando o potencial dos códigos de ética para a comunicação dos valores organizacionais. Também constatamos que, quanto maior a preocupação das organizações em inibir condutas relacionadas a traços culturais brasileiros como personalismo (relações pessoais) e aproveitamento das relações de poder para obtenção de favores de subordinados (relações institucionais), menor é a posição da empresa no *Ranking Forbes 2013*. Dessa forma, notamos que organizações que utilizam os seus códigos como reforçadores positivos para estimular comportamentos desejáveis são mais inovadoras que aquelas que utilizam reforçadores negativos com função de fazer com que os indivíduos apenas evitem comportamentos indesejáveis. A seguir, apresentamos de forma detalhada cada categoria analisada.

Relações institucionais

As relações institucionais referem-se à forma como é organizado e distribuído o poder na organização e a relações formais estabelecidas entre líderes e liderados.

A Natura (2006) menciona nos seus princípios de relacionamento a importância do trabalho em equipe e da diversidade. “Acolhemos e estimulamos a diversidade (...). Valorizamos o trabalho em equipe (...)”. No código de ética, a Natura (2013b), apoia o empreendedorismo de seus funcionários: “apoiamos o empreendedorismo de nosso time”.

A BRF declara que “considera a capacidade técnica, a experiência profissional e a competência de integrar-se em grupos de trabalhos (...)”. Identificamos aqui traços da cultura da inovação, já que a empresa preza pelo incentivo do trabalho em equipe e pela valorização da competência técnica para o desenvolvimento de grupos de trabalho (Godoy; Peçanha, 2009).

A Ultrapar também ressalta a necessidade de considerar as qualificações profissionais como base de decisões e adverte os funcionários para “manter comportamento que não deixe espaço para discriminações ou constrangimentos, incluindo assédio



moral e sexual, em particular na relação chefe-subordinado”, demonstrando uma preocupação em inibir relações de abuso de poder. Conforme a literatura existente, “a hierarquia e a concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (Tanure, 2010, p. 42). Somadas ao paternalismo, geram a postura de espectador e falta de questionamento por parte dos indivíduos, o que pode gerar situações de constrangimentos e submissão. Nesse sentido, verificamos que a tendência predominante é que as organizações passem a incentivar a gestão participativa a partir de orientações de comportamentos proativos e de maior comprometimento com a equipe de trabalho, conforme destaca um dos princípios da BRF: “desenvolvimento de pessoas, fundamental para sustentar o crescimento”.

Relações pessoais

As relações pessoais referem-se à forma como indivíduos se relacionam no cotidiano da empresa. Presente na gestão das organizações brasileiras, o personalismo é o ponto mais claramente referenciado pelos códigos de conduta. São muitas as recomendações e até mesmo advertências sobre esse traço cultural.

O código de ética da Natura (2013b) declara que “é permitida a relação de parentesco e o relacionamento afetivo entre colaboradores, desde que não haja qualquer nível de subordinação hierárquica, influência de decisão de gestão e processos”. A BRF estabelece normas que coíbem a contratação de familiares e parentes: “Não é permitida a contratação de funcionários e coparentes que não seja por processo seletivo promovido pela Área de Recursos Humanos”. A Ultrapar orienta para a recusa de gratificações no exercício das atividades profissionais

As características marcantes do personalismo (Wood; Chu, 2008) estão no fato de as pessoas buscarem relacionamentos pessoais no trabalho e os considerarem mais importantes do que as competências técnicas, ou buscar benefícios pessoais em detrimento de coletivos. Nesse sentido, as três empresas buscam inibir tais comportamentos com normas bem definidas sobre os relacionamentos entre pares que são estabelecidos no ambiente organizacional.

Também identificamos aspectos que demonstram a preocupação da organização com o reconhecimento e esforços de conquistas dos funcionários: “Você pode sugerir fornecedores (...), mesmo que sejam seus parentes, desde que não tenha qualquer participação no processo de tomada de decisão sobre a contratação” (Natura, 2013b).

Outro ponto interessante são normas que buscam regulamentar práticas do “jeitinho brasileiro” de buscar obter privilégios profissionais a partir das relações pessoais (Tanure, 2005; 2010), de forma a transformá-las em práticas legais dentro dos limites organizacionais: “Você pode desempenhar as atividades paralelas que desejar, desde que não prejudiquem o seu rendimento, que sejam realizadas fora do horário de trabalho (...) e que não conflitem com os negócios, interesses e setor de atuação da empresa” (Natura, 2013b).

Verificamos que os traços da cultura da inovação nas relações pessoais ainda é uma prática que pode ser mais bem explorada nos códigos de ética das organizações, indicando possibilidades de ajustar os comportamentos culturais nacionais aos padrões culturais organizacionais.

Gestão de conflitos

A gestão de conflitos refere-se à forma como se administram as negociações, os conflitos e a tomada de decisão. A aversão a conflitos é um traço da cultura nacional divergente da cultura de inovação que demanda alta tolerância a conflitos. Esse traço



brasileiro é fruto da supervalorização dos relacionamentos pessoais, o que resulta na dificuldade de dizer não, de fornecer *feedback* assertivo e no desconforto de tratar abertamente os conflitos. Verificamos nos documentos das três organizações uma significativa preocupação com a gestão de conflitos, tanto em inibir situações de conflitos abertos e embates pessoais por meio da instituição de comitês de ética, quanto em incentivar e valorizar o trabalho com a diversidade de pessoas.

As três organizações orientam os públicos a se reportarem aos comitês de ética em situações de conflitos: "É de responsabilidade de cada profissional notificar imediatamente o comitê de ética (...) sobre quaisquer situações potencialmente contrárias a princípios éticos, ou que sejam ilegais, irregulares ou duvidosas" (Ultrapar, 2009). A Natura apresenta uma ouvidoria como um canal para a gestão da conduta: "*Sempre que forem identificados casos de descumprimento do código, eles devem ser reportados à ouvidoria para que recebam tratamento adequado*" (Natura, 2013b). A BRF apresenta os canais de denúncias, orientando que "as denúncias devem ocorrer quando o funcionário ou terceiro colaborador tiver conhecimento dos dados ou fatos concretos que estejam beneficiando alguém, em prejuízo de outros ou da própria companhia; ou de comportamentos que se enquadrem em algumas das hipóteses vedadas por esse código de ética e conduta" (BRF, 2013).

Em relação à tolerância ao conflito e ao incentivo de trabalho desafiante e em equipe (traços da cultura de inovação), identificamos as seguintes declarações nos documentos da Natura: "Valorizamos a diversidade de nossa equipe" (Natura, 2013b); "Aprendemos por meio dos nossos relacionamentos. Garantimos que em nossas relações haja espaço para o surgimento de ideias novas e criativas" (Natura, 2006). A BRF incentiva a cultura da inovação em relação à gestão de conflitos quando declara: "Estimulamos a integração e o respeito a diferentes culturas e acreditamos que a diversidade é uma vantagem competitiva para os nossos negócios" (BRF, 2013). De maneira mais tímida, em um dos princípios do código de ética da Ultrapar, verificamos a valorização da diversidade e a preocupação em manter um trabalho de equipe unido e coeso: "Pautar a relação chefe-colaborador pelo respeito mútuo, honestidade e educação, construindo-se um clima profissional sólido e de coesão organizacional" (Ultrapar, 2009).

Comunicação

A comunicação refere-se à maneira como acontecem as interações e trocas de informações significativas na organização. No âmbito da cultura nacional, a comunicação é marcada pela comunicação assimétrica, informal e prolixidade das mensagens. Não identificamos nos códigos de ética das empresas analisadas menções em relação a inibição ou incentivo a essas características. No entanto, no âmbito da cultura da inovação, verificamos em duas organizações analisadas grande incentivo para a construção de um espaço de expressão de opiniões e de prática da comunicação simétrica de mão dupla (Grunig et al., 2011), com o diálogo aberto com todos os públicos e principalmente com o reconhecimento de que as opiniões possam ser incorporadas pela organização. De maneira mais acentuada, a Natura declara: "Sabemos que o diálogo e a troca de informações entre nossos colaboradores e áreas são fundamentais para a evolução do nosso negócio" (Natura, 2013b). Nos princípios de relacionamentos, a Natura também enfatiza "Buscamos estabelecer diálogo aberto com todos os públicos. Queremos ouvir, valorizamos as opiniões recebidas e procuramos incorporar tudo aquilo que possa nos fazer evoluir". A BRF inclui, como um dos seus princípios, "relacionamento ético e comunicação fluida e transparente com todas as partes interessadas".

Considerando que a comunicação é o processo que permeia todas as áreas da organização e que os códigos de ética são comunicadores dos princípios da organização, entendemos que eles podem colaborar para tornar o processo de comunicação mais transparente e os relacionamentos, mais sinceros e éticos. De fato, mais do que estabelecer princípios para a comunicação transparente e simétrica, é necessário oferecer condições no ambiente de trabalho para que o diálogo faça parte do ambiente.



Por isso, quanto mais os códigos de ética ou instrumentos de comunicação institucionais forem produzidos e utilizados como ferramentas didáticas e educativas na organização, maior será a possibilidade de a comunicação simétrica de mão dupla tornar-se uma realidade empresarial.

Consideramos, portanto, que as normas são fundamentais para iniciar uma mudança de comportamento na organização. Também, quanto mais os funcionários e públicos da organização participam do processo de formulação dessas regras, maior será a possibilidade de elas serem praticadas no cotidiano da empresa. A Natura e a BRF incentivam os públicos a dar sugestões e realizar críticas em relação ao código de conduta e ética para reformulações futuras.

Flexibilidade

A flexibilidade está relacionada à forma como as pessoas e a organização lidam com as mudanças do ambiente interno e externo. Considerando o lado positivo da flexibilidade relacionada a adaptabilidade e criatividade (Tanure, 2010), verificamos que a Natura e a BRF mencionam nos seus códigos de ética a valorização da criatividade e da inovação. Nos princípios de relacionamento, a Natura declara: "Propiciamos um ambiente favorável para inovação. Garantimos que em nossas relações haja espaço para o surgimento de ideais novas e criativas" (Natura, 2006). A BRF ressalta que no seu processo de gestão considera "desenvolvimento e aplicação de tecnologias que garantam inovação, produtividade, competitividade e excelência operacional" (BRF, 2013). Dada a conotação negativa que a flexibilidade pode apresentar, quando relacionada a um comportamento amador (Wood; Chu, 2008), consideramos necessária maior atenção a esse aspecto, já que os benefícios da criatividade e da adaptabilidade podem ser sufocados em vez de se transformarem em poderosos fatores de diferencial competitivo das empresas brasileiras.

Orientação para resultados

A orientação para resultados refere-se à forma como a organização planeja processos, administra o tempo e lida com o risco. O alto nível de controle de incerteza (Hofstede, 1991) é um dos traços da cultura nacional e, quanto mais normatizadores são os códigos de conduta e ética, maior é o seu potencial de controle da incerteza. Considerando que o reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores tem sido uma característica marcante da cultura nacional, identificamos que nos códigos de ética das três organizações há uma preocupação com tais aspectos.

"Garantimos um bom ambiente de controles internos, que compreende um conjunto de políticas, normas e procedimentos" (Natura, 2006). A BRF, no seu código de ética, ressalta que alta performance é uma busca permanente da empresa, assim como a qualidade em produtos e excelência em processos. O código de ética da Ultrapar destaca a necessidade de "zelar pelo uso competente dos bens e recursos da empresa, para que não ocorram danos, manejo inadequado, perdas, frutos ou retirada sem prévia autorização" (Ultrapar, 2009).

Por outro lado, também verificamos nos códigos de ética a orientação para o mercado e foco nos resultados, características marcantes da cultura da inovação. A Natura (2006) enfatiza: "Criamos produtos inovadores, que atendam às necessidades funcionais dos nossos consumidores, promovam o seu bem-estar e sejam um instrumento de ampliação de consciência". O código de ética da BRF (2013) estabelece como um dos princípios gerais o espírito de inovação constante. A Ultrapar (2009) incentiva os profissionais que atuam na organização a trabalharem "na busca da maximização do valor da companhia". Considerando



que o alto nível de controle de incerteza pode burocratizar e retardar os processos de inovação, a orientação para os resultados deve ser incentivada no sentido de reconhecer padrões operacionais e gerenciais superiores que tornem a empresa mais ágil e mais preparada para atuar em ambientes mais vulneráveis e incertos. Criar normas que não limitem a agilidade dos processos e colaborem na tomada de decisão dos públicos e no desenvolvimento de novas ideias ainda é um desafio a ser superado por muitas organizações. Regras e normas claras são importantes para a orientação para resultados, porém é preciso ações conjuntas de desenvolvimento e formação de pessoal, para que tais normas sejam transformadas em práticas assertivas e criativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estimular a cultura de inovação é um dos grandes desafios de gestão no Brasil e uma necessidade para tornar as empresas mais competitivas e globais. Este estudo teve como objetivo identificar os traços da cultura nacional e de inovação em três códigos de conduta e ética de empresas brasileiras mais inovadoras segundo o *Ranking Forbes 2013*. Como comunicadores organizacionais, verificamos que os códigos de ética podem contribuir para a formação da cultura de inovação. Nas empresas analisadas, identificamos que as empresas que mais incentivam aspectos da cultura de inovação são também aquelas com melhor colocação no *Ranking Forbes*.

A avaliação das normas ou orientações presentes nos documentos permitiu verificar que os códigos de ética inibem mais fortemente condutas relacionadas ao traço cultural do personalismo e que o tema inovação ainda é abordado de forma tímida. Em primeiro lugar, é preciso reconhecer que os códigos de ética se baseiam em modelos internacionais e no segmento de negócio da organização, não abordando, portanto, diretamente as questões referentes às características culturais nacionais. É possível que os códigos de conduta e ética que utilizam uma linguagem mais clara e próxima dos públicos a que se destinam provavelmente sejam produzidos pela organização em parceria com o setor ou agências de comunicação. Assim, os traços da cultura nacional poderiam ser trabalhados pelos profissionais de comunicação na elaboração desses documentos institucionais. Desta forma, estes seriam mais assertivos e estratégicos na orientação de determinado comportamento e, juntamente com programas mais extensos de comunicação e educação gerencial, poderiam estimular mudanças ou reforçar posturas necessárias para um ambiente mais produtivo, criativo e humanizado. Em segundo lugar, é preciso considerar a existência de subculturas e grupos com distintos traços culturais em uma mesma organização. Esses grupos podem ou não ser mais ou menos propensos a cultura de inovação.

Reconhecemos também os códigos de conduta e ética como importantes canais da cultura organizacional e um dos primeiros instrumentos de contato com novos colaboradores. Por isso, eles não devem ser entendidos como instrumentos de controle, mas sim como articuladores de um processo contínuo de busca de melhorias dos relacionamentos com os públicos da organização. Portanto, devem fazer parte de uma estratégia comunicacional mais ampla inserida no modelo de comunicação simétrica de mão dupla. A própria comunicação deve ser tema dos códigos de ética, de forma a incentivar maior interação, participação, transparência e colaboração entre os setores e membros da organização.

Indicamos também algumas limitações desta pesquisa: a) o caráter exploratório e qualitativo não permite realizar generalizações para o universo de empresas brasileiras, além de também estar sujeita às interpretações e subjetividade dos autores; b) sendo a amostra reduzida e a análise, apenas documental, o que se consegue é observar alguns indícios dos traços



da cultura nacional e de inovação, uma vez que o setor, tamanho e segmento de negócios podem influenciar na estrutura dos códigos de ética, como também na sua aplicação. A análise do conteúdo presente nos documentos institucionais também pode ser mais detalhada e confrontada com outros discursos e conteúdos produzidos por outros atores sobre a organização.

Em cada categoria criada para análise dos documentos, identificamos aspectos interessantes para futuras pesquisas.

Quanto às relações institucionais, concluímos que existe uma tendência para incentivar os processos de gestão democrática e, como oportunidade de novas pesquisas, seria possível entender de que forma os processos de gestão democráticos são implementados e gerenciados na organização, assim como relacioná-los com os modelos de comunicação utilizado e o potencial inovador desse tipo de gestão.

Quanto às relações pessoais, ficou evidente a preocupação das organizações em inibir traços da cultura nacional relacionados ao "jeitinho brasileiro", ao personalismo e à obtenção e distribuição de privilégios baseado nas relações de amizade e de poder. É possível realizar novos estudos comparativos entre códigos de conduta e ética de organizações nacionais e estrangeiras para identificar semelhanças e diferenças no tratamento desse tema pelas organizações.

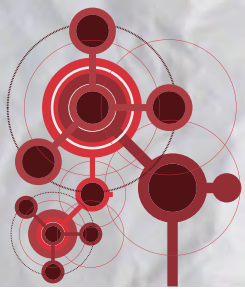
A gestão de conflitos também foi um tema muito presente nos códigos de conduta e ética das organizações analisadas. Percebemos a preocupação das organizações em instituir canais mediadores de conflitos. Um trabalho de formação em negociação para os colaboradores poderia contribuir para que os próprios funcionários pudessem gerenciar e resolver os conflitos entre pares. Uma pesquisa complementar por meio de entrevistas em profundidade com os responsáveis pela gestão de conflitos nas organizações poderia ajudar a mapear os tipos de conflitos mais comuns e de que forma estes interferem no trabalho em equipe e em processos de inovação.

A busca pela comunicação simétrica de mão dupla também foi uma preocupação identificada em dois códigos de ética analisados. No entanto, consideramos que as informações dos códigos de ética e conduta são insuficientes para concluirmos se o diálogo transparente está realmente presente nas relações da organização com seus públicos. Para futuras pesquisas, é possível utilizar as características da cultura nacional e da cultura de inovação para por meio de um questionário estruturado identificar com os colaboradores de cada organização o modelo de comunicação mais presente no cotidiano organizacional.

A flexibilidade foi um traço identificado nos códigos de conduta e ética de duas organizações analisadas. Consideramos relevante um levantamento complementar com alguns dos públicos da organização para entender de forma mais aprofundada de que maneira as pessoas lidam e são preparadas para lidar com as mudanças.

A orientação para resultados foi identificada nos códigos de ética das três organizações, sentido tanto no de controlar as incertezas e formalizar os processos operacionais, quanto de buscar a excelência e o atendimento das necessidades do mercado. Em relação a este aspecto, um estudo futuro para identificar se as normas burocratizam ou agilizam os processos de inovação.

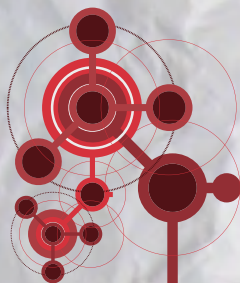
Finalmente, consideramos que o estudo contribuiu para a sistematização de um quadro comparativo dos traços da cultura nacional e da cultura de inovação, estabelecendo categorias que podem ser utilizadas em novas pesquisas e com uma amostra mais representativa do universo de organizações brasileiras.



Destacamos que a análise dos códigos de conduta e ética das organizações é um importante objeto de estudos qualitativos e de expressão dos valores compartilhados pela organização. Dessa forma, devem ser mais bem aproveitados para estimular a cultura de inovação e ressaltar traços da cultura nacional como diferenciais competitivos quando pertinente.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- BRF. Código de ética e conduta (2013). Disponível em <http://www.brazilfoods.com/ri/siteri/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32167>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- _____. Quem somos. (2014). Disponível em <<http://brf-global.com/brasil/sobre-brf/quem-somos-nossa-historia>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- DAINEZE, Marina do Amaral. Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das Universidades*. VIII. São Paulo: Peiropólis, 2004.
- FERRARI, Maria Aparecida. *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.
- FINEP. *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3.ed. OECD, Finep, 1997. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em 28 dez. 2013.
- FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2009.
- FORBES BRASIL. As empresas mais inovadoras do mundo – 2013. Disponível em <<http://forbesbrasil.br.msn.com/listas/as-empresas-mais-inovadoras-do-mundo#image=11>>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Bol. - Acad. Paul. Psicol.*, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-63. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 dez. 2013.
- GRUNIG, James E. (Org.) *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.
- GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.
- HOFSTEDE, Greert. *Culture's Consequences: international differences in workrelated values*. London. Sage Publications, 1980.



_____. Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*. Janeiro, 1984.

_____. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HUMBERG, Mario Ernesto. *Ética na política e na empresa: 12 anos de reflexão*. São Paulo: CLA, 2002.

MARTINS, Ellen C.; TERBLANCHE Fransie. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, 2003.

MAVONDO, Felix T.; FARRELL, Mark. Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, v. 41, n. 3, p. 241-249, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NATURA. Princípios de relacionamento (2006). Disponível em: <http://natura.infoinvest.com.br/fck_temp/10_7/file/Principios_Relacionamento.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2014.

_____. Relatório de Administração 2013a. Disponível em: <http://natu.infoinvest.com.br/ptb/4876/Natura_GRI_Completo_20140328final.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. Código de conduta, versão 1, agosto 2013b. Disponível em <<http://natu.infoinvest.com.br/ptb/104/CdigodeConduta.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

STRINGER, Robert. (2000). How to manage radical innovation. *California Management Review*, n. 2, p. 1-11, 2000.

TANURE, Betania. *Gestão à brasileira*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2005.

_____. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TANURE, Betania; PRATES, Marco Aurélio Spyer. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: Fernando C. Prestes Motta; Miguel P. Caldas; (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, v., p. 55-69

THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2013–2014. World Economic Forum, 2013. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2013.

THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2013. Cornell University, Insead, and the World Intellectual Property Organization (Wipo), 2013. Disponível em: <<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>>. Acesso em 18 dez. 2013.

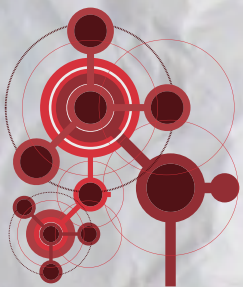
ULTRAPAR. Código de ética (2009). Disponível em <<http://www.ultra.com.br/ri/Show.aspx?IdMateria=B2F02iusnX5FehuN/XaJWw==>>. Acesso em: 28 ago. 2014.



_____. Perfil. Disponível em: <[http://www.ultra.com.br/show.aspx?idCanal= EICAyAnog/4500ziHZ9TYQ==](http://www.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=EICAyAnog/4500ziHZ9TYQ==)>. Acesso em: 10 out. 2014.

WOOD JR., Thomaz; CHU, Rebeca Alves. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública* – RAP, Ebape FGV, Rio de Janeiro, 2008.

Artigo recebido em 08.09.2014 e aprovado em 22.10.2014.



Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional

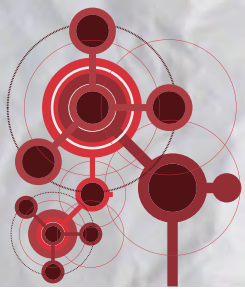
Possibilities of analysis of cultural diversity by mythical, socio-historical, institutional, organizational, group, individual and pulsional instances

Posibilidades de análisis de la diversidad cultural por las instancias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual y pulsional



Maria Ivete Trevisan Fossá

- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Atua na graduação de Comunicação Social e nos programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) de Comunicação e de Administração da UFSM
- É tutora do Programa de Educação Tutorial (PET) de Ciências Sociais Aplicadas da UFSM
- Vice-líder do grupo de pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (UFSM/CNPq)
- E-mail: fossa@terra.com.br



Resumo

A questão central deste artigo é uma reflexão sobre as organizações concebidas como um sistema cultural, simbólico e imaginário, lugar onde se entrecruzam desejos individuais e coletivos, projetos conscientes e inconscientes. Este estudo mostra as duas principais dimensões do imaginário – enganador e motor – e as possibilidades de análise da cultura organizacional levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional, que são trabalhadas pelo pensador francês Eugène Enriquez

PALAVRAS-CHAVE: IMAGINÁRIO • ORGANIZAÇÕES • DIVERSIDADE CULTURAL • CULTURA ORGANIZACIONAL.

Abstract

The central issue of this paper is a reflection on the organizations conceived as a cultural, symbolic and imaginary system, a place where individual and collective, conscious and unconscious projects, desires intercross themselves. This study shows the two principal imaginary dimensions – deceiver and motor – and the possibilities of analysis of the organizational culture considering the mythical, socio-historical, institutional, organizational, group, individual and pulsional instances, that are discussed by French researcher Eugène Enriquez.

KEYWORDS: IMAGINARY • ORGANIZATIONS • CULTURAL DIVERSITY • ORGANIZATIONAL CULTURE.

Resumen

La cuestión central de este artículo es una reflexión acerca de las organizaciones concebidas como un sistema cultural, simbólico e imaginario, lugar donde se entrecruzan deseos individuales y colectivos, proyectos conscientes e inconscientes. Este estudio muestra las dos dimensiones principales de lo imaginario – engañosa y motora – y las posibilidades de análisis de la cultura organizacional, teniendo en cuenta las instancias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual y pulsional, que son trabajadas por el pensador francés Eugène Enriquez.

PALABRAS CLAVES: IMAGINARIO • ORGANIZACIONES • DIVERSIDAD CULTURAL • CULTURA ORGANIZACIONAL.



Motivado pela obra *Organização em análise*, de Eugène Enriquez¹ (1997) este estudo traz uma reflexão sobre os elementos da cultura organizacional e como eles interagem na formação do imaginário, que é tomado como uma energia pulsional responsável por criar, inventar e configurar a vida humana dentro das organizações.

O imaginário vai favorecer que as relações entre a organização e o trabalhador se efetivem, se sustentem e se reproduzam. Nesse sentido, a organização não é apenas organização de trabalho, mas, sobretudo, organização de pessoas que buscam realizar seu projeto de vida. Assim, compreender as subjetividades e encontrar abordagens capazes de entendê-las é um desafio colocado, bem como compreender a organização, levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional.

A orientação metodológica proposta por Enriquez (1997) faz-se pertinente, principalmente, em estudos e pesquisas que reflitam sobre diferenças culturais organizacionais e em estudos que tenham a interculturalidade como eixo basilar para pensar a comunicação organizacional de forma estratégica. As sete instâncias ou níveis constitutivos da análise das organizações com certeza nos auxiliam na compreensão conceitual de organização como um espaço de relações de poder que se (re)faz nos meandros da cultura organizacional.

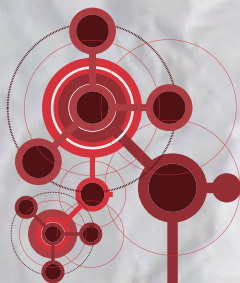
A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS ESSENCIAIS

A objetivação da cultura dá-se por meio de seus elementos formadores, fornecendo aos membros da organização o direcionamento para suas ações. A assimilação desses elementos é efetuada pela linguagem verbal e não verbal. Os elementos mais comumente apresentados pelos diversos autores que têm se dedicado aos estudos da cultura organizacional (Schein, 1985; Fleury e Fischer, 1993; Freitas, 1991; Enriquez, 1997, 2006 e 2007; Fossá, 2003) são as estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, artefatos, símbolos, cerimônias, linguagem, que correspondem à instância mítica que se refere Enriquez (1997).

Toda organização, para se instaurar e se perpetuar ou para justificar o presente vivido e o futuro sonhado, necessita de um discurso inaugural, uma narrativa, uma história inicial que situa e legitima a sua origem. Assim, as estórias ou sagas, quando descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis, quando remetem aos valores instituídos pelos fundadores, servem para reforçar o comportamento desejado. Misturam o verdadeiro e o fictício, mas sempre se baseiam em eventos reais que, com o correr do tempo, ganham novos significados. Nesse sentido, servem não apenas para a manutenção e o desenvolvimento da identidade de cada trabalhador, uma vez que, durante o relato das estórias e dos heróis, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas.

Alan Wilkins (1984) afirma que as estórias assumem algumas funções importantes ao servirem como mapas, como símbolos e como *scripts*. As estórias como mapas cognitivos orientam os novos membros da organização sobre como devem agir quanto às regras e suas exceções, assumem o papel de ideias-chave e por sua vez direcionam o raciocínio, bem como indicam as ações que podem ser tomadas pelos membros da organização. As estórias como símbolos constituem-se em eventos concretos, orientando as pessoas para os objetivos e princípios compartilhados. Já as estórias como *scripts* informam quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis.

¹ Doutor em Psicossociologia e Sociologia Clínica, professor emérito da Universidade de Paris VII e do Laboratoire de Changement Social, membro fundador da Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (Arip), redator-chefe da revista *Connexions* e corredator da *Revue Internationale*.



Segundo a concepção de Terence Deal e Alan Kennedy (1984), em relação aos heróis, estes desempenham importante papel na formação e manutenção da cultura, uma vez que fornecem modelos e tornam o sucesso atingível e humano. Além disso, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservando o que ela tem de melhor, estabelecendo padrões de desempenho, bem como motivando seus membros para o alcance de objetivos e metas.

Já em relação aos mitos, estes estão repletos de desejos de imortalidade. É natural, portanto, que as organizações, ao se renovarem tecnológica e até administrativamente, queiram preservar a sua institucionalidade, ou seja, os valores e os princípios filosóficos que lhes concedem um caráter diferencial das demais. Assim, com o intuito de conservar um alicerce firme e capaz de resistir às tendências ou aos modismos passageiros, as organizações costumam efetuar mudanças usando uma variedade de mitos com o fim de mudar aquilo que deve ser mudado e conservar tudo aquilo que deve ser preservado.

Na concepção de Enriquez (1997), o mito é sempre guardião de valores muito importantes para uma sociedade ou para uma organização. Graças a ele, o controle organizacional pode seguir um padrão necessário para fazer frente a inúmeras contingências. Evidentemente o papel do mito é complementado por vários outros atos simbólicos como rituais, cerimônias, discursos e símbolos.

Enriquez (1997, p. 34) destaca o papel unificador dos mitos dizendo:

A organização não pode viver sem segregar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida.

Desse modo, as organizações se apropriam dos mitos, dos heróis e das narrativas sobre ações dos fundadores, bem como das gerações sucessoras de executivos, dos atos heroicos praticados pelos funcionários, com o objetivo de formar uma memória coletiva. Esta, além de se oferecer como objeto a ser interiorizado por cada empregado, coloca-se também como exigência de algo a ser preservado e incita comportamentos em conformidade com os exemplos relatados. Dessa forma, mitos, ritos, heróis e narrativas convertem-se em poderoso instrumento de controle afetivo e intelectual, sedimentando a ação dos membros da organização e legitimando a organização enquanto instituição.

A análise dos mitos, dos heróis e das histórias é vista como expressão de valores, relações e ideologias e permite também sugerir que eles não somente contêm conteúdos ideológicos, produzidos para racionalizar certas ações sociais, mas também se constituem em verdadeiros postulados, construindo um espaço que permite inventar e legitimar ações sociais concretas. Nas organizações identificamos alguns mitos, como o mito do grande homem ou a saga do fundador, o do pai-patrão, o da grande família, o da tecnologia e o da modernidade, que servem para congregar indivíduos, despertar o imaginário e o desejo de identificação com os seus protagonistas.

Os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos também são elementos que reforçam a preservação dos valores organizacionais. Segundo Harrison Trice e Janice M. Beyer (1985), os ritos constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais. Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.



Os rituais desenvolvidos dentro de uma organização desempenham diferentes papéis, tais como: inserir o indivíduo na organização, alcançar reconhecimento, obter recompensa e conseguir concessão de privilégios. Além dessas dimensões, os rituais possibilitam a progressão funcional, o modelo de gestão empresarial que garante o desenvolvimento da iniciativa individual, o prazer de ser reconhecido e valorizado, o incentivo de conquistar prêmios e de galgar posições hierárquicas mais elevadas, e traçar metas individuais e coletivas e superá-las. Essas são algumas estratégias de rituais que favorecem a integração do indivíduo à empresa ou à organização.

Esse argumento nos leva a compreender que os rituais, os ritos, os mitos, os heróis, os tabus, as estórias, as cerimônias, o uso de linguagem específica e outros mecanismos procuram orientar os indivíduos e os grupos a agirem em uma dada direção; fornecem, com a ideologia, a significação a ser dada aos acontecimentos; atribuem a cada pessoa um papel a desempenhar e a sustentam nesse papel; criam a comunidade ideológica por meio da comunhão de ideias. Da mesma forma, as cerimônias e os símbolos ajudam a reforçar os laços de afiliação, solidariedade, lealdade e comprometimento. Junto com os ritos, os rituais e os símbolos, as cerimônias servem para comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e novos valores. Servem, enfim, para guiar o comportamento dos membros da organização por meio da dramatização dos valores básicos e para exibir e fornecer experiências agradáveis a serem lembradas para sempre pelos empregados.

As cerimônias podem ser definidas como a manifestação de sentimentos ou atitudes em comum mediante ações formalmente ordenadas. São de natureza essencialmente simbólica, sendo que, no contexto cerimonial, gestos, posturas corporais e objetos estão presentes. Por exemplo, as pessoas se curvam, apertam as mãos, sentam em lugares previamente estabelecidos na mesa, levantam e sentam a todo o momento, cantam hinos, aplaudem, discursam por ordem de importância dos seus cargos e assumem outras posturas e gestos condizentes com o local, a hora e o tipo de cerimônia. A cerimônia geralmente envolve o uso de objetos como bandeiras, cartazes, flâmulas, flores, cadeiras com espaldares mais ou menos altos de acordo com o nível hierárquico da pessoa que vai ter assento à mesa. Todos estes objetos possuem significações simbólicas e, portanto, faz-se necessário saber o significado de tais atos nas cerimônias para captar os seus sentidos, suas significações e seus apelos de ordem ideológica.

A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E A ANÁLISE SOCIAL-HISTÓRICA, INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

A instância social-histórica compreende a análise da ideologia que define o modo de ser da organização. A ideologia imprime um caráter homogeneizado, passa por cima dos níveis hierárquicos para imprimir uma escala de valores comuns, exprime parte do conteúdo social que rege a organização, mostra parte da verdade e oculta outras partes. É o desdobramento do mito inicial contido na instância mítica e que aponta para o ideal perseguido pela organização, a sua legitimação perante a sociedade.

Enquanto a instância mítica registra a narrativa inicial, ou seja, o ato criador, as ideologias visam apontar para o ideal contido nos mitos; por sua vez a instância institucional cria leis, normas, condutas para que historicamente a ideologia se realize. Este nível de análise permite reproduzir o que foi estabelecido e instituído pelo ato fundador, entender os meios pelos quais a organização explica e justifica as suas ações perante a sociedade, bem como as formas utilizadas pela organização para combater comportamentos diferentes e contrários, a fim de promover uma aparente harmonia e obter a legitimação da organização tanto interna como externamente.



A necessidade de legitimação da organização pode ser entendida pelo resgate dos conceitos de institucionalização e objetivação descritos por Peter L. Berger e Thomas Luckmann (1985). A institucionalização ocorre quando há uma tipificação recíproca de ações habituais praticadas por determinados grupos de atores, enquanto que a objetivação é o processo por meio do qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade. Desse modo, os papéis desempenhados pelos indivíduos tornam possível a existência de instituições de forma continuada.

Compreende-se então que é pela objetivação, ou seja, pelos modos como a organização explica e justifica as suas ações, que a legitimação é conquistada, tornando-se responsável pela institucionalização da organização. E, para que a objetivação se realize, é necessário que ela seja construída por meio da linguagem, principal depositária das experiências coletivas e humanas e responsável pelas relações sociais que ocorrem nas organizações.

A linguagem envolve tanto a forma verbal expressa em atos discursivos quanto a não verbal representada pelos silêncios, pelos gestos, pelos comportamentos, pelos olhares, pelas posturas, pelas ações e pelas omissões. Assim, os atos comunicacionais não podem ser entendidos apenas por meio da dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas e da dimensão pragmática, que se refere às ações realizadas. Na concepção de Adriano Duarte Rodrigues (1990, p. 68), "o silêncio e a omissão podem comunicar de maneira tão forte como uma palavra proferida ou uma ação efetivamente realizada".

Cabe ressaltar que a comunicação se dá por meio dos indivíduos, os quais interagem dentro da empresa, consolidando a cultura organizacional. As pessoas comunicam a cultura da organização mediante hábitos, atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. A ideologia da organização está o tempo todo sendo comunicada pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e, também, por meio do ambiente físico, o qual reflete o orgulho que a organização tem de si própria. A decoração dos escritórios e o tamanho das salas, os refeitórios, os estacionamentos, tudo isso são maneiras de comunicar os valores que a empresa pratica.

Pela instância organizacional de análise que nos aponta Enriquez (1997), percebe-se que a organização é a concretização do institucional, sendo que a sua autonomia é relativa, uma vez que tudo pode ser realizado desde que não fira o caráter institucional. Entende-se, assim que a instituição é o lugar do poder, enquanto que a organização é o lugar da prática, ou seja, do exercício do poder, o qual se configura por meio dos sistemas de autoridade – divisão de tarefas, de cargos, de responsabilidade, de direitos e de deveres. A instância institucional é a responsável por defender a organização contra toda interrogação e promulgar suas leis e seus decretos sem se indagar se são justas e pertinentes.

Portanto, a instituição é o lugar do político e da regulação da ordem, enquanto que a organização é o lugar das relações antagônicas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias que os atores utilizam para obter reconhecimento social e participar de processos decisórios. A organização assume o lugar de negociação, enquanto o institucional assume o de normatização de comportamentos e/ou de decisões impostas de cima para baixo na hierarquia funcional.

Assim, sob a égide do institucional, os dirigentes e gestores vivem muitas vezes uma duplicidade de caráter, ou seja, pensam uma coisa e fazem outra, tudo em nome do institucional. E a máquina burocrática serve justamente para o exercício do institucional e para a manutenção de contradições, uma vez que a legitimidade muitas vezes é percebida pelo número de assinaturas, carimbos e prazos, como também pelo número de reuniões que não só não deliberam, mas também servem para produzir novas agendas e pautas de outras tantas reuniões. Nesse sentido, a organização é, na maioria das vezes, constituída



de pessoas submissas, sem desejos próprios, sem contato íntimo com a própria consciência e o próprio coração, como bem afirma Eugène Enriquez (1997).

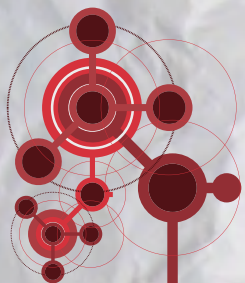
Já a instância grupal de análise das organizações proposta por Enriquez (1997) nos leva a considerar que, além das relações de trabalho voltadas para a produção e para o lucro, também existem grupos com relações afetivas, com interesses comuns e por vezes até contraditórios aos interesses da organização. Este nível de análise nos leva a perceber que o grupo possui causas próprias e diferentes das instituídas pela instância institucional, as quais são responsáveis por promover a mobilização do grupo em torno de lutas individuais e coletivas. Tão importante quanto a grupal é a instância individual, uma vez que, de acordo com o meio, com o grupo, com a cultura, a atitude pessoal isolada pode conter ideias inovadoras, manifestar e inventar condutas novas e provocar uma série de reações em cadeia. O indivíduo só é "heterônimo parcialmente" e está sempre em condições de fazer exibir "uma parcela de originalidade e autonomia" (Freud, Apud Enriquez 2007, p. 108) e proceder às mudanças por vezes importantes na estrutura social.

Em relação à instância pulsional, Enriquez (1997) afirma que ela perpassa as demais instâncias, à medida que constitui um impulso energético que mobiliza as partes. Enriquez recupera de Sigmund Freud a concepção de pulsão orientada para a vida e para a morte, para apresentar uma das instâncias mais subjetivas do seu modelo de análise, a pulsional. Segundo Enriquez (1997) a instância pulsional está presente em todas as outras instâncias e é responsável por colocar em ação tanto o princípio de ligação ao que é essencial para a missão organizacional, como também o princípio de desligamento, que tem por finalidade a redução das tensões vividas nos diferentes ambientes em que os indivíduos estão inseridos. A pulsão da vida é um princípio de ligação e como tal favorece o amor, a amizade, a aliança, o trabalho em grupo. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo e favorece a destruição do eu, desentendimentos, inimizades, invejas, conflitos etc. Os dois tipos de pulsões são antagônicos e lutam entre si para se firmarem, mas também se fundem. E é nessa fusão das pulsões que o imaginário – motor e enganador – é produzido.

Enriquez (1997) ressalta que é mais fácil estudar a instância pulsional nas organizações a partir das pulsões de morte, uma vez que as organizações adotam como valores básicos a eficiência, a dinâmica e a mudança, afirmando sua longevidade e se colocando como objeto ideal, fazendo dos indivíduos os seguidores de uma causa comum. Em uma organização, quando a cultura organizacional favorece a pulsão da vida, permite às pessoas terem iniciativas, criatividade e possibilidades de imaginar coisas novas, buscando novas saídas, novas relações, novos valores. Antagonicamente, a organização também desenvolve pulsão de morte, presente quando obriga as pessoas a realizarem um trabalho planejado e pensado por outros, induzindo-as a viverem sob o ideal de um sonho. As empresas trazem em seu convívio diário muito mais o que pretendem ser do que aquilo que de fato são e, assim, todo o sacrifício humano, todas as esperanças são justificadas pela vitória do amanhã.

A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-TRABALHADOR E A PRODUÇÃO DE SISTEMAS IMAGINÁRIOS

Sigmund Freud (1976), na obra *Totem e tabu*, mostra o início da organização social, da civilização, da luta pela afirmação da vida que vence a morte, tal como está simbolizada na luta pela vida dos filhos vingada pela morte do pai. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo, enquanto a pulsão da vida se refere à tendência da afirmação da vida, ambas, portanto, contrárias entre si, mas indispensáveis para poderem se firmar. Se a morte é a tendência natural, o que mantém o ser



vivo a despeito da tendência natural da morte é o apego à vida (pulsão da vida). Igualmente, a pulsão da vida não é definitiva, é constantemente ameaçada pela presença da morte (pulsão da morte).

As pulsões – da morte e da vida –, por serem contrárias, confrontam-se e lutam entre si, mas também muitas vezes se fundem, uma vez que são recursivas, ou seja, ambas querem, isoladamente, prevalecer uma sobre a outra. E é nessa luta das pulsões que o imaginário se produz. O imaginário é, portanto, uma energia pulsional, resultante da luta entre a pulsão da vida e da morte. A energia, produto desta luta, é que cria, inventa e configura a vida humana. Desse modo, pode-se criar uma organização social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela. Portanto, uma organização, antes de estar inserida em um contexto localizado no tempo e no espaço, configura-se primeiro no imaginário. Seu significado e sua importância estão mais no futuro, que acena com possibilidades e potencialidades, do que propriamente no presente, limitado por circunstâncias humanas, temporais, físicas, cotidianas.

Nesse propósito, a organização vive do que quer ser e, por sua vez, o trabalhador também busca aquilo que pretende igualmente ser. Tanto a organização quanto o empregado vivem a imagem criada do modelo ideal. A organização busca a sagração do seu poder, a sua respeitabilidade, a sua importância social, política, econômica e financeira como garantia de sua continuidade e perpetuidade. Por sua vez, o empregado busca *status*, reconhecimento social e afetivo e busca, principalmente, a sua imortalidade nos produtos que fabrica, nos programas em que se envolve e na perspectiva de um futuro triunfante capaz de justificar todos os sacrifícios, todos os medos, todas as ameaças, todas as adversidades, todo o sofrimento físico e psíquico.

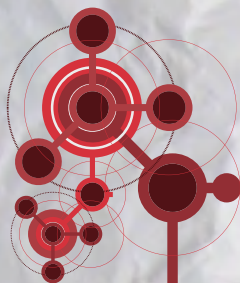
A organização, ao invocar a imagem de protetora, alimenta o imaginário original de segurança e de proteção que só o pai generoso ou a mãe protetora podem proporcionar. É uma forma de a empresa não apenas reforçar o sentimento de submissão, como também de impedir o avanço nas relações de trabalho e o estabelecimento de uma forma mais participativa, mais justa e mais igual.

Na concepção de Enriquez (1997), o imaginário é constituído de imagens interiores que guardamos de certas pessoas significativas, de lembranças ou de informações armazenadas na memória, de ideias, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas. O imaginário é, pois, o resultado de visões, de projeções ou de construções que o indivíduo elabora a partir dos conteúdos armazenados na memória. Mas, mesmo que o imaginário se forme com base em informações armazenadas, ele se configura em uma realidade subjetiva e serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa e se constitui em um elemento qualitativo importante na constituição da personalidade de um indivíduo.

Enriquez (1997, p. 35) ressalta a existência de duas formas de imaginário: o enganador e o motor. O imaginário é enganador à medida que a organização

tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais expressivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade.

É pelo imaginário enganador que a empresa sinaliza a possibilidade de o ego ideal realizar os desejos e as expectativas do ideal do ego. Ao se mostrar como onipotente, a empresa tem como garantia a lealdade do indivíduo. O imaginário é enganador à medida que a organização reforça o ego ao considerar o empregado “prata da casa”, “velho da casa”, “homem de confiança”, expressões muito comuns que se observam em uma grande maioria de organizações.



Já o imaginário é motor à medida que a organização "permite às pessoas se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas" (Enriquez, 1997, p. 35). É pelo imaginário motor que o empregado expressa o desejo e é também por seu intermédio que os desejos podem se concretizar. O imaginário motor dá, portanto, sentido e aponta para a direção do sonho. O imaginário motor, diferentemente do enganador, está perpassado pela pulsão de vida, está sempre ao lado das utopias, permite que velhos problemas sejam vistos com um novo olhar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a organização por meio dos elementos constitutivos da cultura organizacional como estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, símbolos, cerimônias e linguagem (instância mítica); compreender a organização pelos valores declarados e vividos (instância social-histórica); compreender a organização por meio das normas e dos regulamentos (instância institucional); compreender a organização pela prática e concretização do institucional (instância organizacional); compreender a organização pelas relações afetivas e pelos interesses dos membros do grupo (instância grupal); compreender a organização pelo interesse individual (instância individual); e compreender a organização como um lugar onde se entrecruzam desejos individuais e coletivos, pulsões de vida e de morte, projetos conscientes e inconscientes (instância pulsional), se apresenta como um novo referencial teórico e novas possibilidades de intervenção, a fim de enfrentar o desafio de propor estratégias de comunicação que atendam organizações com diversidades culturais.

Eugène Enriquez (1997) acredita que, mais do que um espaço de trabalho, as organizações constituem um espaço de convivência humana. Portanto, a análise da conversação entre sujeitos em processos de interação, o exame da interação não verbal, a descoberta das regras e das normas que estruturam a interação diária, a análise da conversação para descobrir as regras de interação verbal que são geradas por e dentro dessa interação, a descrição dos eventos para a cultura do grupo são de fundamental importância para descobrir como o sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolveu e como influencia o comportamento e as relações individual e grupal estabelecidas pela organização com os seus diferentes públicos de interesse.

REFERÊNCIAS

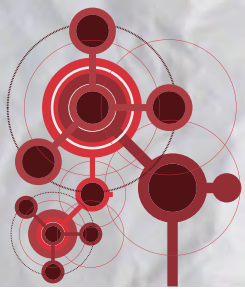
BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <www.rae.com.br/electronica>.

_____. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.



FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. *A cultura de devoção em empresas familiares e visionárias*: uma definição teórica e operacional. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional*: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREUD, Sigmund. Totem e tabu. In: *Obras completas*. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

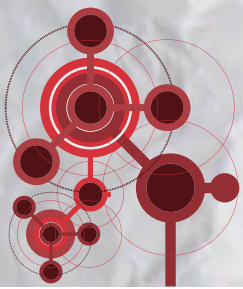
RODRIGUES, Adriano Duarte. *Estratégia da comunicação*: questão comunicacional e formas de sociabilidade. Lisboa: Presença, 1990.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Using six organizational rites to change culture. In: KILLMAN et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

WILKINS, Alan. The creations of company cultures: the role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, v. 23, n. 1, 1984.

Artigo recebido em 05.07.2014 e aprovado em 17.10.2014.



Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital

Large companies and interculturalism: importance of the public relations professional in the digital environment

Grandes empresas e interculturalidad: importancia del profesional de relaciones públicas en el ambiente digital



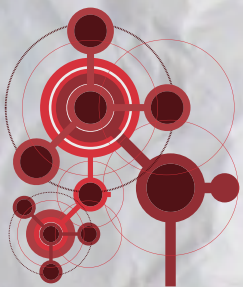
Fabiana Grieco Cabral de Mello Vetritti

- Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Pesquisadora associada do NAP Escola do Futuro – USP
- Filiada à Associação Brasileira dos Pesquisadores e Profissionais da Educomunicação (BP Educom)
- E-mail: fabianagrieco@yahoo.com.br



Rafael Vergili

- Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Pesquisador associado do NAP Escola do Futuro – USP e dos grupos de pesquisa “Tecnologia, comunicação e ciência cognitiva” (Tecccog), da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), e “Comunicação, tecnologia e mercado” (Comertec), da Universidade Federal do Amapá (Unifap)
- E-mail: rvergili@gmail.com



Resumo

A internet alterou as formas de relacionamento entre grandes empresas e públicos de interesse. Com o aumento do acesso mundial à rede, quebra-se a barreira do tempo e do espaço, gerando integrações e apontamentos de diversas culturas nas diretrizes comunicacionais das organizações brasileiras, fatos que estão ligados à interculturalidade. Profissionais de relações públicas – teoricamente formados para promover diálogo e realinhamento de estratégias – têm baixa inserção nas atividades relativas ao ambiente digital, como apontam duas pesquisas (quantitativa e qualitativa) apresentadas no artigo.

PALAVRAS-CHAVE: INTERCULTURALIDADE • GRANDES EMPRESAS • RELAÇÕES PÚBLICAS • INTERNET.

Abstract

The internet has altered the forms of relationship between large companies and stakeholders. With the increase of access to the worldwide web, the barrier of time and space is shattered, generating integrations and notes of different cultures in communicational guidelines of Brazilian organizations, facts that are related to interculturalism. Public relations professionals – theoretically graduated to promote dialogue and realign strategies – have scarce participation in the activities related to the digital environment, as shown by two studies (quantitative and qualitative) presented in the article.

KEYWORDS: INTERCULTURALISM • LARGE COMPANIES • PUBLIC RELATIONS • INTERNET.

Resumen

El internet alteró las formas de relacionamiento entre grandes empresas y públicos de interés. Con el aumento del acceso mundial a la red, se rompe la barrera del tiempo y del espacio, generando integraciones y apuntamientos de distintas culturas en las directrices comunicacionales de las organizaciones brasileras, hechos que están relacionados a la interculturalidad. Profesionales de relaciones públicas – teóricamente graduados para promover el diálogo y la realineación de las estrategias – tienen una baja participación en las actividades relacionadas con el ambiente digital, como lo demuestran dos estudios (cuantitativos y cualitativos) presentados en el artículo.

PALABRAS CLAVES: INTERCULTURALIDAD • GRANDES EMPRESAS • RELACIONES PÚBLICAS • INTERNET.



O barateamento de máquinas computacionais e a consequente ampliação de acesso à rede em âmbito mundial tornam a noção de territorialidade cada vez mais fragmentada. Nesse sentido, percebe-se facilmente o aumento da velocidade de produção, consumo, compartilhamento e descarte de informações. Empresas inseridas nesse contexto tecnológico precisam adaptar suas formas de atuação, especialmente nos relacionamentos com públicos de interesse, também chamados de *stakeholders*. O impacto instantâneo que mensagens enviadas de qualquer parte do mundo, a qualquer momento, podem causar na imagem institucional faz com que, na perspectiva de Brasilina Passarelli (2010), organizações repensem estruturas sedimentadas em busca de alinhamento aos novos modelos de negócios, inextricavelmente ligados à internet.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo principal promover reflexão acerca da importância do profissional de relações públicas na adaptação de grandes empresas às transformações provocadas no ambiente corporativo pela introdução de novas tecnologias e a consequente interculturalidade que o permeia.

Para isso, no decorrer de três grandes itens, além de revisão bibliográfica, o texto apresenta os resultados e as análises de duas pesquisas: uma quantitativa, com grandes empresas brasileiras, e outra qualitativa, com algumas das maiores agências de comunicação do mercado nacional.

No primeiro item, com auxílio de textos de Jacques Ellul (1993) e Miguel Rodrigo Alsina (2004), discute-se o fenômeno da interculturalidade e sua influência nas empresas brasileiras.

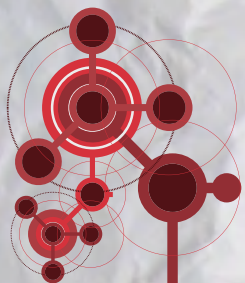
O segundo item apresenta gráficos e análises referentes aos dados obtidos em pesquisa quantitativa realizada com 252 grandes empresas que atuam no território nacional e que possuem presença no ambiente digital. Nesse sentido, identificam-se, especialmente: os objetivos das organizações no ambiente da web e o percentual de profissionais de relações públicas inseridos nesse nicho de mercado.

Por fim, o terceiro item contrasta conceitos de relações públicas externados por Maria Aparecida Ferrari (2006), Luiz Alberto de Farias (2009) e Margarida Maria Krohling Kunsch (2009), como parte de um panorama (de adaptações e mudanças corporativas contemporâneas) construído a partir de entrevistas em profundidade com representantes de algumas das maiores agências de comunicação brasileiras: CDN, Edelman Significa, FSB, Grupo Máquina PR, Grupo TV1 e In Press Porter Novelli.

INTERCULTURALIDADE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Diante da transformação provocada pelo uso da internet no seio do âmbito informacional/comunicacional, sobretudo na perspectiva corporativa, faz-se necessário identificar a oportunidade de diálogo como um dos efeitos das redes na sociedade conectada. Os avanços da web em diversos países têm relação profunda com fatores que vão além da própria tecnologia e alçam voo para a dimensão social e a realidade cultural. Essas, de acordo com Rodrigo Alsina (2004, p. 54), podem ser questionadas, então, pelo poder da interculturalidade, que muito se aproxima da questão da ocupação dos espaços e desenvolvimento local.

Por exemplo, o que se pode observar é o desenvolvimento da tecnologia de maneira díspar, com destaque para o desempenho de países como Estados Unidos e certas regiões da Europa, em que existe maior capilaridade da rede de computadores e maior



largura de banda e velocidade de conexão (Bhagavan, 2001). A fronteira geográfica, todavia, já não é o critério mais importante, considerando-se que a web acaba por definir uma geografia própria, feita de redes e nós que processam fluxos de informação gerados e administrados a partir de qualquer lugar do mundo (Castells, 2003).

Essas novas configurações territoriais representam um desafio do ponto de vista da interculturalidade, pois são criados espaços de fluxos com uma dinâmica própria e que estão em outra perspectiva, que não a do âmbito espacial. Se for levado em consideração que a internet e seus desdobramentos na era da informação estão modificando a estrutura das fronteiras que delimitam os países e seus respectivos blocos geográficos, então é possível pensar em uma política em âmbito global com princípios e valores mais determinantes do que a própria cultura de um povo. Mas será que essa dimensão abstrata representa, de fato, uma mudança no modo como se inter-relacionam diferentes culturas?

A fim de elucidar a questão de uma comunicação nessa instância, é necessário, primeiro, identificar o que pode ser definido como comunicação intercultural. Em seus estudos acerca da interculturalidade, Rodrigo Alsina (2004, p. 60) questiona a própria definição do fenômeno: "Quando podemos dizer que nos encontramos diante de uma comunicação intercultural?". Alinhados a esta pergunta, estão os escritos do francês Ellul (1993), que indicam as cinco condições para que ocorra uma comunicação entre duas ou mais culturas que coexistem em um mesmo conjunto social, a saber: a) diferenças significativas, para que o intercâmbio possa ocorrer adequadamente; b) possibilidade de compreensão para o receptor, apesar das diferenças culturais anteriormente mencionadas; c) valorização e reconhecimento de ambas as partes, para que grupos diferentes tenham liberdade para questionamentos e novas formas de aprendizado; d) tolerância e aceitação do outro diante das diferenças; e) a distribuição dos meios de comunicação (rádio, televisão, jornais, entre outros) para cada grupo cultural, para que grupos verdadeiramente se conheçam, valorizando o intercâmbio, sem monopolizações.

Os aspectos elencados acima respondem à definição do que se entende por comunicação intercultural. Entretanto, para sua aplicabilidade, a abertura de novos pontos de conexão, a descentralização do *know-how* tecnológico e a facilitação do acesso igualitário são fundamentais. Ainda longe da plenitude, percebe-se uma evolução no que tange a essas questões: a dependência diante dos Estados Unidos, por exemplo, tem sido gradualmente substituída por técnicas de conexão com redes mais amplas, que ligam os maiores centros metropolitanos de todo o mundo (Castells, 2003).

O desafio de interconectar o mundo todo consiste em aumentar a rede mundial de computadores em cenários com realidades distintas, a fim de que a proposta de interculturalidade, associada aos tempos da globalização, também se faça presente no âmbito da comunicação. Assim sendo, a comunicação intercultural parte do pressuposto de que a diferenciação dos grupos contempla o intercâmbio, mensagem compreensível, reconhecimento do interlocutor com disposição para abertura e aceitação do outro, especialmente ao respeitar suas diferenças.

No entanto, ao mesmo tempo em que a globalização ocorrida nas últimas décadas representa uma série de oportunidades de relacionamento, ou pelo menos de chegar o mais próximo disso, para uma comunicação intercultural, tal como sugere Rodrigo Alsina, mais complexa se torna a coexistência de diferentes atores/cenários, até mesmo no âmbito corporativo.

Nesse contexto, será que grandes empresas seguem um padrão na contratação de profissionais para o relacionamento com seus públicos ou as mudanças provocadas, principalmente pelas inovações tecnológicas, desorganizaram a estrutura organizacional? É o que os resultados obtidos com uma pesquisa quantitativa tentam evidenciar no próximo item deste artigo.



GRANDES EMPRESAS E AMBIENTE DIGITAL: AUMENTO DE INTERESSE EM RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS E BAIXA INSERÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Para identificar o principal objetivo das grandes empresas no ambiente digital e averiguar a formação universitária mais procurada por essas respectivas organizações na web, utilizou-se como base uma pesquisa quantitativa realizada por Rafael Vergili (2014), que, na obra original *Relações públicas, mercado e redes sociais* ainda retrata o perfil completo (faixa etária, sexo, formação acadêmica, entre outras características) dos profissionais responsáveis por esses serviços, além da metodologia completa aplicada.

Resumidamente, no intuito de compor o universo da pesquisa, tomou-se como base inicial de consulta o *ranking* “Melhores e maiores”, divulgado anualmente pela revista *Exame* (2013). Listadas as mil maiores empresas brasileiras, acessou-se o *site* de cada uma delas, até concluir-se que 252 (25,2%) possuíam perfil confirmado oficialmente no Twitter¹.

Passada a fase de enquadramento aos critérios adotados, foi enviado, entre os dias 04 e 15 de novembro de 2013, um questionário estruturado *on-line*, de treze questões, para cada uma das grandes empresas, obtendo-se, com método de coleta de dados via autopreenchimento, 128 respostas (50,8%).

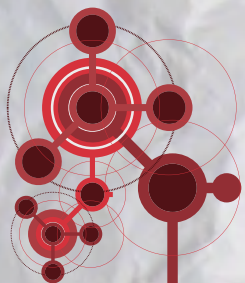
Depois de tabular os dados, destaca-se o fato de 78,1% das organizações, a maioria esmagadora, ter como principal objetivo o “relacionamento com públicos de interesse”. A segunda opção mais assinalada, com distantes 14,8%, foi o uso da web com o intuito de “divulgação de serviços e produtos”. Ainda foram indicadas as opções “suporte ao cliente”, com 5,5%, e “transmissão de informações”, com reduzidos 1,6%, como se pode observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Principal objetivo das empresas no ambiente digital: relacionamento com públicos de interesse.



Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili (2014).

¹ Foram desconsiderados eventuais perfis no Twitter que não estivessem vinculados ao site oficial da empresa, devido à dificuldade – ou impossibilidade – de verificação da veracidade da conta.



Tamanha discrepância entre os objetivos talvez possa ser explicada pelas palavras de Agatha Camargo Paraventi (2011, p. 212), que indica que esse tipo de uso, destinado “a apenas informar os públicos sobre os assuntos que são de interesse exclusivo da organização, não voltada aos reais interesses dos *stakeholders* e sem abertura de diálogo, pouco agregará aos objetivos organizacionais”.

Todavia, apesar do expressivo percentual alcançado por um objetivo em relação aos outros, o relacionamento, teoricamente uma especialidade de relações públicas, não é traduzido na contratação de seus profissionais para a área. Como apresentado no Gráfico 2, a baixa inserção de relações-públicas neste nicho de mercado (apenas 13,3%) contrasta com a incontestável predominância de jornalistas, com 40,6%, e dos também expressivos profissionais de marketing, com 24,2%, e de publicidade e propaganda, com 19,5%.

Gráfico 2 – Baixa inserção do profissional de relações públicas em departamentos corporativos responsáveis pelo ambiente digital.



Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili (2014).

Uma vez que “o verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo” (Kunsch, 2003, p. 106), o paradoxo apontado nas duas questões anteriores motivou a realização de uma pesquisa qualitativa com representantes de agências de comunicação, até para facilitar o entendimento sobre a reduzida inserção dos profissionais de relações públicas nesse nicho de mercado. Alguns trechos das entrevistas em profundidade realizadas poderão ser observados, em contraste com conceitos correlatos, no item a seguir.

AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM TEMPOS DE COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

O ambiente da web tem sido capaz de revelar o *status* de uma determinada nação por meio de sua participação ou exclusão do ambiente digital. Ao mesmo tempo em que é consolidado um cenário, com a internet participando da transformação do modo como se dão as relações entre os povos e modificando a dinâmica estabelecida entre as culturas, observa-se a ocorrência de novos contornos aos fluxos de informação que fazem parte do processo da comunicação intercultural.



Juntamente com os contornos dessa comunicação, aumenta-se o número de organizações que passam a coexistir nos ambientes digitais. Nos últimos anos, sobretudo no panorama das empresas brasileiras, tem sido possível acompanhar a modificação da estrutura comunicacional dessas instituições que se encontram diante dos desafios da interculturalidade, ao passo que, inevitavelmente, são levadas a atuar em um universo pautado pela emergência da internet e por seus desdobramentos.

A questão é que as pessoas, cada vez mais, são impelidas a pensar na internet de modo quase irrefutável. Nos dias de hoje, parece não haver saída para organizações que pretendem estabelecer uma comunicação em âmbito global, senão fazer parte do universo *on-line*. Em uma sociedade conectada – apesar da divisão proveniente da geografia da internet –, não restam muitas opções, além da “presença” (participação) na web, quando se tem interesse em um relacionamento com diferentes públicos cujos princípios se aproximam da definição, anteriormente citada, de comunicação intercultural.

A participação praticamente não se mostra como uma escolha, uma vez que a nova forma de condução dos negócios ganha corpo, especialmente com e na internet (Castells, 2003). É por meio dessa condução pungente de negócios que as organizações passam a repensar o modelo de toda a mecânica envolvida no processo de geração e oferta de produtos e serviços aos consumidores.

Assim, com empresas diante de um cenário cada vez mais desafiador, múltiplo e intercultural, no qual as certezas possuem um princípio de obsolescência, logo, de transitoriedade, a apropriação das novas tecnologias torna-se um imperativo. Pensar o negócio na internet é também rever a comunicação da organização. Isso é o que gerentes, coordenadores e diretores de algumas das maiores agências de comunicação do Brasil (CDN Comunicação Corporativa, Edelman Significa, FSB Comunicações, Grupo Máquina Public Relations, Grupo TV1 Comunicação e Marketing e In Press Porter Novelli) ² indicam nas entrevistas presenciais, realizadas com auxílio de roteiro semiestruturado, entre os dias 09 de maio e 25 de junho de 2012, que compuseram uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, e que podem ser observadas mais detalhadamente³ no livro de Rafael Vergili (2014).

No que tange à “necessidade” – ou “obrigatoriedade” – que organizações sentem de participar do ambiente digital, especialmente ao notarem que muitas das suas concorrentes estão inseridas no ambiente da web, de acordo com o diretor da Área Digital da Edelman Significa, Daniel Rimoli (2012), em entrevista que nos concedeu,

as empresas procuram o digital como sobrevivência, como necessidade absoluta. O digital passou a ser fundamental. Seria como uma pessoa não ter um celular nos dias de hoje. Você não ter uma estratégia digital para a sua empresa é como uma pessoa que não quer ter um celular e depende do telefone fixo que está em sua casa e, dessa maneira, nunca é possível entrar em contato com ela. É inconcebível você pensar que uma empresa tem uma necessidade ou um desafio e que você não solicite, também, uma solução para o ambiente digital de conversação.

Na mesma perspectiva, o coordenador de Mídias Sociais do Grupo TV1 Comunicação e Marketing, Eduardo Gomes Vasques (2012), declarou que

hoje, o que tem acontecido bastante é que alguns dos clientes que nós temos em outras unidades de negócios têm pedido propostas ou, pelo menos, querem entender melhor esse universo de mídias sociais e como eles podem se inserir nesse contexto. (...) O que dá para dizer é que existe um crescimento de demanda. Há uma migração de verba bastante nítida do *off-line* para o *on-line*.

² De modo geral, as agências foram selecionadas por meio do cruzamento de informações do *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa* (2012) e do *ranking* “Melhores e maiores”, da revista *Exame* (2013). Detalhes referentes à metodologia aplicada podem ser conferidos no livro de Rafael Vergili (2014).

³ Por afinidade temática e com o propósito de atingir os objetivos traçados no artigo, optou-se por realizar uma análise mais focada na importância do entendimento do novo cenário em que profissionais de comunicação estão inseridos, restringindo-se à exposição dos principais trechos e contextos apresentados nas entrevistas.



No entanto, seja por necessidade, competitividade, modismo ou tendência, muitas das grandes empresas tentam ser inseridas no ambiente digital sem metas específicas definidas, tendo que recorrer ao apoio ou à entrega total dos serviços às agências. A diretora de Conteúdo e Mídias Digitais da In Press Porter Novelli, Renata Santiago (2012), por exemplo, afirma:

Sinceramente, grande parte precisa ser orientada para definir o principal objetivo. As empresas sabem que precisam estar presentes, sentem essa necessidade, e nos procuram. Esse é o primeiro passo. Então, é frequente uma empresa chegar e dizer: "Eu sei que eu tenho que estar presente, mas eu não sei para qual objetivo". É raro um cliente chegar e falar que quer ser atuante – e existe uma grande diferença entre estar presente e ser atuante.

A gerente de Mídias Sociais da FSB Comunicações, Cynthia Polzer (2012), corrobora essa afirmação ao mencionar que

geralmente [as empresas] não [possuem um objetivo estabelecido]. É muito difícil encontrar algum cliente que especifique. Quando procuram qualquer agência, normalmente não têm noções muito claras do que querem na parte digital. A maioria chega e pede um Twitter, Facebook ou blogue. Muitas vezes a empresa não entende o que é isso, qual é a real função ou necessidade.

Por prestarem serviços externos e lidarem com empresas que muitas vezes não sabem o que desejam no ambiente digital, as agências realizam rápida imersão no cliente para um alinhamento de discurso, tentativa de incutir uma cultura de resposta rápida às demandas – sejam elas críticas, sugestões ou elogios – e definição de objetivos, que geralmente giram em torno do relacionamento com *stakeholders*, como indicou em entrevista o diretor adjunto da Unidade Digital do Grupo Máquina Public Relations, Rodrigo Barneschi (2012):

Os clientes da Máquina têm uma preocupação muito maior com relacionamento. Até porque a Máquina é uma empresa que trabalha com grandes corporações, que têm uma preocupação muito grande com imagem e reputação. Então, é um trabalho muito forte de relacionamento e dá para observar que os representantes das empresas assessoradas querem entender como elas são percebidas pelo público. (...) Eles querem saber o que as pessoas falam, onde falam e como falam. A partir disso, nós pensamos na estratégia, mas sempre priorizando o relacionamento com os públicos.

Nesse sentido, ao se inserirem em um ambiente intrinsecamente relacionado à globalização e, por consequência, à comunicação intercultural, ter parâmetros determinados previamente e capacidade de readequação de estratégias diante de imprevistos é fundamental para empresas, o que, de certo modo, dialoga com ideias expostas por Margarida Kunsch (2009, p. 195), em estudos que buscam compreender a abrangência e a complexidade organizacional. Nesta seara, destacam-se, também, as funções de relações públicas, situando essa área no âmbito das organizações, destacando seu papel no processo de gestão da comunicação com o universo de públicos existentes e administrando fluxos aquecidos, gerados e mantidos por meio da internet.

Segundo Maria Aparecida Ferrari (2006, p. 87), "a atividade de relações públicas tem duas funções básicas pelas quais atua de forma simultânea e complementar, a saber: a função comunicacional e a função estratégica/gerencial". Por um lado, o processo de relacionamento da organização com os públicos estratégicos é fundamental para a criação de um conceito positivo e duradouro na opinião/atitude e no comportamento das pessoas; por outro, o resultado dessa relação pode e deve agregar valores para ambos os protagonistas: públicos e organização. Luiz Alberto de Farias (2009, p. 145) corrobora esse pensamento ao afirmar que

as relações públicas apresentam, assim, uma função dialógica, por meio da qual criam campo de pensamento que permite o equilíbrio entre interesses por meio de interpretação de significados e da ação pontual ou permanente de integração entre acontecimentos e as suas teias de representações nos espaços simbólicos de disputa e de conflitos e, possivelmente, de encontro e diálogo.



Talvez um dos paradoxos da relação entre web e relações públicas nos tempos atuais resida exatamente nesta questão, a de relacionamento das organizações com os públicos estratégicos com vistas à criação de uma reputação fortalecida e, ao mesmo tempo, da adaptação a um cenário de constantes mudanças econômicas e sociais advindas das inovações tecnológicas, com a superação das fronteiras, sobretudo no âmbito da geografia da web, e da interculturalidade entre nações de diferentes partes do mundo.

Diante dessa nova realidade, em um cenário de tantas culturas interligadas, mudanças precisam ser incorporadas às tradicionais habilidades do profissional de relações públicas, até para que sua baixa inserção – apresentada anteriormente no artigo – seja revertida ou minimizada. Nessa linha de pensamento, Maria Aparecida Ferrari (2006, p. 88) atenta para o desenvolvimento das relações públicas internacionais nas últimas décadas e como sua prática se tornou fundamental no atual cenário organizacional globalizado.

Também a comunicação – e, por extensão, relações públicas – não escapou ao fenômeno da globalização. Baseadas na prática da comunicação nos diferentes contextos políticos, econômicos, sociais e culturais, as relações públicas definem estratégias específicas para cada país ou região, sem perder de vista os fatores intervenientes da globalização, o que nos permite considerá-las, em sua dimensão internacional, como uma especialidade das relações públicas, área maior do conhecimento.

Juntamente com o desenvolvimento das relações públicas internacionais, e a busca por uma comunicação intercultural alinhada a uma dimensão global, é de grande valia considerar o comprometimento da área com fatores tecnológicos, em que profissionais devem entender minimamente a lógica do processo digital em que estão inseridos, como aponta o diretor geral da CDN Comunicação Corporativa, André Giugliese (2012), também entrevistado na pesquisa qualitativa:

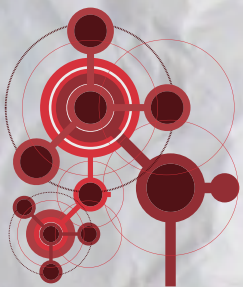
O profissional de comunicação (...) não precisa necessariamente saber programar, mas ele precisa saber interagir com o programador, interagir com o profissional de *design*. Além do conteúdo, você tem no *site* ou na rede social, toda a parte visual que é importante para a área de comunicação. O profissional de comunicação precisa estar preparado para dialogar com todos esses outros profissionais em um nível que possibilite novas ideias e aplicações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, pelo contexto apresentado em todo o artigo, pode-se dizer que, ainda que o futuro reserve incertezas, o quadro delineado demonstra uma oportunidade de aprendizado irrefutável. A internet e o desenvolvimento de suas potencialidades têm transformado o modo como nações se inter-relacionam com suas produções culturais, sugerindo mudanças nas interconexões entre indivíduos e comunidades.

Sob essa ótica, ainda que o cenário globalizado apresente desafios de distintas naturezas, inclusive no âmbito da comunicação intercultural, faz-se necessário reconhecer a importância das relações públicas para o desempenho das organizações no atual modelo de negócios, sempre respeitando preceitos da comunicação intercultural, com compreensibilidade de diferentes grupos, reconhecimento recíproco, aceitação e não monopolização dos meios de comunicação.

A premissa da construção de significado experimentado por seus membros de maneira conjunta é o que parece responder de maneira mais assertiva aos anseios de uma sociedade conectada. Pela pesquisa quantitativa realizada, verificou-se que,



apesar de buscarem o relacionamento com públicos de interesse, grandes empresas ainda não priorizam a contratação de profissionais de relações públicas, o que depois, com as entrevistas em profundidade com representantes de agências de comunicação, referentes à pesquisa qualitativa, foi uma atitude parcialmente justificada pela defasagem na formação de alguns profissionais, especialmente no que tange ao entendimento tecnológico, à gestão de informações e à administração de diferentes culturas no mesmo ambiente.

Ressalta-se, no entanto, que apesar da necessidade de aprimorar seus conhecimentos, o profissional de relações públicas não precisaria se tornar um programador, mas perceber a lógica do ambiente para coordenar ações, possibilitando o contato mais assertivo com programadores, cientistas da computação e *designers*, o que permitiria soluções inovadoras para o relacionamento (algo que já faz parte da formação de relações públicas) em um contexto tecnológico constantemente alterado. Ou seja, uma busca contínua por deter a parte técnica, visual e de conteúdo, que aproximaria sua formação e suas atividades às de um profissional multifacetado, mediador e com conhecimento unificado. Além disso, o mercado, de certo modo, demanda capacidade analítica para avaliar os riscos e oportunidades advindos do relacionamento com públicos, sobretudo os *stakeholders*, no ambiente da web.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2012. São Paulo: MegaBrasil, 2012.

BHAGAVAN, Malur R. Technological leapfrogging by developing countries. 2001. Disponível em: <<http://www.eolss.net/sample-chapters/c15/e1-31-01-01.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BARNESCHI, Rodrigo. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 06 jun. 2012.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Trad. de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

ELLUL, Jacques. Rolê de la communication dans une société pluriculturelle. In: SFEZ, Lucien (Org.). *Dictionnaire critique de la communication 1*. Paris: Presses Universitaires de France, 1993. p. 494-500.

EXAME. Melhores & maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil. *Revista Exame*, edição especial dos 40 anos. São Paulo, Editora Abril, 2013.

FARIAS, Luiz Alberto de. Relações públicas e sua função dialógica. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e relações Públicas*, a. 6, n. 10/11, p. 142-147, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. As dimensões locais das relações públicas internacionais: teorias e paradigmas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e relações Públicas*, a. 3, n. 5, p. 83-85, 2º sem. 2006.

GIULIESE, André. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 09 mai. 2012.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 195-234.

PASSARELLI, Brasilina. Literacias emergentes nas redes sociais: estado da arte e pesquisa qualitativa no Observatório da Cultura Digital. In: PASSARELLI, Brasilina; AZEVEDO, José (Org.). *Atores em rede: olhares luso-brasileiros*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

POLZER, Cynthia. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 25 jun. 2012.

RIMOLI, Daniel. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 19 jun. 2012.

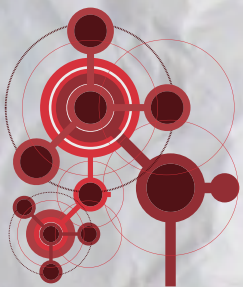
RODRIGO ALSINA, Miguel. Cuestionamientos, características y miradas de la interculturalidad. *Revista Sphera Pública*, Murcia, n. 4, p. 53-68, 2004. Disponível em: <https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2004/117074/sphpub_a2004n4p53.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2014.

SANTIAGO, Renata. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 19 jun. 2012.

VASQUES, Eduardo Gomes. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 11 maio 2012.

VERGILI, Rafael. *Relações públicas, mercado e redes sociais*. São Paulo: Summus Editorial, 2014.

Artigo recebido em 02.09.2014 e aprovado em 17.10.2014.



Processo de internacionalização de uma empresa do Vale do São Francisco: influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais

Process of internationalization of a company of the São Francisco Valley: the influence of the external agents and of the managerial choices

Proceso de internacionalización de una empresa del Valle de San Francisco: influencia de los agentes externos y de las decisiones gerenciales



Elis Magalhães Santos de Freitas

- Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na área de Gestão Organizacional
- Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)
- Professora do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (Campos – Floresta)
- E-mail: elis-magalhaes@hotmail.com



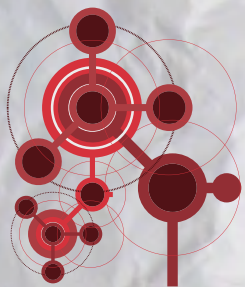
Merlise Rupolo

- Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)
- Tecnóloga em Comércio Exterior pela Faculdade de Tecnologia Internacional (Fatec)
- E-mail: merlise_1@hotmail.com



Brigitte Renata Bezerra de Oliveira

- Doutoranda em Administração de Empresas na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
- Mestre em Administração de Empresas pela UFPE
- Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
- E-mail: renataboliveira@gmail.com



Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar as principais características do processo de formação de estratégias internacionais de uma empresa no segmento de fruticultura do Vale do São Francisco, considerando a influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais. Na fundamentação teórica são apresentados os conceitos de estratégias e em seguida define-se internacionalização, à luz de teorias como: a “teoria de Uppsala”, o “modelo diamante”, o “*resource-based view* (RBV)”, o “ciclo de vida do produto”, o “paradigma eclético” e a “escolha adaptativa”. O segmento empírico da pesquisa é desenvolvido por meio de um estudo exploratório, mediante aplicação de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados deu-se mediante o uso do *software* Atlas.ti 6.0. Evidenciam-se as associações entre os modelos de internacionalização e o modo pelo qual as dimensões de análise são reforçados mutuamente.

PALAVRAS-CHAVE: INTERNACIONALIZAÇÃO • FRUTICULTURA • VALE DO SÃO FRANCISCO • AGENTES EXTERNOS • ESCOLHAS GERENCIAIS.

Abstract

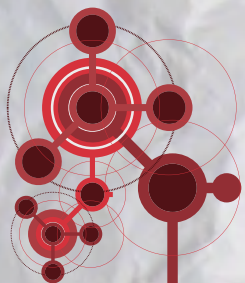
This paper aims at analyzing the principal characteristics of the process of formation of international strategies of a fruit exporting company, located in the São Francisco Valley, Northeastern Brazil, considering the influence of external agents and of the managerial choices. In the theoretical basis the concepts of strategies are presented and following this the internationalization is defined in the light of theories such as: the “Uppsala theory”, the “diamond model”, the “resource-based view (RBV)”, the “lifecycle of the product”, the “eclectic paradigm” and the “adaptive choice”. The empirical segment of the research is developed by means of an exploratory study, through the application of semi-structured interviews. The analysis of data was carried out with the use of the Atlas.ti 6.0 software. One observes the associations between the internationalization models and the way by which the dimensions of analysis are mutually reinforced.

KEYWORDS: INTERNATIONALIZATION • FRUIT PRODUCTION • SÃO FRANCISCO VALLEY • EXTERNAL AGENTS • MANAGERIAL CHOICES.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar las principales características del proceso de formación de estrategias internacionales de una empresa en el segmento de fruticultura del Valle de San Francisco, considerando la influencia de los agentes externos y de las decisiones gerenciales. En la fundamentación teórica son presentados los conceptos de estrategias y en seguida se define internacionalización, desde la perspectiva de teorías como: la “teoría de Uppsala”, el “modelo diamante”, el “*resource-based view* (RBV)”, el “ciclo de vida del producto”, el “paradigma eclético” y la “decisión adaptativa”. El segmento empírico de la investigación es desarrollado por medio de un estudio exploratorio, mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas. El análisis de los datos se dio mediante el uso del *software* Atlas.ti 6.0. Se evidenciaron las asociaciones entre los modelos de internacionalización y el modo por el cual las dimensiones de análisis son reforzados mutuamente.

PALABRAS CLAVES: INTERNACIONALIZACIÓN • FRUTICULTURA • VALLE DE SAN FRANCISCO • AGENTES EXTERNOS • DECISIONES GERENCIALES.



O avanço da globalização tem tocado, de forma veloz e avassaladora, diversos segmentos de mercado, o que transforma por completo as relações internacionais entre países e empresas e faz com que estas elevem o seu grau de competitividade. O estímulo para a alavancagem dos negócios internacionais vem ocorrendo com acentuada intensidade no Brasil, notadamente a partir da década de 1990. Ressalta-se que o país é reconhecidamente competitivo por meio de produtos provenientes do agronegócio: 46,8% das exportações, em 2012, foram provenientes do setor (Mapa, 2013; MDIC/Secex, 2013), com destaques para os complexos de carne e soja, respectivamente responsáveis por 6,3% e 10,8% das exportações totais. O país consolida sua posição como um dos maiores produtores e exportadores de alimentos, sobretudo considerando as indústrias do açúcar e etanol, café, suco de laranja, carne, fumo e soja em grãos.

Em um estudo realizado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em 2003, afirmou-se que

a globalização é um fenômeno que vem se acentuando nas últimas décadas. Apesar de esse processo abranger vários aspectos da atividade humana – econômico, financeiro, cultural, tecnológico etc. – uma de suas expressões mais evidentes é a abertura comercial, ou seja, a crescente participação do comércio externo na oferta e na demanda domésticas de bens e serviços (Magalhães, 2003, p. 17).

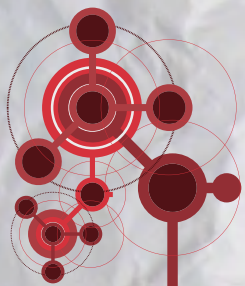
Neste mesmo estudo, foi analisado que, dos anos 1970 a 2000, a produção mundial total, medida pelo PIB em dólares, teve um aumento de 3,5% ao ano; já o comércio mundial de bens e serviços cresceu anualmente 5,2%. Segundo Luiz Machado (2007), o processo de internacionalização das empresas brasileiras só se tornou forte quando nosso país conseguiu se inserir na economia globalizada e transitou da instabilidade para a estabilidade, isso na década de 1990.

Nesse contexto, a internacionalização se torna um processo cada vez mais presente e necessário para as empresas, tanto no intuito da busca por novos mercados como pelos esforços para a redução de custos. Vê-se que o agronegócio é um dos principais motivos de interação entre os países, e o Brasil vem exercendo papel importante nesse sentido, Magalhães (2003, p. 66-70), em seu trabalho, destaca que,

enquanto o Brasil ocupou posição pouco expressiva nos itens de maior peso e crescimento no comércio mundial na última década, sua posição se destacou um pouco mais no comércio agrícola, categoria com menor participação relativa e crescimento bem mais moderado no cenário mundial. [...] No ano 2000 o Brasil, aproveitando suas vantagens comparativas, foi o quarto maior exportador líquido mundial de produtos agrícolas e agroindustriais, com US\$ 10 bilhões, bem acima dos US\$ 4,1 bilhões dos EUA, mas bem abaixo dos US\$ 19,5 bilhões do Canadá.

Segundo dados da Embrapa, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas. Em 2006, o setor movimentou US\$ 700 mil, número que chegou a mais de US\$ 875 mil em 2010 (Brasil, 2011). Dados do Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf) (Ibraf, 2004) mostram que a produção de frutas no Brasil está reunida em dez estados, responsáveis por 90% da produção nacional e 80% da área cultivada. São eles, pela ordem: São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Pará, Paraná, Espírito Santo, Pernambuco e Ceará.

Paula Margarita Bustamante (2009) traz ainda que as regiões Nordeste e Norte destacam-se por possuírem polos fruticultores tropicais que vêm apresentando resultados expressivos nos últimos anos, como os localizados no semiárido nordestino, especialmente os de Juazeiro, na Bahia juntamente com Petrolina, em Pernambuco, no Vale do São Francisco, e o de Mossoró, no Rio Grande do Norte, onde as principais frutas produzidas são manga, melão, uva, banana e abacaxi.



Devido à existência de muitos aglomerados fruticultores no Brasil, especialmente nas duas regiões já citadas, neste trabalho será feita uma análise das estratégias de internacionalização apenas de uma empresa do Vale do São Francisco. Este polo é formado por mais seis municípios (Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó, em Pernambuco; e Sobradinho, Casa Nova e Curaçá, na Bahia).

Pedro C. Gama da Silva (2001) aborda que os projetos de irrigação públicos e privados do polo Petrolina/Juazeiro lançaram-se no ramo da fruticultura, atividade que se tornou quase uma especialização desse território, contribuindo para mudanças na estrutura econômica local e criando uma nova organização territorial da produção. De acordo com os dados da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf), no ano 1999, já eram mais de 31 mil hectares de frutas cultivados no polo.

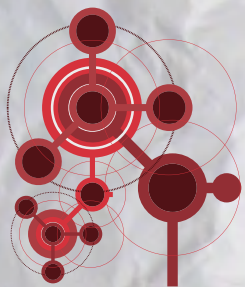
As principais vantagens competitivas do aglomerado fruticultor do Vale do São Francisco são: disponibilidade de água e terra; mão de obra barata e qualificada; condições climáticas favoráveis ao cultivo de frutas durante praticamente o ano todo, como alta insolação e baixa umidade; disponibilidade de infraestrutura para a irrigação; disponibilidade de recursos federais, como Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); e estaduais – governo estadual, lideranças empresariais e locais, como instituições de pesquisa, produtores, cooperativas; acesso ao mercado nacional e internacional; e boa logística de escoamento da produção, destacando-se os portos de Suape, em Pernambuco, e Pecém, no Ceará.

O estudo de setores da economia que possibilitam aumentar o volume de vendas externas é considerado de grande relevância, uma vez que “a existência de transações econômicas internacionais produz inúmeras implicações (...) para a própria teoria macroeconômica” (Castoldi, 2006). Assim sendo, uma empresa atuante no ramo da fruticultura irrigada do Vale do São Francisco foi selecionada como objeto de estudo desta pesquisa. Esta seleção se deve principalmente ao sucesso em seu processo de internacionalização, em especial no setor do agronegócio com uma visão centrada no segmento da fruticultura. O objetivo do artigo é analisar as principais características do processo de formação de estratégias internacionais da empresa Gold Fruit, considerando os agentes externos e as escolhas gerenciais¹.

As escolhas gerenciais tratam do modo pelo qual os gestores tomam suas decisões e quais variáveis influenciam efetivamente nas suas escolhas. Long W. Lam e Louis P. White (1999) propõem categorias de escolhas gerenciais adaptativas, as quais são: (i) dilemas estruturais; (ii) dilemas de recursos humanos; (iii) dilemas referentes ao momento de entrada no mercado internacional. Por sua vez, os agentes externos são representantes do exportador que possuem, em geral, exclusividade nas vendas dos bens ou serviços em um dado mercado, mediante comissão (MRE, 2004); não assumem a titularidade legal sobre os bens comercializados. Levanta-se, então, a relevância na promoção de debates sobre o quanto as variáveis externas e internas à empresa influenciam seu processo de formação de estratégias internacionais, em contribuição à proposta de Erica Piros Kovacs (2009), porém, em específico, no segmento da fruticultura irrigada.

Além disso, busca-se o enriquecimento da escassa literatura nacional encontrada acerca do processo de internacionalização adotado por empresas fruticultoras da região do Vale do São Francisco, um importante polo de contribuição para o desenvolvimento econômico do setor do agronegócio brasileiro, corroborando o que apregoa Paula Margarita Bustamante (2009).

1 Cf. Kovacs, 2009.



FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia é o resultado da criação de compatibilidade entre as atividades da empresa (Porter, 1999), dependendo o êxito do desempenho e de sua integração. Cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita (Porter, 2004). O termo estratégia, a despeito do já mencionado, requer não apenas uma definição, mas uma série delas. Diversos autores consideram, ainda, a estratégia como “um plano, padrão, posição, perspectiva ou truque” (Mintzberg, 1987, 1998; Mintzberg, Quinn e Voyer, 1995; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), sendo que a estratégia como plano é considerada como um curso de ação para o futuro; como um padrão, destaca-se a consistência na ação ao longo do tempo; o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados encaixa-se no enfoque da posição, ao passo que o enfoque da estratégia como perspectiva se dá sobre a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, enquanto a visão de estratégia como truque é considerada como uma manobra específica para embair os concorrentes.

A internacionalização faz parte das estratégias de crescimento das empresas (Johanson e Vahlne, 1977, 2009; Melin, 1992) e é notável a importância das atividades internacionais para a economia do país (Henisz, 2004; Hoskisson et. al., 1999).

Com a crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais e com a acentuada concorrência por cima das fronteiras políticas, a internacionalização da atividade empresarial preocupa hoje grandes e pequenas empresas, não se restringindo a um pequeno número das mais ousadas para as atividades externas.

Segundo Adriana Hilal e Carlos Alberto Hemais (2001), os primeiros conceitos de internacionalização surgiram a partir da década de 1960, quando a teoria da firma deixou de ser estudada somente do ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente. Iniciaram-se, assim, os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização focado no âmbito da teoria do comportamento organizacional. O processo de internacionalização é tido como a continuidade do processo da estratégia (Melin, 1992), mediante o comprometimento crescente com mercados fora de sua origem (Johanson; Vahlne, 1977, 2009) Vê-se, assim, que a internacionalização é uma estratégia, envolvendo a percepção dos produtos que devem ser disponibilizados para o mercado externo, os países que devem ser alcançados e as maneiras de entrada mais adequadas.

Jay B. Barney e William S. Hesterly (2007) dizem que aqueles que buscam oportunidades internacionais para vantagem competitiva devem conhecer sistemas legais de diferentes países, entender as diferenças de preferência e cultura dos consumidores e ser capazes de operar simultaneamente em diferentes fusos horários, idiomas e moedas; tudo isso ao mesmo tempo em que procuram identificar e explorar oportunidades de vantagem competitiva ao redor do mundo.

A estratégia de internacionalização caracteriza-se por duas dimensões distintas adicionais (Andersen, 1993): (i) a empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica selecionar o país ou países onde as transações vão ocorrer; (ii) a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo. Ademais, o modo de entrada é definido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão e outros recursos dentro de um país estrangeiro (Root, 1994). Em um processo de internacionalização, são observadas questões fundamentais, relacionadas aos motivos e às condições das



operações: os produtos comercializados, o momento de entrada e a trajetória empreendida, os países e mercados atendidos e o modo de entrada e operação utilizado (Carneiro; Dib, 2007).

Vê-se que são diversas as formas de entrada de uma empresa no comércio exterior, dando-se as formas de internacionalização, principalmente, por meio da exportação, bem como com acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias, entre outras (Root, 1994).

TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

São apresentadas as teorias de internacionalização, bem como dois dos seis conceitos-chave identificados por Kovacs (2009) – agentes externos e escolhas gerenciais –, dada a importância de a dinâmica de análise considerar aspectos internos e externos ao longo da trajetória internacional das firmas. Ainda que tais teorias sejam consideradas por alguns autores como incompatíveis entre si², percebe-se a interseção de diversos conceitos-chave (ou características condicionantes da internacionalização), tendo como base os textos seminais e artigos envolvendo a temática que compreendem (Kovacs, 2009): (i) localização; (ii) recursos tangíveis e intangíveis; (iii) escolhas gerenciais; (iv) aprendizagem; e (v) agentes externos e suas associações com as teorias predominantes em internacionalização.

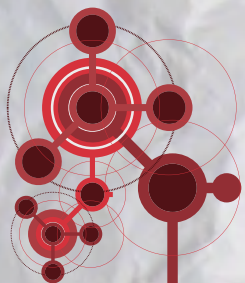
As abordagens da internacionalização podem ser observadas sob duas perspectivas principais, as quais: (i) econômica; e (ii) comportamental (Carneiro; Di, 2007), ambas contempladas no escopo desta pesquisa.

A Escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) defende que as empresas se internacionalizam de forma gradual, de acordo com a construção incremental do conhecimento sobre o mercado externo resultante da experiência. Para Angela da Rocha (2002), os pesquisadores dessa teoria pressupunham que a fronteira da incerteza estava relacionada com a distância psicológica ou psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Assim sendo, as firmas selecionam os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica.

A questão das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais (Hilal; Hemais, 2003). A internacionalização deixa de ser somente uma questão de medir a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Rocha, 2002).

Assim como a escola de Uppsala, segundo Melin (1992, apud Kovacs, 2009) o “ciclo de vida do produto”, a “escolha adaptativa” e o “modelo diamante” são também vistos como processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas de forma sequencial, num período relativamente longo de tempo. O “modelo diamante” (Porter, 1999) apregoa, ainda, que a fonte para a vantagem competitiva das empresas situa-se no país de origem, o qual oferece a estrutura necessária de fornecedores,

2 Cf. Rugman, 2009.



fatores de produção, condições da demanda, rivalidade interna e pressões para a inovação, preparando as organizações para competirem externamente.

A teoria da "visão baseada em recursos" – *resource based view* - RBV (Fahy, 2002; Sharma e Erramilli, 2004) –, por sua vez, enfatiza o ambiente interno da organização; sendo assim, as organizações são conjuntos heterogêneos de recursos que as levam a um desempenho diferenciado do mercado. Por fim, o "paradigma eclético de internacionalização" (Dunning, 1988) explica a existência da empresa multinacional em vez do processo de internacionalização *per se*.

Existem inúmeros fatores que influenciam no processo de estratégias de uma empresa, principalmente em se tratando de estratégias de internacionalização. Acontecimentos externos podem colaborar ou prejudicar no desenvolvimento da organização fora de seu país de origem. Tomando as definições acerca das teorias de internacionalização acima expostas como pilar de desenvolvimento, em conjunto com os demais estudos realizados sobre a temática, serão focados para análise dos resultados os seguintes conceitos-chave: agentes externos e escolhas gerenciais.

Agentes externos

Entre os agentes externos, o chamado *broker* é um agente especializado em um grupo de produtos ou indústrias, bastante utilizado em operações que envolvem produtos primários (MRE, 2004). Por sua vez, *factoré* é o agente que recebe a mercadoria em consignação e recebe comissão sobre as vendas realizadas. Quanto aos tipos de comerciantes, tem-se o importador-distribuidor, o qual se dedica ao comércio de importação e distribuição por atacado, e as redes de comerciantes atacadistas e varejistas.

As empresas que não acompanham o que está acontecendo no mundo, mesmo as pequenas, têm futuro incerto e sombrio. A concorrência oriunda do exterior vem normalmente de empresas que estão acostumadas a ambientes empresariais competitivos mais hostis do que aqueles encontrados no Brasil. Essa intensa competição criou empresas com grande capacidade de produção, inovadoras e com fôlego financeiro, prontas e ávidas para abocanhar o mercado de empresas que pararam no tempo e míopes quanto ao que acontece no mundo (Camião, 2009).

Internacionalizar uma empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteiras; estar aberto para a inovação; ter flexibilidade para se adaptar às demandas regionais de forma criativa; saber interpretar as tendências mundiais (Blank; Mauch, 2006). Vê-se, portanto, que são vários os agentes que influenciam no processo de internacionalização, principalmente agentes externos.

No modelo diamante, o governo exerce influência nos quatro determinantes, por meio da criação de fatores especializados, encorajamento das mudanças na indústria, promoção da rivalidade interna, aplicação de normas sobre produtos, segurança e meio ambiente, além da regulamentação da concorrência e da promoção de objetivos que conduzam a investimentos sustentáveis (Porter, 1989; 1991; 1999).

Já no ciclo de vida do produto (Vernon, 1966; 1979), os agentes externos (concorrência) se fazem presentes na fase de crescimento, quando novos competidores começam a surgir, assim como na maturidade, visto que os países importadores começam a erguer tarifas e outras barreiras para encorajar as empresas locais a iniciarem a produção dos itens concorrentes.



Escolhas gerenciais

Este conceito discute o modo o qual os gestores tomam suas decisões e quais as variáveis influenciam efetivamente nas suas escolhas. Lam e White (1999) propõem categorias de escolhas gerenciais adaptativas, as quais: (i) dilemas estruturais; (ii) dilemas de recursos humanos; (iii) dilemas referentes ao momento de entrada no mercado internacional. Desde os estudos sobre o ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), é evidenciado o papel das escolhas gerenciais quando da percepção do fundamento lógico sequencial para a expansão e diversificação das atividades da empresa, no ambiente internacional.

O ciclo de vida do produto tem três fases principais: introdução, crescimento e maturação. A primeira fase geralmente acontece em países mais desenvolvidos, com grande poder de mercado e bons níveis de educação, que permitem a realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento) e na consolidação do produto devido à grande demanda interna e/ou externa. A demanda externa de bens e serviços ocorre na segunda fase do ciclo de vida do produto. No entanto, a terceira fase – maturação (quando a produção se torna mais padronizada e a tecnologia, estável) – se caracteriza como o momento no qual a transferência da produção poderá ocorrer (Soares et al., 2009).

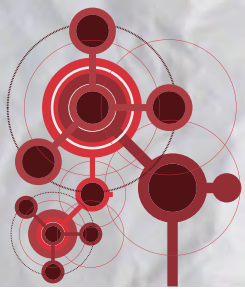
Segundo Kovacs (2009) o modelo considera que a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser ampliada para outros países, iniciando pelo modo de exportação até a implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional estendam o ciclo de vida de um produto. Também se advoga que as empresas em países desenvolvidos disponham de igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas existiria um *gap* entre o conhecimento desses princípios e sua incorporação por parte do executivo. Diante dessa afirmativa, as escolhas gerenciais determinavam a internacionalização da empresa.

Objetivando complementar as teorias de Uppsala e do “paradigma eclético” (denominadas de modelos ou teorias de estágios), a “escolha adaptativa (Lam; White, 1999), de natureza predominantemente emergente, considera que organizações diferentes originam soluções idiossincráticas de acordo com as suas soluções gerenciais a cada desafio. Tanto os modelos de estágio sequenciado quanto o da escolha adaptativa consideramos gerentes como indivíduos racionais que têm suas limitações cognitivas.

Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro (Johanson; Vahlne, 1977). As escolhas gerenciais dependem do grau de conhecimento do mercado, levando a um maior comprometimento das decisões e com o mercado. Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações do mercado e para ele (Kovacs, 2009).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada pode ser caracterizada de caráter exploratório – descritiva e qualitativa – e foi conduzida sob a forma de estudo de caso, procurando observar as características de uma empresa do segmento de fruticultura situada na região do Vale do São Francisco.



De acordo com Robert Yin (2005), utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

A coleta de dados acerca do processo de internacionalização da empresa analisada ocorreu em duas etapas, a saber: a primeira, com características históricas e exploratórias, focada em fontes secundárias, como artigos e trabalhos anteriores sobre o cenário da fruticultura no Vale do São Francisco, bem como o processo de internacionalização, suas teorias e conceitos-chave, visando adquirir um conhecimento mais aprofundado a respeito da temática. A segunda etapa tem característica exploratória com aplicação de entrevistas semiestruturadas, tendo como colaboradores os dirigentes da empresa.

Para a coleta dos dados primários, a seleção dos sujeitos foi feita de duas maneiras: (i) selecionou-se a organização a ser estudada e em seguida (ii) escolheram-se os membros dispostos e aptos a fornecer informações acerca do processo de internacionalização da empresa. Para a seleção da empresa, os seguintes critérios foram considerados: (i) operação nas atividades de exportação da fruticultura por um período não inferior a dez anos; e (ii) apresentação de trajetória de crescimento e comprometimento com o mercado internacional. O tipo de amostra deste trabalho é não-probabilística e, segundo Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler (2003), pode ser intencional por conveniência. Dessa forma, os membros selecionados foram aqueles que possuíam o conhecimento direto sobre o processo de internacionalização da organização, como o diretor Mário Otsuka e a gerente comercial Cláudia Medeiros, os quais concordaram com a identificação dos seus nomes e a exposição dos relatos apresentados na pesquisa.

Dado o objetivo deste estudo, de analisar o processo de formação de estratégias internacionais, julgou-se pertinente a aplicação da pesquisa qualitativa, pois que nesta os achados são compreensíveis, holísticos, expansivos e ricamente descritivos (Cooper; Schindler, 2003). Logo, a análise dos dados coletados seguiu o caráter qualitativo da pesquisa, embasada na inferência obtida a partir da triangulação da correlação entre as diferentes fontes de dados utilizados.

Em síntese, foram averiguadas informações acerca dos diversos aspectos enfatizados no modelo de internacionalização, relacionando-o com as teorias e os conceitos-chave apresentados anteriormente. O *software* Atlas/ti 6.1 auxiliou na análise dos dados via método de comparação constante e pela construção de categorias e manifestações. Ressalta-se, contudo, que no Atlas/ti, as tarefas criativas e intelectuais são de responsabilidade do pesquisador (Mühr, 1991) e, também, que a análise dos dados nessa etapa trabalho é considerada indutiva (Cooper; Schindler, 2003). Serão adotadas as técnicas de análise de conteúdo e construção de categorias (Bardin, 1977) e propriedades e relações entre os dados, pelo método da comparação constante desenvolvido por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss (1967).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Descrição do caso

Os entrevistados identificaram e contextualizaram alguns acontecimentos relevantes que marcaram a trajetória da empresa, sendo estes analisados e classificados pelas pesquisadoras em cinco fases.



A partir de 1985, ano de fundação da fazenda, observa-se o início dos investimentos na infraestrutura de irrigação e a integração dos mercados regional e nacional de frutas por meio de programas de desenvolvimento da região. Nessa primeira fase, com um contexto favorável, a estratégia da família Otsuka foi orientada para a obtenção da qualidade do seu produto visando ao futuro ganho de competência no mercado nacional com a comercialização da manga.

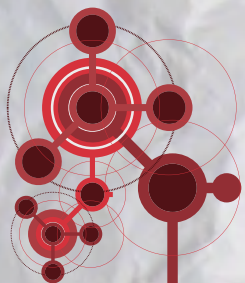
No período que vai da sua fundação até 1995, a empresa iniciou timidamente a comercialização da sua fruta mediante intermediários, trabalhando os 100% da sua produção voltada para o mercado interno brasileiro de forma indireta. Nessa segunda fase a empresa deu continuidade às ações praticadas na primeira fase, de investimento na produtividade (foco principal), estabelecimento de parcerias e passou a identificar a necessidade de adoção de novas estratégias.

Mesmo continuando com a formatação de comercialização anterior, a empresa ampliou o seu horizonte e passou a vender seu produto no mercado externo e, em 1997, deu início ao seu processo de internacionalização. Nessa terceira fase, que se estendeu até 2005, a empresa buscou: reforçar o seu conhecimento acerca do ramo e se preparar para encarar os anos seguintes que trariam uma intensa concorrência e crescimento da participação no comércio mundial da fruta alavancados, principalmente, pela valorização do dólar frente ao real no período de 2002-2003, chegando a valer US\$ 3,66 (Bacen, 2010), além de somados ao volume produtivo regional em elevado crescimento.

Embora toda a família Otsuka estivesse envolvida no processo, no decorrer desse período houve um aprofundamento em especial de um dos filhos, Mario Otsuka, que, estando à frente da administração da empresa, visualizou a necessidade de desenvolver novas competências empresariais, reforçar o poder dos atributos idiossincráticos e preparar um modelo de gestão de forma a atuar de maneira diferente da que vinha sendo adotada, comercialmente independente, com mais dinamismo e profissionalização, mantendo, porém, os pilares da qualidade e produtividade da organização. Dessa maneira, o ano 2005 foi marcado por uma grande reestruturação orgânica, tendo-se criado a comercial exportadora Gold Fruit Importação e Exportação.

O ano 2006, que caracteriza o início da quarta fase, foi marcado pelo caos logístico na região, devido ao alto volume de produção das culturas de uva e manga, o que, porém, não afetou de maneira significativa a organização. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex, 2009), em 2008 as exportações de frutas frescas foram de aproximadamente 133,3 milhões de quilos de manga, 82,3 milhões de quilos de uva 2008, representados em termos de valor aproximado de US\$ 118 milhões e US\$ 171,5 milhões, respectivamente. Neste mesmo período, diferentemente daquele vivido em 2003, com a alta do dólar, o contexto externo macroeconômico apresentou-se desfavorável para as exportações de commodities devido à crise econômica mundial. Segundo Mario Otsuka, a crise não influenciou negativamente no seu contexto econômico interno, comparativamente a algumas outras empresas da região que operam no mesmo segmento, mas contribuiu para que novas estratégias começassem a ser traçadas, em 2009, para: reforçar as parcerias internacionais, que passaram a receber 70% da produção da empresa, diferentemente da segunda fase; para aumentar os investimentos em profissionalização, treinamento e manutenção da equipe de colaboradores internos; e para manter os demais ajustes periódicos acerca do seu modelo de gestão.

A quinta fase teve início com um evento externo à organização: o recebimento oficial, pela região do Vale do São Francisco, em julho de 2010, do selo de identidade geográfica. Foi a quinta região brasileira a receber tal honraria, que trará um maior



reconhecimento das culturas de manga e uva de mesa provenientes da região, agregando mais valor e propiciando uma consolidação e maior abertura para a comercialização desses produtos no mercado internacional.

Influência da dimensão “agente externo”

Existem diversos fatores que influenciam no processo de estratégias de uma empresa, ainda mais quando se trata de estratégias de internacionalização, visto que acontecimentos externos podem colaborar ou prejudicar no desenvolvimento da organização fora de seu país de origem. Quando se fala em agentes externos, se faz referência, principalmente, aos ambientes econômico, político-jurídico, sociocultural, natural, bem como à contingência, ao nível de incerteza e ao acaso.

O ambiente econômico diz respeito à natureza e à direção da economia dentro da qual uma empresa atua ou venha a atuar. O ambiente político-jurídico é a arena na qual as organizações e os grupos de interesse concorrem para obter atenção, recursos e uma voz para acompanhar o conjunto de leis e regulamentos que orientam as interações entre as nações. O ambiente sociocultural influencia no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos político-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros.

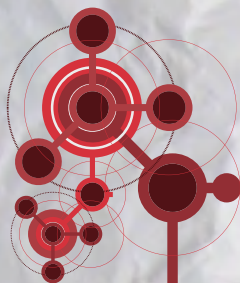
O ambiente natural, por sua vez, diz respeito aos fatores básicos e às condições naturais do ambiente, tais como clima, temperatura etc. A contingência está relacionada com as mudanças na organização devido a mudanças no contexto em que ela está inserida. Os papéis de desconhecimento e incerteza são influenciadores do padrão de troca. Por fim, o acaso refere-se ao surgimento de fatores imprevistos no ambiente, tais como catástrofes naturais ou demais problemas inesperados que podem emergir e que influenciam a internacionalização da empresa (Kovacs, 2009).

No que se refere ao ambiente econômico, percebeu-se que este influenciou em algumas decisões a serem tomadas pela Gold Fruit no processo de internacionalização. A gerente comercial afirmou que o fato de o Brasil não ter uma economia instável e não ter tanta barreira comercial são fatores de grande contribuição, que diminuem os riscos frente a países concorrentes que possuem uma economia instável, como o Senegal, na África.

Quando perguntados sobre a crise econômica de 2009, os entrevistados, Cláudia Medeiros e Mário Otsuka, se mostraram bastante positivos, afirmando que ela não impactou tanto no faturamento em relação ao ano anterior. Na verdade, para eles, o pânico foi bem maior do que o impacto negativo.

A crise existiu, mas também tem a questão do pânico, não é? E o inglês, principalmente, ele tem essa coisa de fazer com que tudo pareça muito pior; e o europeu, ele é muito seguro. Nós notamos uma redução, nós exportamos menos no ano passado do que gostaríamos, certo? Em termos de exportação marítima, o faturamento praticamente foi o mesmo, mas em volume nós exportamos menos (Medeiros, 2010).

Em relação à crise, os entrevistados afirmaram, ainda, que ela afetou bem mais a exportação de frutas consideradas exóticas, como bem ressaltado pelo diretor geral da Gold Fruit, Mário Otsuka (2010):



Manga ainda é considerada um produto exótico. Então a variação disso aí de acordo com a crise, o impacto dela é bem maior na manga, por exemplo, do que num produto básico como o tomate, a batata.

No que diz respeito ao ambiente político-jurídico, percebeu-se que o que mais incomodava e vinha prejudicando no processo de internacionalização da empresa estudada era a ausência de uma boa política agrícola no setor da fruticultura, este que gera muita mão-de-obra e, portanto, deveria existir um maior investimento por parte do governo.

Quando o governo emite uma medida, uma medida provisória ou qualquer outra coisa desse tipo, uma lei, ele faz para a agricultura só de grãos, ele não faz para fruticultura, ele não engloba a fruticultura (Otsuka, 2010).

O ambiente natural também gerou grande impacto, direcionando as estratégias de internacionalização da Gold Fruit. Mário Otsuka afirmou que o clima seco da região, apesar do rio São Francisco, gerou algumas dificuldades no início, até que pudessem conhecer mais esse fator. As chuvas no primeiro semestre foram também consideradas um problema para a produção e, conseqüentemente, a exportação das frutas; portanto, nesse período de chuvas os dirigentes da empresa optaram por estratégias voltadas para a aquisição de frutas de seus fornecedores, com o intuito de não saírem do mercado durante esse período.

Um ponto muito importante e defendido pelos entrevistados foi o fato de saber lidar com as mudanças no ambiente. Eles consideraram que a informação era a principal ferramenta para planejar e conseguirem se adaptar às contingências.

Porque o mercado muda muito. Muito, muito, muito. Hoje ele está de um jeito, amanhã ele está de outro. Então se tem batata saindo hoje, daqui a quinze dias o mercado é completamente diferente. Então, se você não tem informação principalmente durante esse período em que seus contêineres estão na água, você não consegue planejar o que vai ser daqui a catorze dias, certo? Pra própria empresa começar a se programar, se vai realmente continuar embarcando, se não vai continuar embarcando, se vai perder dinheiro nesse contêiner, se não vai perder dinheiro nesse contêiner, então é uma coisa de doido, entendeu? E, se não tiver informação de cada grupo desses, não vai. Seja interno, externo. Enfim... (Medeiros, 2010).

A concorrência era um agente externo que gerou preocupação para os dirigentes, no que diz respeito ao nível de incerteza que vinha influenciando no processo estratégico de internacionalização. E, quando se falou em concorrência, ficou evidente a preocupação com o concorrente interno, mais preocupado com o faturamento do que com a qualidade do produto em si, o que acabou colocando em risco todos os produtos do Vale do São Francisco, como ressalta Otsuka (2010):

Isso acaba colocando em risco o mercado, não é? Porque, embora se tenha uma marca forte no mercado lá fora, quem vai comprar o produto, vai comprar o produto da Gold Fruit ótimo, mas vai comprar do Vale do São Francisco. (...), Então tem sempre essa questão atrelada também. Acho que falta um pouco dessa ótica em grande parte desses que estão começando agora. Eu acredito que eles estão visando mais ao ganho de curto prazo do que ao de longo prazo.

Por fim, outro agente que influenciou na tomada de decisão na empresa, destacado pela Cláudia Medeiros, foi quando, em 2006 quando, ocorreu uma chuva inesperada, que refletiu na produção do segundo semestre desse mesmo ano, gerando a necessidade de reavaliar e reconstruir o que já se tinha planejado.

A Figura 1 mostra o esquema relacionando as propriedades e manifestações apresentadas de acordo com os agentes externos.

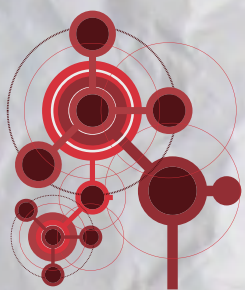
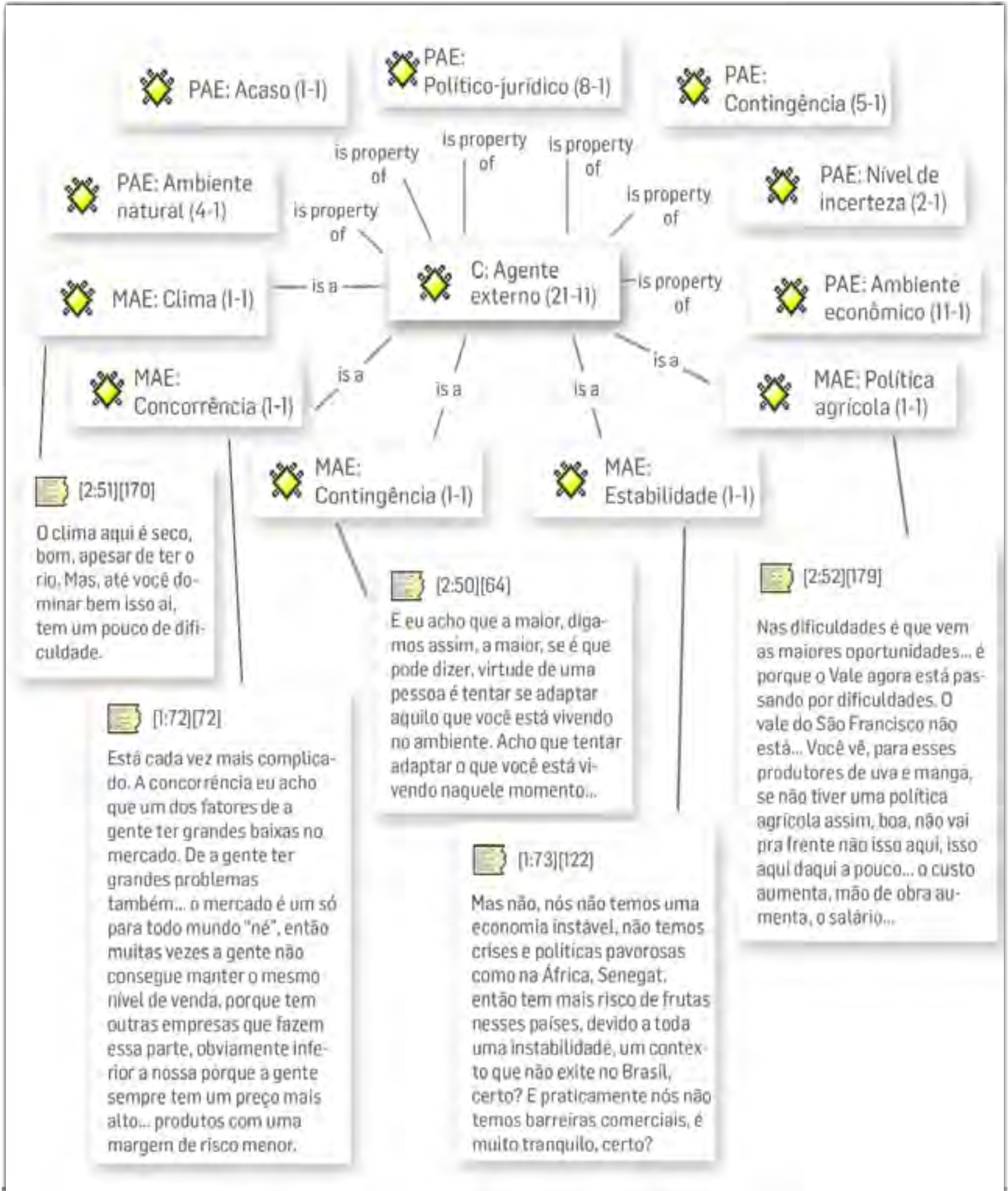
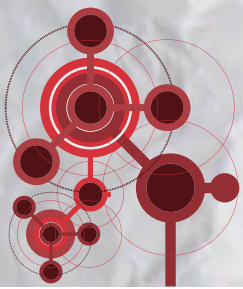


Figura 1 - Esquema gráfico da influência do agente externo no processo de internacionalização da empresa Gold Fruit.



Fonte - Pesquisa de campo, 2010.



Influência da dimensão “escolhas gerenciais”

O papel das escolhas gerenciais é fundamental para as decisões que a organização precisa tomar quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as empresas pretendem mudar, passando de domésticas a multinacionais, o que evidencia a dimensão da “escolha adaptativa”. Esse fato leva a escolhas gerenciais mais analíticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização, às estratégias, às pessoas envolvidas no processo, dentre outros fatores.

De acordo com os estudos realizados por Kovacs (2009), identificam-se os seguintes tipos de escolhas gerenciais: se as escolhas foram deliberadas ou oportunistas, com enfoque numa maior inserção internacional ou se os passos foram influenciados pelo surgimento de oportunidades e/ou ameaças que não emergem de uma forma contínua ou controlada; dilemas de estratégia relacionados à adaptação ou não de produtos; dilemas referentes à decisão de entrada pioneira ou tardia no mercado escolhido; e se as escolhas dependeram do grau de conhecimento do mercado.

A Gold Fruit encontrou no grande volume de produção a necessidade de buscar clientes, levando-a à escolha por entrar no mercado internacional. Como ressaltado pela gerente comercial, optou-se por montar a comercial exportadora fazendo exportações diretas, não tendo subsidiárias fora do país. No que diz respeito à estratégia utilizada na comercialização de produtos, ficou clara a preferência pela exportação de manga e melão; a uva era mais comercializada internamente.

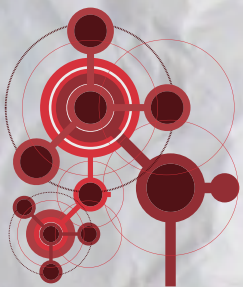
Outro ponto fundamental para a ascensão e o desenvolvimento da empresa no contexto externo foi a escolha do mercado. Quando questionado a quais países eram destinados os produtos, como lidavam com a diferença e como diversificavam esse mercado, obteve-se a seguinte resposta de Medeiros (2010):

Portugal, Espanha, Alemanha, França e Holanda. Todo mercado tem uma nuance diferente. Com a Holanda a gente trabalha mais a questão das exportações marítimas de contêineres. Com a França a gente também faz contêineres, mas a gente trabalha mais com o mercado aéreo. Com Portugal a gente trabalha em contêineres e com mercado aéreo.

É perceptível que a escolha dos mercados aos quais destinar os produtos foge da ideia defendida pela Escola de Uppsala, em que se apregoa que a expansão das organizações será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, em termos de cultura, idioma, ambiente econômico, sistema político, dentre outros aspectos.

Quanto ao conhecimento desse mercado, foi afirmado que a informação que se tem de um determinado mercado em que a empresa já operava influenciou na entrada em outros mercados. Como exemplo a gerente comercial destacou:

A gente trabalha muito com o mercado europeu, não é? Então, muitas vezes você vê oportunidade em colocar... Por exemplo, a gente não trabalhava com a Espanha, a gente começou trabalhando com Portugal. Começou a trabalhar com Portugal de forma modesta, foi crescendo, crescendo. E a gente viu que achava um mercado consumidor também bastante interessante, e que a gente comercializava com Portugal e que Portugal comercializava a nossa marca na Espanha. Quer dizer, a gente não vendia nosso produto diretamente para a Espanha, e entramos na Espanha a partir daí. E hoje temos a marca Gold Fruit na Espanha de forma direta, sem intermediários (Medeiros, 2010).



Esse fato acabou gerando um dilema estrutural: ou mantinham as exportações apenas para Portugal, ou expandiam um pouquinho o mercado, correndo alguns riscos. Escolheu-se a segunda opção, o que acabou dando certo, como enfatiza mais uma vez Cláudia Medeiros (2010):

E deu certo! Compram da gente na Espanha e continuamos exportando pra Portugal, não é? Então, a gente viu isso. A Alemanha começou a partir muito da Holanda também, o Norte da Europa. Então, você quer sempre se expandir, você vê que a sua marca já é comercializada em outros países, mas vendidos por intermediários, que são seus importadores e não deixam de ser, não é? Então, se você tem a chance, se você procura, se você já está no mercado, e as pessoas já gostam do produto que você faz, então não tem porque você deixar de buscar novos mercados. Nós temos esse pensamento aí, é mais ou menos isso.

As escolhas gerenciais dependiam também do gosto do consumidor. Por isso levou-se em conta as estratégias voltadas para o cliente. Os entrevistados deixaram claro que a exigência do consumidor estava cada vez maior, no que diz respeito à responsabilidade social e ambiental e, principalmente, à qualidade do produto. Portanto, as decisões tomadas eram sempre bem pensadas e analisadas, levando em consideração esses fatores. Cláudia Medeiros (2010) ressaltou ainda que a Gold Fruit nunca deixou o cliente “na mão” e está no mercado nos doze meses do ano. Mesmo na época em que não produziam, eles tinham os fornecedores que trabalhavam com a fruta de qualidade como a deles.

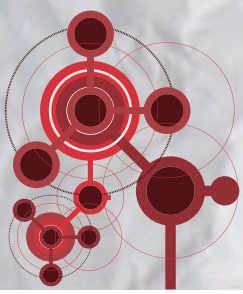
Confirmando a abordagem da “escolha adaptativa” já apresentada, analisou-se que os representantes da Gold Fruit tinham uma visão amplamente voltada para adaptação e solução de desafios encontrados. Em algumas situações buscavam estratégias emergentes, possibilitando o ajustamento às novas situações desconhecidas que o ambiente externo e o próprio ambiente interno impõem.

Entretanto, os entrevistados ressaltaram que desde o início das atividades voltadas para a exportação, a empresa sempre buscou planejar suas estratégias, imaginando cenários e definindo possíveis táticas em determinados contextos.

A partir desse primeiro contato nós fizemos um planejamento formal. A coisa depois vai acontecendo também, mas a gente planejou qual o volume que seria necessário, que o mercado consumiria, que o mercado suporta, o mercado aéreo – quanto você faz o mercado aéreo. E você tem aquela fruta que talvez não seja de primeira linha e tal, de segunda linha vamos falar assim, aonde eu vou “jogar” isso? Você tem que ter uma estratégia de mercado. Quando você é produtor, você tem que vender tudo, não tem como vender só o “filé” para o mercado. Você tem que atender vários. Segunda opção: qual é o mercado marítimo, o que se poderia fazer com aquilo? Ah, é “jogar” no marítimo, ah é “jogar” em tal mercado, ah, vamos buscar, tentar encontrar um mercado que pague isso aí. Ai a partir desse momento é lógico que houve um planejamento com relação a volume, que marca usar, o desenvolvimento de marca, toda a estratégia que se refere à exportação (Otsuka, 2010).

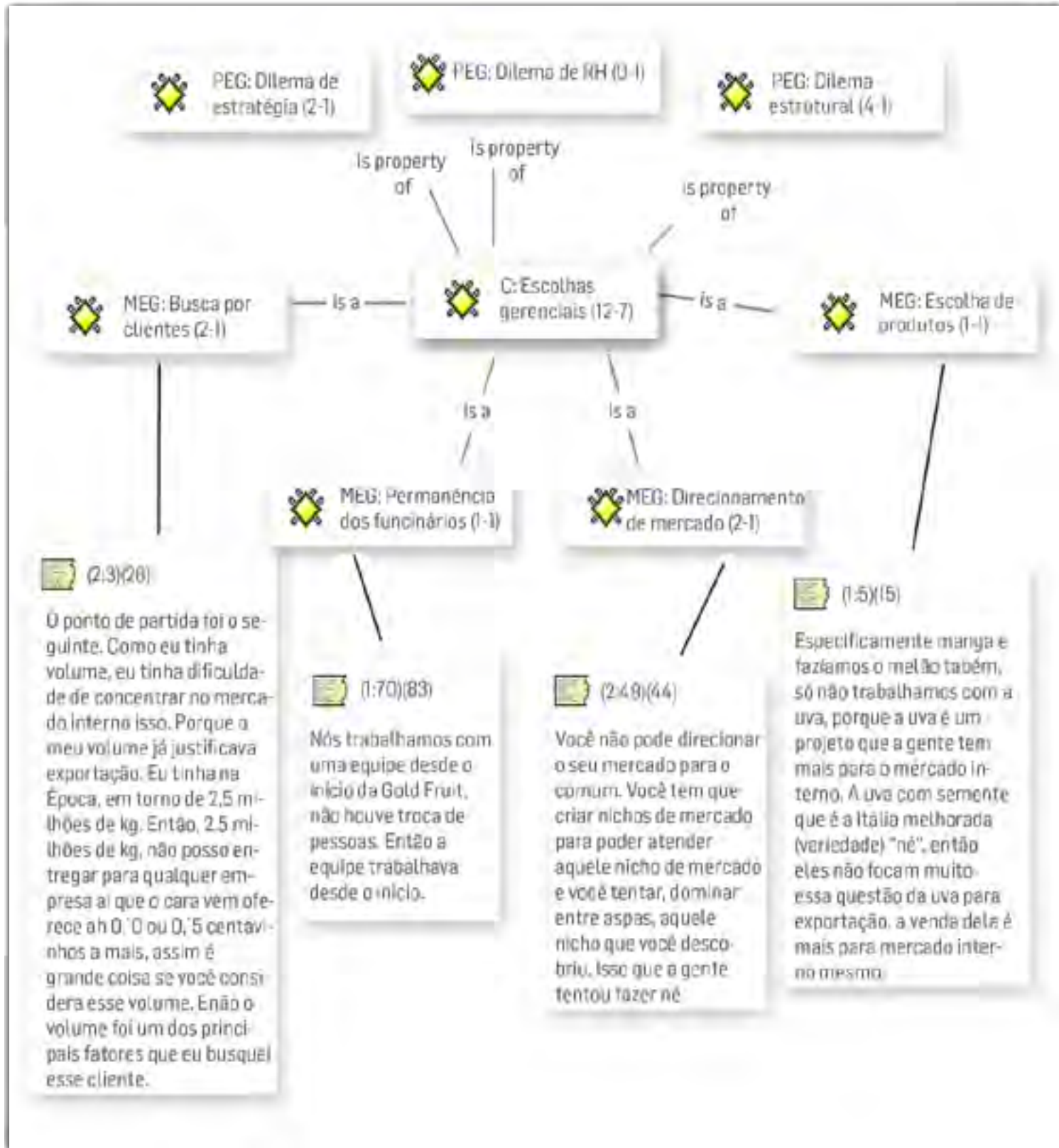
No que diz respeito às decisões tomadas na área de recursos humanos, foi perceptível a grande ênfase que eles deram em tentar manter sempre os mesmos funcionários em todos os processos, principalmente porque todos já conheciam a cultura, as metas, os objetivos da organização, conforme afirmou Medeiros (2010):

A equipe que foi formada, a equipe que nós temos hoje, e que tivemos sempre, ela é uma equipe preparada, que conhece e sabe exatamente onde a empresa quer chegar. (...) A liderança é fundamental não é? Acho que se o Mário não fosse o bom líder que ele é, excelente líder que ele é, eu acho que nós não teríamos caminhado nem um pouco. Ele tem uma equipe. Nós trabalhamos com uma equipe desde o início da Gold Fruit, não houve troca de pessoas. Então a equipe trabalhava desde o início. E isso não estou falando só da equipe de campo, de *packing*, no caso de encarregados, gerentes. Não estou só falando dessas pessoas, mas também das pessoas que embalam as frutas, das pessoas que colhem as frutas. Então são pessoas que sabem como a gente trabalha. Sabem o que o nosso cliente final espera do nosso trabalho. Então, isso facilita muito nosso trabalho.



A Figura 2 mostra as ligações entre as propriedades e manifestações relacionadas às escolhas gerenciais.

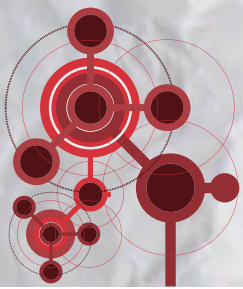
Figura 2 – Esquema gráfico da influência da escolha gerencial no processo de internacionalização da empresa Gold Fruit.



Fonte - Pesquisa de Campo, 2010.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização de empresas é de grande importância para o aumento de ganhos de escala, bem como para garantir o acesso a mercados internacionais, ampliando a integração produtiva e comercial. Com isso, colabora na



superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias que vêm aumentando mundialmente, dado o dinamismo do fluxo comercial e de investimentos registrados nos últimos anos. Por seu turno, o agronegócio tem se tornado um setor de grande relevância para que o Brasil se inclua no comércio mundial, sendo um setor moderno, eficiente e competitivo no cenário internacional. Na região do Vale do São Francisco está localizado um dos principais polos de fruticultura do Brasil, sendo uma valiosa alternativa para o crescimento das exportações de produtos agrícolas em nosso país.

O presente estudo viabilizou a identificação e análise acerca das características do processo de internacionalização da empresa Gold Fruit, com a finalidade de ampliar as noções no campo brasileiro a respeito das estratégias de internacionalização abordadas pela literatura. Nesse ínterim, percebeu-se que as estratégias utilizadas pela empresa têm, ao longo de sua trajetória, surtido efeitos positivos, o que se comprova com o reconhecimento da marca e do nome da empresa no seu mercado de atuação.

O ambiente externo, compreendido por meio do conceito de “agentes externos”, teve influência significativa nas atividades internacionais da empresa em análise. Com a intensificação da concorrência local e as alterações do ambiente natural e comercial, as escolhas gerenciais deslocam o foco para a importância do ambiente interno e das competências dos gestores ao longo da trajetória internacional da empresa. Em outras palavras, nenhum dos conceitos isoladamente poderia promover os *insights* originados nesta pesquisa. Ressalta-se que as associações entre os modelos de internacionalização, mediante os conceitos-chave considerados, foram evidentes e suas dimensões reforçam-se mutuamente. Por exemplo: a presença de agentes externos pode ser base de uma escolha gerencial mais eficaz.

Com a realização e a análise das entrevistas, foi possível observar que os dirigentes da Gold Fruit procuraram desde o início trabalhar sempre com estratégias deliberadas; fixando o objetivo, controlando o ambiente, estabelecendo táticas, analisando essas táticas para, enfim, operacionalizar a estratégia. Entretanto, há períodos em que surgem fatos inesperados, mudanças no ambiente, quando a empresa também está preparada para mudar o que havia planejado e até mesmo pensar numa nova estratégia emergindo de acordo com a necessidade do momento.

Este artigo evidenciou aspectos relevantes para a prática gerencial das empresas que atuam na fruticultura para exportação, os quais podem indicar tendências para um comportamento semelhante entre as demais empresas da região. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o número de pesquisas em administração para melhor caracterizar a indústria brasileira do agronegócio, quanto às suas características e contingências principais e à interferência dos agentes externos, das escolhas gerenciais e do comportamento dos demais conceitos-chave, sejam estes originados no ambiente nacional ou no internacional.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Trad. de Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



BLANK, Marcos Cezar; PALMEIRA, Eduardo Mauch. *Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma visão crítica quanto à eficiência dos incentivos do governo*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n. 71, 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>>. Acesso em: 22 dez. 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Indicadores e estatísticas. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 19 maio 2012.

Brasil. Ministério das Relações Exteriores. *Exportação passo a passo*. Brasília: MRE, 2004. 168 p. Acesso em: 19 maio 2012.

BUSTAMANTE, Paula Margarita Andrea Caris. A fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: vantagens e desafios. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 40, n. 01, jan./mar. 2009.

CAMPIÃO, Gilberto. *Internacionalizar-se não é só exportar*. 2008. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/artigo/Y658.htm>>. Acesso em: 22 dez. 2009.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CASTOLDI, Agenor. *Apontamentos de macroeconomia*. Ijuí: Unijuí, 2006. Disponível em: <<http://www2.unijui.edu.br/~castoldi/admin/Indice%20e%20Apresentacao.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Trad. de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol.19, n. 1, p. 1-31, 1988.

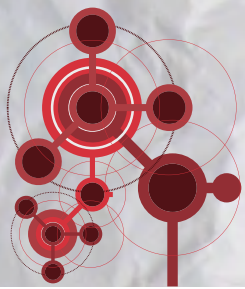
FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, p. 57-78, 2002.

GLASER, Barney G.; STRAUS, Anselm L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company, 1967.

HENISZ, Witold J. Political institutions and policy volatility. *Economics & Politics*, v. 16, n. 1, p. 1-2, 2004.

HOSKISSON, Robert E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, p. 417, 1999.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XX, Campinas, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001.



IBRAF - Instituto Brasileiro de Frutas. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br>>. Acesso em: 19 dez. 2009.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 1975.

JOHANSON, J. VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1977.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KOVACS, Erica Piros. *O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 7, n. 2, April 1999.

MACHADO, Luiz. Globalização: internacionalização das empresas. 2007. Disponível em: <http://www.cofecon.org.br/index.php?Itemid=114&id=1221&option=com_content&task=view>. Acesso em: 16 nov. 2009.

MAGALHÃES, Luiz Jésus d'Ávila. Comércio internacional, Brasil e agronegócio. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2013.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2013.

MEDEIROS, Cláudia. [Entrevista concedida às autoras em março/abril, 2010].

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal* Chichester, v. 13, special issue, p. 99-118, Winter 1992.

MINTZBERG, Henry. *The strategy concept: five Ps for strategy*. *California Management Review*, v. 30 n. 1 p. 11, Fall 1987.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437

MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian James; VOYER, John. *The strategy process*. New Jersey: Ed. Prentice Hall,, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.



MÜHR, Thomas. Atlas/ti: a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*, v. 14, n. 4, 1991.

OTSUKA, Mário. [Entrevista concedida às autoras em março/abril, 2010].

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA, Angela da. *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROOT, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

RUGMAN, Alan M. Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In: RAMAMURTI, RAVI; SINGH, Jitendra (Org.). *Emerging multinationals in emerging markets*. United Kingdom: Cambridge University Press, 2009.

SECEX. Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://infosecex.desenvolvimento.gov.br/noticia/exibe/id/109/inf/25>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

SILVA, Pedro Carlos Gama da. *Articulação dos interesses públicos e privados no polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado localizado de frutas frescas*. 2001. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas Instituto de Economia, 2001.

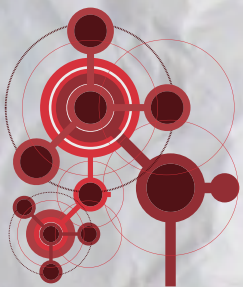
SOARES, Ednaldo; BRITO, Vladimir Furtado de; ZEBINDEN, Valter Sant'anna; RANGEL, Flávio Correa; OLIVA, Fábio Lotti. Internacionalização de empresas brasileiras: as estratégias para a conquista de novos mercados. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/428.pdf>>. Acesso em: out. 2009.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May 1966.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em 22.09.2014 e aprovado em 30.10.2014.



A interculturalidade como orientação metodológica e de análises na comunicação organizacional

Interculturalism as methodological guidance and analyses in organizational communication

La interculturalidad como orientación metodológica y de análisis en la comunicación organizacional



Viviane Fushimi Velloso

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Graduada em Jornalismo pelo Centro Universitário das Faculdades Integradas Alcântara Machado (UniFiam-Faam)
- Professora assistente II da Universidade de Taubaté (Unitau)
- E-mail: vivianefv@gmail.com



Mitsuru Higuchi Yanaze

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Business Administration pela Michigan State University
- Graduado em Publicidade e Propaganda pela ECA-USP
- Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV Professor titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP)
- Coordenador do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Ceacom) da ECA-USP
- Consultor de empresas e palestrante
- E-mail: mitsuruyanaze@uol.com.br



Resumo

A complexidade do ambiente organizacional aumenta devido às transformações econômicas, sociais e culturais. Isso é impulsionado pelos avanços da globalização e da internacionalização, além da evolução tecnológica. Nesse cenário, a interculturalidade evidencia a necessidade de aprimorar os métodos da comunicação organizacional, visando imprimir efetividade em suas estratégias e práticas. Neste artigo, é apresentada uma proposta metodológica, embasada no estudo da interface comunicação e tecnologias da informação, pautada em observação, pesquisas e análises, visando à “comunicação excelente” por meio das “expectativas compartilhadas”.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO E PLANEJAMENTO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO • INTERCULTURALIDADE.

Abstract

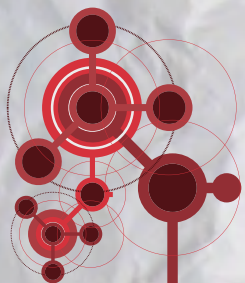
The complexity of the organizational environment increases due to economic, social and cultural transformations. This is driven by the advances of globalization and internationalization, as well as by technological developments. In this scenario, the interculturalism reveals the need to enhance the organizational communication methods, aiming at enhancing the effectiveness of its strategies and practices. In this article one presents a methodological proposal, based on a study of the interface between communication and information technologies, based on observation, research and analyses, aiming at the “excellent communication” by means of the “shared expectations”.

KEYWORDS: MANAGEMENT AND PLANNING • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • INFORMATION TECHNOLOGY AND COMMUNICATION • INTERCULTURALISM.

Resumo

La complejidad del ambiente organizacional aumenta debido a las transformaciones económicas, sociales y culturales. Eso es impulsado por los avances de la globalización y de la internacionalización, además de la evolución tecnológica. En ese escenario, la interculturalidad enfatiza la necesidad de mejorar los métodos de la comunicación organizacional con el fin de imprimir efectividad en sus estrategias y prácticas. En este artículo se presenta una propuesta metodológica fundada en el estudio sobre la interface de comunicación y tecnologías de la información, pautada en la observación, la investigación y el análisis, con el objetivo de una “comunicación excelente” por medio de las “expectativas compartidas”.

PALAVRAS-CHAVE: GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN • INTERCULTURALIDAD.



O cenário de transformações e a popularização das tecnologias de informação e comunicação vêm delineando uma “sociedade em rede”. Essa sociedade é alicerçada pelo “informacionalismo” (Castells, 2008). Em suporte tecnológico, o real e o virtual tornaram-se complementares. Cria-se um novo espaço, chamado por Castells (2008) de “virtualidade”, com o poder de estabelecer relacionamentos de diversos tipos, pela diversidade de informações, pela multiplicidade de fontes e manifestações complexas de opinião.

O cenário atual de mercados globalizados torna imperativa a internacionalização das empresas e a adequação das estruturas de gerenciamento e de produção, imersos em um sistema social global (Kunsch, 2003, p. 125-139). Contudo, nota-se a crescente dificuldade em atender às necessidades dos modelos adotados, que sofrem alterações por motivo de interferências culturais, políticas e econômicas locais.

Diante desse cenário, este artigo demonstra a aplicação de uma metodologia de análise de interação entre a área de comunicação organizacional e a área de tecnologia da informação. O intuito é contribuir para a compreensão da diversidade funcional e cultural dessas duas áreas e as possibilidades de construção de cenários compartilhados de interesse nas organizações, com referência nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 1992).

O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

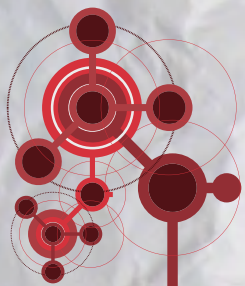
Com o surgimento de uma “nova economia”, delineada a partir do “último quartel do século XX”, como “informacional, global e em rede” (Castells, 2008, p. 119), no contexto da internacionalização e globalização, revelam-se inúmeras modificações no sistema de gestão e produção.

A tecnologia da informação é vista como fonte de criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamentos entre empresas e entre empresas e seus consumidores (Laurindo, 2011, p. 2).

Considerando as trocas pautadas pela comunicação digital e o contexto de complexidade das relações humanas, os estudos de comunicação nas organizações necessitam “compreender os diferentes componentes (subsistemas) que integram uma organização” (Rebeil-Corella, 2009, p. 95), para obter uma configuração mais apropriada ao espaço-tempo organizacional.

Nesse sentido, verifica-se que, em tempos de internacionalização das empresas, as questões se tornam mais complexas, uma vez que a particularidade de cada setor organizacional, com seus processos e sujeitos, traz à cena a interculturalidade, destacada por diversos autores (Ianni, 2004 e 2005; Canclini, 2003; Ferrari, 2012). Relações, hábitos e costumes são confrontados no ambiente organizacional e para que a comunicação seja efetiva, necessita-se da interação entre as partes envolvidas nos processos organizacionais.

Na perspectiva de Grunig (2009, p. 25-26), a “teoria de gestão estratégica das relações públicas contém elementos do modernismo e do pós-modernismo”, ou seja, por um lado, “ajuda a organização a controlar seu ambiente” e, por outro lado, “leva à esfera do processo decisório os problemas dos públicos como problemas administrativos”. As trocas comunicativas efetivam-se por diálogos, processos de negociação e colaboração.



Para David M. Dozier, Larissa Grunig e James (1995), a comunicação “excelente” é estruturada em três esferas da excelência. A primeira camada é o “núcleo do conhecimento”, a segunda camada, das “expectativas compartilhadas”, e a terceira, da “cultura participativa”.

Verifica-se que, na conformação da “excelência”, o “núcleo do conhecimento” está diretamente ligado aos princípios organizacionais, determinantes para o planejamento e direcionamento administrativo. Da mesma forma, o “núcleo das expectativas compartilhadas” preza pelas interações entre os níveis e departamentos administrativos e os públicos e *stakeholders* organizacionais.

As organizações com culturas predominantemente participativas infundem em seus funcionários valores compartilhados, fazendo com que eles se unam em equipe para alcançar uma missão comum. Abertas a ideias de fora, essas organizações são a favor da inovação e da adaptação ao invés da tradição e dominação (Dozier; Grunig, L.; Grunig, J., 1995, p. 17).

Por isso, o destaque ao preparo dos profissionais de comunicação para análise dos ambientes internos e externos da organização. Eles devem mapear os públicos de interesse, planejar e desenvolver políticas de relacionamento e, por fim, monitorar, mensurar e avaliar os relacionamentos entre a organização e esses públicos.

UMA METODOLOGIA PARA AS EXPECTATIVAS COMPARTILHADAS ORGANIZACIONAIS

A partir da necessidade de aprimorar as ações da comunicação administrativa, que “trata das estratégias e meios de comunicação das atividades de gestão, ou seja, do planejamento, da organização, da coordenação e do controle” (Yanaze, 2011, p. 452), buscou-se desenvolver uma metodologia de análise que oferecesse elementos para o desenvolvimento estratégico e tático diante de cenários de expectativas e necessidades de áreas organizacionais.

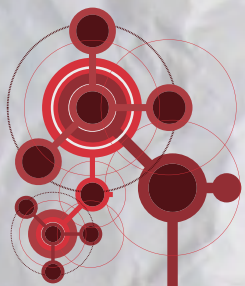
Há necessidade, pois, de um meio termo entre a subjetividade e a objetividade, a fim de possibilitar alcançar a eficiência e a eficácia da metodologia traçada, pautada pelo cenário complexo organizacional. Dessa forma, o estudo sobre a interação entre a área da comunicação e a da tecnologia da informação (TI), objeto da tese de doutorado de Viviane Fushimi Velloso (2014), buscou verificar as necessidades e expectativas da interface da comunicação com a TI e estruturou-se pela observação, pesquisa e análise.

Para tanto buscou-se inicialmente um constructo para os aspectos da “excelência”, de forma que o “núcleo do conhecimento”, “expectativas compartilhadas” pudessem embasar a metodologia de coleta e análise dos cenários de tecnologia da informação e comunicação, considerando uma estruturação voltada para uma “cultura participativa” (Dozier; Grunig, L.; Grunig, J., 1995).

Sendo assim, elaborou-se uma sistemática observacional do ambiente de interação com a comunicação.

Um dos métodos mais utilizados nas ciências sociais (...), considerado como o mais primitivo, (...) pode ser tido como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais (Gil, 2002, p. 35).

Dessa forma, a pesquisa exploratória organizou-se a partir de conversas, entrevistas, observação grupal, com o objetivo de identificar as principais características da área de TI: comportamento dos profissionais, discursos comuns, jargões e comportamento relacional.



Adotou-se a “observação direta intensiva”, que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade [e] não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e ou fenômenos que se deseja estudar” (Lakatos; Maroni, 2001, p. 107). Por outro lado, na área da comunicação, com a mesma técnica, buscou-se identificar também as principais observações dos profissionais da área, sobre a área de TI e seus profissionais.

Essa fase ofereceu subsídio para a elaboração da pesquisa quantitativa, para as duas áreas – comunicação e TI. Sendo assim, para o incremento da pesquisa descritiva e construção de uma base de dados sobre os profissionais das duas áreas de interação, TI e comunicação, foi proposto como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado (Samara; Barros; 2007, p. 120), com perguntas fechadas e apenas uma aberta, destinada a identificar opiniões pessoais sobre o assunto e as expectativas e necessidade dos profissionais sobre uma interface entre as áreas.

Evidencia-se que as análises das informações da pesquisa exploratória ofereceram um caráter qualitativo às respostas, pela assertividade dos enunciados, que também estimularam a participação do entrevistado na questão aberta, por sua objetividade e clareza.

O objetivo desse instrumento foi traçar o perfil dos profissionais de ambas as áreas, seus conhecimentos sobre suas atividades e seu papel na organização, suas percepções sobre a área de interface e as dificuldades de interação. Isso possibilitou delinear características básicas das áreas investigadas, propiciando iniciar um “núcleo de conhecimento” sobre cada uma delas, bem como traçar o campo das “expectativas” desses profissionais sobre a interação.

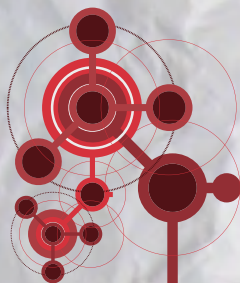
No processo de elaboração das questões, foi aplicado um pré-teste. Contudo, no caso específico da tese de Velloso (2014, p. 20), optou-se pela utilização da plataforma eletrônica denominada SurveyMonkey, considerando o perfil dos profissionais envolvidos na pesquisa, que se relacionam em seu ambiente de trabalho com computadores, internet e redes de relacionamento.

A experiência e as dificuldades com a obtenção de respostas na aplicação do pré-teste sugeriam que o método mais adequado para a realização da pesquisa fosse a “bola de neve” (*snowball*). Nesse método, os contatos iniciais podiam convidar outros respondentes que considerassem interessantes e, assim, o questionário foi aplicado em uma amostra não concentrada. A técnica, utilizada na antropologia, foi proposta por H. Russell Bernard (1996).

Depois de traçar o cálculo amostral (Velloso, 2014, p. 21), estabeleceu-se a distribuição dos questionários aos grupos de profissionais de TI e de comunicação. Optou-se por aqueles que apresentavam um bom “grau de centralidade no *cluster*”, disseminadores dos questionários. A lista inicial contou com duzentos da área de TI e cem da comunicação. Cabe ressaltar que foram criados, em TI e em Comunicação, dois coletores na rede de relacionamento LinkedIn para cada área.

Acredita-se que o método escolhido foi eficiente para a pesquisa, devido à estratégia criada para o encaminhamento e o controle da aplicação dos questionários. Isso permitiu, por saturação (Velloso, 2014, p. 22) encerrar com cem questionários respondidos por profissionais de TI e 151 questionários respondidos por profissionais de comunicação.

1 Termo abordado por Peter Monge, no módulo “Redes sociais e novas mídias no contexto organizacional”, no V Congresso Científico Brasileiro de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado em São Paulo, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no período de 05 a 07 de maio de 2011.



O período da coleta estendeu-se pelos meses de março, abril, maio e junho de 2013. Um destaque foi a participação espontânea dos profissionais de comunicação, na questão aberta, que somaram cinquenta respondentes, sendo que em TI a questão espontânea somou quinze respondentes.

Diante desse fato, a preocupação na construção de um “núcleo de conhecimentos” sólido levou à elaboração de uma pesquisa qualitativa com técnica de entrevista em profundidade para “recolher respostas subjetivas a partir da experiência de uma fonte” (Duarte, 2010, p. 63), com gestores de TI.

Por se tratar de uma pesquisa não probabilística, por conveniência, com alto valor de subjetividade do entrevistado, optou-se por não criar generalizações ou provar algo com as respostas, mas sim, buscar indicativos para a compreensão do fenômeno pesquisado, a partir de 15h de gravação (Velloso, 2014, p. 23).

Finalizado o processo de coleta de dados, iniciou-se o processo de seleção dos dados e a construção dos cenários de expectativas e necessidades de cada área, baseada na pesquisa exploratória, bibliográfica, descritiva – quantitativa e qualitativa – realizadas (Velloso, 2014, p. 118-159). Dessa forma, optou-se pelo cruzamento dos instrumentos de análises swot e GUT. Voltada ao planejamento estratégico, a análise swot – termo formado pelas iniciais das palavras *strengths, weaknesses, opportunities and threats* – foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. Define-se como “modelo que compreende uma análise interna com o objetivo de levantar os pontos fortes e fracos da empresa, e uma análise do ambiente externo (...) para se apurar as oportunidades e ameaças (Yanaze, 2011, p. 300).

O Quadro 1 apresenta a base da matriz *swot* e indica as possibilidades esperadas nos cruzamentos dos fatores identificados.

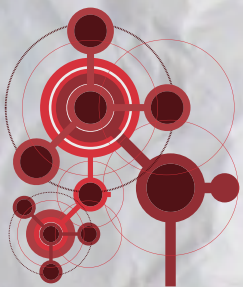
Quadro 1- Matriz *swot*.

		Análises externas	
		Ameaças	Oportunidades
Análises Internas	Fortes	(quadrante 1) Indica os pontos que afetam a manutenção do objeto analisado.	(quadrante 2) Indica o máximo proveito para o desenvolvimento do objeto analisado.
	Fracos	(quadrante 3) Indica os pontos que podem comprometer a sobrevivência do objeto analisado.	(quadrante 4) Indica os pontos que devem ser contornados para o crescimento do objeto analisado.

Fonte: Adaptada de Yanaze, 2011.

Essa matriz permite o cruzamento entre os fatores internos e externos que podem apontar um cenário favorável à implementação de ações estratégicas de uma organização. Também pode facilitar a identificação dos pontos mais relevantes e significativos para se iniciar uma intervenção. Da mesma forma, indica os pontos que podem comprometer ou prejudicar os processos.

Para tanto, identificaram-se os pontos em comum e aqueles específicos que compunham a estrutura básica de cada área e que obtiveram destaque em cada fase de coleta. Os pontos enfatizados pelas teorias foram confrontados com os dados



apurados pela pesquisa de campo e estruturou-se o ambiente interno e externo de cada área – neste último, as interferências do ambiente governamental e organizacional.

Porém, diante do cenário que se delineava, a necessidade de priorização no cruzamento levou à escolha da metodologia GUT. Segundo Djalma P. Rebouças de Oliveira (2002, p. 140-141), a identificação dos pontos da análise swot não deve ser feita de maneira despretensiosa e a metodologia de Kepner e Tregoe (1981) deve ser aplicada para a “fixação de prioridade de fatores”. Sendo assim, a metodologia GUT – iniciais de gravidade, urgência e tendência – possibilita indicar a gravidade, a urgência e a tendência dos pontos encontrados.

Para tanto, o Quadro 2 apresenta a escala criada para definição dos parâmetros.

Quadro 2 – Referência de análise da metodologia GUT

Gravidade (Significância do dano)	Urgência (Período de tempo para a ação)	Tendência (Desenvolvimento do problema)
1. Dano mínimo	1. Longuíssimo prazo	1. Desaparece
2. Dano Leve	2. Longo prazo	2. Reduz rapidamente
3. Dano médio	3. Médio Prazo	3. Permanecer
4. Grave	4. Curto prazo	4. Aumenta
5. Gravíssimo	5. Imediatamente	5. iora muito

Fonte: Baseado em Meirelles, 2001.

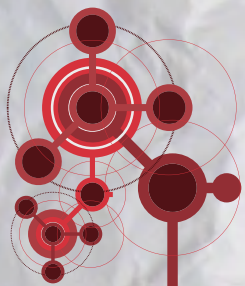
Observa-se no Quadro 3 a escala pontuada do cruzamento, que determina o posicionamento dos fatores da matriz *swot* na relação com a matriz GUT.

Quadro 3 - Escala de pontuação no cruzamento da matriz GUT

		GRAVIDADE						
		1	2	3	4	5		
URGÊNCIA	5	25	50	75	100	125	5	
	4	16	32	48	64	80	4	
	3	9	18	27	36	45	3	
	2	4	8	12	16	20	2	
	1	1	2	3	4	5	1	
							TENDÊNCIA	

Fonte: Velloso, 2014.

Dessa forma, elaborou-se uma análise que permitiu a identificação de cenário de ambas às áreas e posteriormente ofereceu suporte à elaboração das proposições finais da tese de doutorado (Velloso, 2014).



RESULTADOS E ANÁLISES

Os dados quantitativos propiciaram leituras gráficas eficientes sobre o perfil profissional de cada área, bem como identificar a percepção dos profissionais sobre sua área e a área de interface (Velloso, 2014, p. 118-136; 145-157).

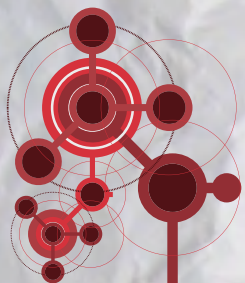
A análise do conteúdo das respostas provenientes da questão aberta possibilitou a classificação das opiniões sobre a interface por parte dos profissionais das duas áreas, bem como a identificação de necessidades e expectativas que não haviam sido apontadas na pesquisa exploratória e que foram estimuladas pelas questões fechadas. Assim a apropriação das opiniões classificadas na pesquisa em questão foi dividida em depoimentos sobre a interface: positivos, negativos, neutros e dicotômicos – aqueles que demonstravam dubiedade de sentidos (Velloso, 2014, p. 136-137; 157-159).

A pesquisa bibliográfica, que balizou a revisão bibliográfica em TI (Velloso, 2014, p. 83-107), e a entrevista em profundidade permitiram uma visão crítica sobre a área de TI (Velloso, 2014, p. 137-144) e identificaram conflitos e falhas comunicacionais nos processos de TI.

Definido o *status* de cada um dos fatores identificados no cruzamento, para definição da pontuação foram somados os números individuais e divididos por dois, configurando o número total de fatores no cruzamento. Ao encontrar um número correspondente à matriz GUT referente ao cruzamento dos fatores analisados da matriz swot, é possível apontar as prioridades desse contexto que necessitam de tratamento. O Quadro 4 destaca o cenário de TI e os pontos e destaque identificam os conflitos organizacionais prioritários, em rosa, e os segundos mais altos, em azul.

Quadro 4 – Matriz *swot* e matriz GUT na identificação de prioridades em TI.

			Ameaças						Média do cruzamento	Oportunidades					Média do cruzamento
			Queda na qualidade dos cursos de formação técnica.	Alto grau de especificidade das demandas empresariais sobre a TI.	Percepção equivocada dos Investimentos em TI como gasto.	Dificuldade em perceber a TI como inovação e diferencial competitivo.	Dificuldade em equacionar o retorno dos investimentos em TI.	Falta de alinhamento da do negócio e a TI		Integra a estrutura de informação organizacional, em nível operacional e de gestão.	Mercado de trabalho carente de profissionais capacitados à gestão.	Progressão rápida na carreira.	Incentivos governamentais destinados à área de Tecnologia.	Área de comunicação organizacional bem estruturada nas grandes empresas com conhecimento técnico para atenuar conflitos organizacionais.	
			30	80	60	30	100	125	125	60	48	60	100		
Pontos Fortes	Formação técnica consistente	6	18	43	33	18	53	65,5	38	65,5	66	27	33	40,5	46,4
	Protagonismo na busca por soluções	9	20	44,5	34,5	19,5	54,5	67	40	67	34,5	28,5	34,5	42	41,3
	Profissionais Jovens com mais de 10 anos de experiência	24	27	52	42	27	62	74,5	47	74,5	42	36	42	49,5	48,8
	Capacidade de atendimento de diversas demandas simultâneas	3	17	41,5	31,5	16,5	51,5	64	37	64	31,5	25,5	31,5	39	38,3
	Especialistas – capacitações e certificações	3	17	41,5	31,5	16,5	51,5	64	37	64	31,5	25,5	31,5	39	38,3
	Habilidade em executar trabalhos em longa distância- <i>home office</i>	6	18	43	33	18	53	65,5	38	65,5	33	27	33	40,5	39,8
	Reconhecimento das dificuldades de comunicação e relacionamento.	48	39	64	54	39	74	86,5	59	86,5	54	48	54	61,5	60,8
	Frameworks minimizam problemas de comunicação Interna à TI.	64	47	72	62	47	82	94,5	67	94,5	62	56	62	69,5	68,8



Média do cruzamento			24	49,2	39,2	24,2	59,2	71,7		71,7	43,3	33,2	39,2	47,7	
Pontos Fracos	Existência de um Gap Comunicacional da TI	125	78	103	92,5	77,5	113	125	98	125	92,5	100	92,5	113	99,3
	Baixo de conhecimento da Estrutura Organizacional	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8
	Baixa habilidade em gestão e liderança.	60	45	70	60	45	80	92,5	65	92,5	60	67,5	60	80	66,8
	Dificuldade de expressar-se além da linguagem técnica	125	78	103	92,5	77,5	113	125	98	125	92,5	100	92,5	113	99,3
	Baixo índice de sociabilidade e habilidades relacionais	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8
	Profissionais Jovens com pouca habilidade organizacional de negociação.	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8
	Baixa compreensão prática sobre a definição de usuário.	125	78	103	92,5	77,5	113	125	98	125	92,5	100	92,5	113	99,3
	Distanciamento no convívio com as demais áreas do negócio	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8
	Baixa compreensão sobre as atividades de comunicação	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8
Média do cruzamento			67	91,9	81,9	66,9	102	114		114	81,9	75,9	81,9	89,4	

Fonte: Velloso, 2014.

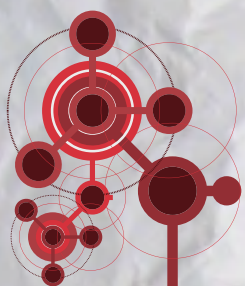
No quadrante 1 (verde), o quesito alinhamento da TI ao negócio representa a principal ameaça; contudo, o reconhecimento dos profissionais de TI quanto às dificuldades que se apresentam em comunicação e relacionamento é um ponto forte significativo.

O quadrante 2 (lilás) diz respeito ao emprego dos *frameworks*, que minimizam os problemas de comunicação interna à TI, o que evidencia o máximo proveito obtido para a organização no que se refere à integração, por TI, da estrutura de informação organizacional em nível operacional e de gestão. Em segundo lugar se destaca o fato de as grandes empresas apresentarem uma área de comunicação bem estruturada e com conhecimento técnico voltado para atenuar conflitos organizacionais.

Os itens com prioridade mais alta são aqueles situados no quadrante 3 (azul), aqueles que comprometem a organização no que se refere ao alinhamento da TI com o negócio. Fica evidente que a existência do *gap* comunicacional de TI e a dificuldade de se expressar, além da linguagem técnica e da baixa compreensão prática sobre a definição de usuário, são os itens que necessitam de prioridade no tratamento.

No quadrante 4 (laranja), verifica-se que o fato de a TI integrar a estrutura de informação organizacional, nos níveis operacionais e de gestão, permite relação mais positiva para o contorno das deficiências identificadas. Ao considerar a comunicação como uma oportunidade, verifica-se, nos quadrantes 2 (lilás) e 4 (laranja), a possibilidade alta de impacto, uma vez que se destaca como o segundo número mais alto, colorido em azul.

O Quadro 5 destaca o cenário de comunicação e os pontos de destaque identificam os conflitos organizacionais prioritários.



Quadro 5 – Matriz *swot* e matriz GUT na identificação de prioridades em comunicação

			Ameaças					Média do cruzamento	Oportunidades					Média do cruzamento
			Não ser reconhecido como um fator crítico de sucesso nos processos de TI pela organização.	Dificuldade em equacionar o retorno dos investimentos em Comunicação.	Não adotar a comunicação como elemento facilitador dos processos em TI.	Não tornar claro as diversas formas de contratação de terceiros.	Não estabelecer uma classificação dos públicos de interesse pelos vínculos.		Departamentos de Comunicação Organizacional bem estruturados, em grandes empresas.	Incentivos governamentais na área de inovação e tecnologia	Aumento do número de cursos abertos de aperfeiçoamento sobre TICs.	Valorização, por parte da TI, da capacidade técnica e estratégica da comunicação.	Disponibilidade positiva dos profissionais de TI à interação com profissionais de comunicação.	
Pontos Fortes	Formação contempla habilidades técnicas e gerenciais.	6	65,5	40,5	65,5	33	65,5	54	9	15	11	28	28	18,2
	Formação contempla habilidades técnicas e gerenciais.	3	64	39	64	31,5	64	52,5	7,5	6	9,5	26,5	26,5	15,2
	Mais de 50% dos profissionais buscam capacitação após a graduação.	9	67	42	67	34,5	67	55,5	10,5	9	12,5	29,5	29,5	18,2
	Experiências diversificadas de interação com TI.	32	78,5	53,5	78,5	46	78,5	67	22	20,5	24	41	41	29,7
	Proximidade com as diversas áreas organizacionais	16	70,5	45,5	70,5	38	70,5	59	14	12,5	16	33	33	21,7
	Principal foco das ações de comunicação pautado no alinhamento dos princípios organizacionais.	12	68,5	43,5	68,5	36	68,5	57	12	10,5	14	31	31	19,7
	Percepção da dificuldade de interação da TI com os usuários.	36	80,5	55,5	80,5	48	80,5	69	24	22,5	26	43	43	31,7
	Percepção das dificuldades de expressão e linguagem dos profissionais de TI	36	80,5	55,5	80,5	48	80,5	69	24	22,5	26	43	43	31,7
	Percepção da eficiência da comunicação nas interações com a TI	36	80,5	55,5	80,5	48	80,5	69	24	22,5	26	43	43	86,8
	Demonstra disponibilidade para compreender as necessidades de TI.	60	92,5	67,5	92,5	60	92,5	81	36	34,5	38	55	55	43,7
Média do cruzamento			74,8	49,8	74,8	42,3	74,8		18,3	17,6	20,3	37,3	37,3	
Pontos Fracos	Dificuldade em reconhecer o potencial da área de TI.	75	70,3	75	100	67,5	100	68,8	43,5	42	45,5	62,5	62,5	51,2
	Baixo conhecimento sobre a dinâmica e as especificidades da área de TI	48	86,5	61,5	86,5	54	86,5	62,5	30	28,5	32	49	49	37,7
	Não integra o nível decisório em muitas organizações.	125	125	100	125	92,5	125	94,6	68,5	67	70,5	87,5	87,5	76,2
	Confusão sobre o papel da TI nas organizações.	100	113	87,5	113	80	113	84,2	56	54,5	58	75	75	63,7
	Não reconhece a interação como potencial de diferencial competitivo e inovação.	125	125	100	125	92,5	125	94,6	68,5	67	70,5	87,5	87,5	76,2
	Percepção equivocada sobre os vínculos dos profissionais de TI com a organização.	80	103	77,5	103	70	103	75,8	46	44,5	48	65	65	53,7
	Baixa percepção sobre a eficácia das ações de comunicação na interação com TI.	80	103	77,5	103	70	103	75,8	46	44,5	48	65	65	53,7
	Não desenvolve política de comunicação interna específica para a área de TI.	125	125	100	125	92,5	125	94,6	68,5	67	70,5	87,5	87,5	76,2
Média do cruzamento			94,4	75,4	97,7	68,8	97,7		47,4	46,1	49,2	64,3	64,3	

Fonte: Velloso, 2014.



No quadrante 1 (verde), destacam-se três aspectos que ameaçam a organização e afetam sua manutenção. Na relação com os pontos fortes da comunicação, encontra-se sustentação na disponibilidade dos profissionais de comunicação em “compreender as necessidades da TI”. Esse aspecto deve ser explorado a fim de amenizar os impactos das ameaças.

No quadrante 2 (lilás), o máximo proveito é a valorização, por parte da TI, da “capacidade técnica e estratégica da comunicação” e a “disponibilidade positiva dos profissionais de TI à interação com profissionais de comunicação”. Mais uma vez o ponto forte favorece a interface pela “disponibilidade que a comunicação demonstra para compreender as necessidades de TI”. Atesta-se que a prioridade na interface TI e comunicação é favorável para as áreas devido à disposição dos profissionais. Por outro lado, para a organização a viabilidade dos pontos destacados nas análises da realidade de TI, bem como da comunicação, é atendida em um cenário favorável e positivo, o que a destaca como um ponto representativo das “expectativas compartilhadas” entre as áreas.

Dentre os quesitos que se relacionam no cruzamento dos pontos fracos com ameaças e oportunidades, respectivamente quadrantes 3 (azul) e 4 (laranja), verifica-se que o primeiro demonstra uma situação mais crítica. Sendo assim, ao indicar nove intersecções que comprometem a sobrevivência da organização, verifica-se que as ameaças apontadas podem interferir negativamente na relação com os pontos fracos identificados na comunicação.

Portanto, cabe esclarecer que os três itens que ameaçam a organização no cenário de TI referentes à comunicação são potencializados na correspondência com os pontos fracos da comunicação referentes à TI. Isso demonstra o resultado de um distanciamento que a própria estrutura organizacional impõe a seus profissionais e às áreas de TI e de comunicação.

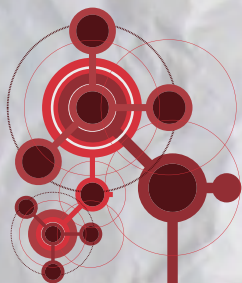
Percebe-se que a falta de interação mais efetiva nas organizações, entre a TI e a comunicação, é provocada pela segmentação organizacional que se faz entre elas. Pode-se deduzir que a visão tecnicista que a organização tem de ambas impede uma interação mais estratégica e, conseqüentemente, mais inovadora. Nesse sentido, o conjunto de ameaças potencializa o resultado negativo da intersecção, o que afeta a sobrevivência da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa com os profissionais de TI, foi possível identificar o sentimento positivo que eles têm quanto à contribuição do profissional de comunicação em seus processos. Isso porque reconhecem as dificuldades comunicativas e de relacionamento da área de TI e sua gravidade para a organização. Cabe ressaltar que, mesmo com a falta de conhecimento sobre a atuação de comunicação, os profissionais de TI demonstraram expectativas positivas sobre a interface, em nível estratégico e técnico.

Ao orientar a estruturação metodológica de sua pesquisa pelas problemáticas da interculturalidade no cenário de internacionalização das organizações, a tese de Velloso (2014) destaca a importância do “núcleo de conhecimento” e das “expectativas compartilhadas” para elaboração de uma proposta baseada na “cultura participativa”.

Ao demonstrar a positividade da interface entre profissionais de comunicação e TI para a organização, a pesquisa permitiu a proposição de uma comunicação sistêmica em TI pautada por uma evolução participativa agrupada em quatro blocos: 1. Sensibilização e esclarecimento; 2. Envolvimento e participação; 3. Colaboração; e 4. Sustentação dos relacionamentos.



No cenário de comunicação e no cenário de TI, as expectativas compartilhadas evidenciaram a necessidade do posicionamento da comunicação no nível de governança organizacional e, dessa forma, faz-se necessário um modelo processual estratégico de duas mãos da comunicação no conjunto organizacional de governança e gestão.

Portanto, a interculturalidade, em cenários complexos como o das organizações, propicia a construção de uma visão crítica sobre seus conflitos e suas potencialidades. Associadas às técnicas de observação, coleta e análises, com um suporte teórico alinhado, podem oferecer resultados estruturados e consistentes para a aplicação de políticas e estratégias de comunicação nas organizações.

REFERÊNCIAS

BERNARD, H. Russell. Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches. *American Journal of Evaluation*, n. 17, p. 91-92, 1996.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol. 1: *A sociedade em rede*. Trad. de Roneide Venancio Majer e colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. 11. ed. – atualizada. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

DOZIER David M.; GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. *Comunicologia – Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*, v. 5, n. 1, 2012.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

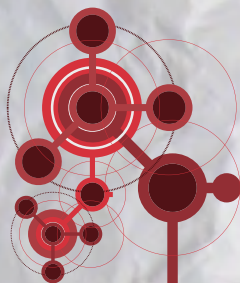
GRUNIG, James E. (Org.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

_____. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria contexto e relacionamentos*. São Paulo: Difusão, 2009.

IANNI, Octavio. A dialética da globalização. In: *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

_____. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. *O administrador racional: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomadas de decisão*. São Paulo: Atlas, 1981.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações públicas e excelência em comunicação. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0081.htm>>. Acessado em: 05 mar. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, Fernando J. B. *Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias*. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELES, Manuel. *Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente*. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 18. Ed. – rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

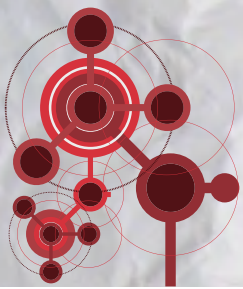
REBEIL CORELLA, Maria Antonieta. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 95-109.

SAMARA, Betriz Santos; BARROS, José Carlos. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VELLOSO, Viviane Fushimi. *A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais*. 2014. 225 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo; Saraiva, 2011.

Artigo recebido em 20.08.2014 e aprovado em 17.11.2014.



Cenas da diversidade no ambiente empresarial: os atuais fluxos migratórios internacionais para o Brasil e o desafio da interculturalidade

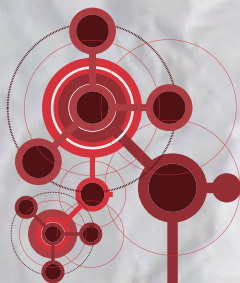
Scenes of diversity in the business environment:
current international migration flows to Brazil and
the challenge of the interculturality

Escenas de la diversidad en el ambiente empresarial:
los actuales flujos migratorios internacionales hacia Brasil
y el desafío de la interculturalidad



Wellington Teixeira Lisboa

- Doutorando em Sociologia na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra, Portugal
- Bacharel em Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos (Unisantos)
- Docente da Unisantos
- Pesquisador das cátedras Sérgio Vieira de Mello e Giusfredo Santini, da Unisantos
- E-mail: wtlisboa@yahoo.com.br



Resumo

O Brasil vem despontando como um dos destinos dos fluxos de trabalhadores e outros migrantes internacionais, desde a transição para o corrente século. Esse movimento desencadeia a recomposição de equipes de funcionários não apenas em corporações multinacionais ou globais atuantes no país, mas também nas empresas nacionais de médio e grande porte que passaram a empregar profissionais estrangeiros. Nesse cenário, esta reflexão focaliza a centralidade da cultura e da comunicação institucionais como vias estratégicas para a promoção do diálogo intercultural no ambiente empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: IMIGRAÇÃO • GLOBALIZAÇÃO • INTERCULTURALIDADE • COMUNICAÇÃO INTERNA.

Abstract

Brazil is emerging as one of the destinations of the flows of workers and other international migrants, since the transition to the current century. This movement gives rise to rearrangement of teams of employees not only in multinational or global corporations in Brazil, but also in medium and large Brazilian companies which began to hire foreign professionals. In this scenario, this reflection focuses on the centrality of the culture and on the institutional communication as strategic means for sponsorship of intercultural dialogue in the business environment.

KEYWORDS: IMMIGRATION • GLOBALIZATION • INTERCULTURALITY • INTERNAL COMMUNICATION.

Resumen

Brasil está surgiendo como uno de los destinos de los flujos de trabajadores y otros migrantes internacionales desde el comienzo de este siglo. Este movimiento desencadena la recomposición de los equipos de funcionarios no sólo en las corporaciones multinacionales o globales que actúan en el Brasil, sino también en las empresas nacionales de medio y grande porte que pasaron a emplear a profesionales extranjeros. En este escenario, esta reflexión está dirigida a la centralidad de la cultura y de la comunicación institucional como vías estratégicas para la promoción del diálogo intercultural en el ambiente empresarial.

PALABRAS CLAVES: INMIGRACIÓN • GLOBALIZACIÓN • INTERCULTURALIDAD • COMUNICACIÓN INTERNA.



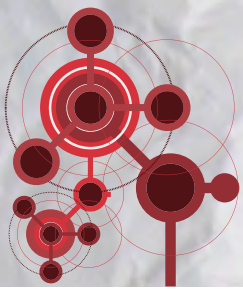
Há pouco mais de duas décadas, grande volume de brasileiros partiu de suas cidades de residência a destinos estrangeiros os mais diversos, em geral para o Paraguai, o Japão, os Estados Unidos ou países situados no continente europeu, sobretudo Portugal, Espanha, Inglaterra, Itália, em busca de melhores condições de vida e da possibilidade imaginária de concretização de seus projetos pessoais e/ou familiares, em curto ou longo prazo (Sales, 1992; Patarra, 2005). Nos últimos anos, inversamente, o Brasil vem despontando como uma das nações ocidentais inseridas na rota dos fluxos de trabalhadores e outros tipos de migrantes internacionais, também como polo de atração.

Diversos fatores de ordem conjuntural e estrutural, sobretudo os alusivos à sua recente estabilidade econômica, vêm contribuindo para a notoriedade desse país como um dos destinos prioritários de distintos fluxos humanos, oriundos dos continentes europeu e americano, com destaque para os portugueses (Lang; Campos, 2012), espanhóis, bolivianos (Baeninger, 2012), peruanos, haitianos (Oliveira e Moreira, 2013; Cogo, 2014), mas também provenientes dos países africanos (Desidério, 2005) e asiáticos (Baeninger, 2013; Peres e Baeninger, 2013), a exemplo dos senegaleses, angolanos, moçambicanos, coreanos, chineses, entre outros.

O relativo adensamento dos processos democráticos nacionais e o fortalecimento de suas instituições representativas; o estreitamento das relações diplomáticas brasileiras com nações e blocos político-econômicos regionais, como o Mercado Comum do Sul (Mercosul) (Souchaud; Fusco, 2008), a União de Nações Sul-Americanas (Unasul), a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e o grupo dos Brics (Dwyer, 2011); o desenvolvimento acadêmico e científico e as parcerias na esfera educacional; as articulações empresariais em torno do mercado das tecnologias, do turismo e dos megaeventos, da engenharia civil, dos transportes, da exploração de petróleo e das demais fontes de energia, da infraestrutura e logística portuária, entre outros segmentos, parecem vir contribuindo com a inserção do Brasil no circuito dos deslocamentos geográficos de trabalhadores e outros migrantes internacionais, para não dizer das variáveis explicativas concernentes às filiações histórico-culturais mantidas entre os países e, ainda, aquelas específicas ao trânsito de refugiados. O contínuo aparelhamento das médias e grandes cidades, num processo ascendente de urbanização e de dinamismo das regiões metropolitanas (Baeninger, 2013), que se remodelam na tentativa de se inserirem e corresponderem, estrategicamente, às demandas financeiras globais, também deve ser focado como um dos vetores que sustenta a entrada do Brasil no conjunto de países para onde, no corrente século, convergem fluxos de capitais, de mercadorias e equipamentos, de projetos em rede (Castells, 2007) e, igualmente, de pessoas.

Nesse cenário brasileiro (e não apenas) de reconstituição de suas bases econômicas e de sua força humana de trabalho, a mobilidade do capital internacional coloca-se como um dos importantes articuladores da redistribuição de populações no seu território. Em linhas gerais, equivale a dizer que a rotatividade do capital na geografia do sistema-mundo, tal como o designa Immanuel Wallerstein (2004), impulsiona o trânsito de mão de obra, com e sem qualificação, boa parte a custo bem baixo, para que sejam suportadas as atividades produtivas desencadeadas em pontos esparsos do planeta, de modo a assegurar condições favoráveis para a sua reprodução em tantas outras localidades transformadas, ou em vias de mutação, para atender a semelhantes demandas.

Sob múltiplos aspectos, o êxito e a expansão do capital reivindicam a circulação de trabalhadores (Tarrius, 2002), mais particularmente da “classe-que-vive-do trabalho” (Antunes, 2009), e a existência ou mesmo a ligeira e audaciosa criação de novos espaços de acumulação de riquezas. Muitas vezes até se apela a artifícios de criação de simulacros ancorados em desejos e fantasias (burguesas) socialmente compartilhados, ofertando empreendimentos “vocacionados”, sobretudo, ao entretenimento e lazer, como clubes, *resorts*, ilhas artificiais e parques temáticos, no interior dos quais a referência a tempo



e localidade também se torna obscura e transitória (Bauman, 2003; Harvey, 2005). A divisão internacional do trabalho, nesse sentido, pressiona o deslocamento humano e a emergência de cidades e países que funcionam como receptáculos dinâmicos de fluxos econômicos e populacionais em escala inter e/ou transnacional.

É essa conjuntura contemporânea que, precisamente, compõe o eixo fundamental a partir do qual a presente reflexão se delinea. Considerando o crescente volume de estrangeiros que passou a residir no Brasil nos últimos anos (IBGE, 2014), dando continuidade a suas trajetórias de trabalho e às suas narrativas de vida num país latino-americano cujas condições estruturais vêm passando por profunda reconfiguração, novos desafios e oportunidades se colocam à dinâmica dos relacionamentos interpessoais processados nos ambientes organizacionais. Como corolário, aos profissionais que atuam na gestão da comunicação interna, distintas estratégias devem ser revistas e pensadas no sentido de dirimir ruídos de comunicação e estranhamentos derivados dos contatos interculturais, compulsórios ou não, vivificados no cenário das empresas brasileiras ou das corporações estrangeiras que atuam no território nacional. Neste texto de caráter teórico e introdutório sobre o tema, o campo da comunicação organizacional, em especial da comunicação interna, será perspectivado, na sua trama de articulações, sob a condicionante referente à demanda proporcionada pelo conjunto de sujeitos de nacionalidades diversas que constituem e revigoram a produção de cultura e de sentido no ambiente compósito das organizações.

PAISAGENS EMPRESARIAIS MULTIFACES E OS DESAFIOS COMUNICACIONAIS

A inserção do Brasil na rota das migrações internacionais contemporâneas explica-se, entre outros fatores de âmbito geográfico e os concernentes à política interna, pela reconfiguração econômica mundial em processamento desde a década de 1990. Saskia Sassen (2010) acentua a necessidade de analisar esse fenômeno populacional levando-se em conta os trânsitos econômicos em escala global, já que a nova fase “líquida” (Bauman, 2003) de acumulação capitalista pressupõe negociações financeiras estabelecidas em espaços móveis, voláteis, cuja funcionalidade adequa-se à mobilidade do capital e da mão de obra. Essa socióloga atenta para a recente profusão das “cidades globais” em praticamente todos os continentes, metrópoles, de ininterruptos fluxos, que são ditadas (e dilatadas) por interesses concentrados do mercado e que emergiram tão rapidamente que acabaram por despoletar alterações inéditas, por vezes inestimadas, nas paisagens urbanas e nas estatísticas demográficas e setoriais locais.

Sob um ponto de vista antropológico, Arjun Appadurai (2004) complementa esse panorama ao referir que o arcabouço de riquezas, indivíduos, produtos, imagens que se desloca nos cenários globais contemporâneos, movimento amparado pela própria realocação do capital e do trabalho, fomenta o aparecimento de paisagens modernas com certas peculiaridades do que ele denomina como sendo “financiopaisagens” e “etnopaisagens”. Ao propor o primeiro conceito, esse autor sublinha que, atualmente, a disposição do capital estabelece um território de negociações empresariais volúvel, enigmático e muito mais complexo do que se pode conceber, posto que os mercados de capitais, as bolsas financeiras nacionais e estrangeiras e a especulação comercial movem-se a uma velocidade estonteante, driblando ou até mesmo fustigando todo tipo de demarcação fronteiriça. Quanto ao último, a noção de “etnopaisagens”, esse antropólogo faz menção aos cenários exponencialmente representados pela figura dos imigrantes, esses que, com efeito, são um dos protagonistas na conformação de profundas e estruturantes metamorfoses sociais desencadeadas, em especial, nos espaços públicos das médias e grandes cidades.



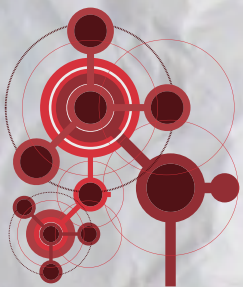
Ao circularem pelas ruas, praças, comércios; ao utilizarem os transportes públicos, os equipamentos e espaços de lazer; ao acessarem os serviços públicos e privados básicos à tessitura material e simbólica da vida cotidiana; ao inscreverem seus traços identitários nas associações de interesse comum e/ou em territórios específicos, os denominados territórios étnicos (Paiva, 2011); ao dispenderem sua força de trabalho nas empresas situadas no país para onde migraram, esses sujeitos promovem e provocam o delineio de panoramas humanos diversificados, que se mesclam aos circuitos financeiros internacionais e/ou globais. No intuito de ligeiramente exemplificarmos a conexão entre as “financiopaisagens” e as “etnopaisagens”, recorreremos a pesquisadores como Luiz F. Lampreia (2003) e Alice B. Lang e Maria C. S. de Campos (2012), que avaliam os fluxos financeiros do capital português ao Brasil e atestam sua direta vinculação aos deslocamentos de profissionais daquela nacionalidade europeia a este país latino-americano, nos últimos anos. Por sua vez, Ismara I. de Souza (2006) e Bruno Ayllón Pino (2006) pontuam o aumento da emigração de espanhóis ao Brasil desde 1990, quando se intensificaram os trânsitos, de lá para cá, de poderosas empresas dos mais diversos segmentos, do ramo da hotelaria ao da prestação de serviços de telefonia, em todo o território nacional.

Como sujeitos reterritorializados (Haesbert, 2004) ou em incessante circulação (Tarrius, 2002), esses imigrantes trabalhadores transformaram-se em personagens arquetípicos das urbes modernas, assim como de muitas empresas multinacionais e/ou globais nelas alocadas. Isso porque, entre outros motivos, parte considerável das populações não pode escapar do irreversível esgotamento do ciclo de produção e do desenvolvimento econômico orientado sob o modelo fordista até então imperante, colapso que originou o paradigma da flexibilidade dos processos de produção e consumo e da própria dinâmica em torno do mercado de trabalho. A acumulação flexível, que a passos largos tornou-se o modelo por excelência com base no qual, na virada do século XX para o XXI, seria possível suplantar a crise estrutural global do capital (Antunes, 2009), passou a instituir diretrizes fundantes às lógicas de desenvolvimento no mundo, criando, por exemplo, um vasto movimento de empregos em regiões e países até então tidos como subdesenvolvidos ou periféricos, se bem que a qualidade dessas ofertas venha sendo, incisivamente, problematizada no campo acadêmico e entre os grupos de ativistas e de associações de classe.

De fato, essas transformações globais fazem com que o excedente populacional vincule-se às necessidades geradas tanto nas áreas de origem da emigração como nas de destino, compondo uma movimentação humana que acompanha o capital e a inserção das localidades na divisão social e territorial do trabalho (Harvey, 2005). Nessa perspectiva, as sistêmicas crises econômicas enfrentadas pelas “potências” dos continentes europeu e americano parecem constituir, também, o pano de fundo para que, no bojo da reestruturação produtiva vigente, o capital se desloque para espaços onde o complexo econômico e financeiro, apenas recentemente, tenha se delineado com maior envergadura, como é o caso do Brasil.

Como temos enfatizado nesta reflexão, esse movimento consolida, na sua esteira, paisagens humanas variavelmente compósitas e multiformes, traduzidas, entre os seus aspectos incomensuráveis, pelo caráter multiétnico da crescente população (IBGE, 2014) e pela diversidade da mão de obra empregada nas empresas atuantes no território brasileiro. Esses estrangeiros¹, com certa regularidade, tecem relações da mais diversa ordem com a população da cidade para onde se destinam e pelas localidades por onde circulam, instituindo suas multiterritorialidades próprias (Haesbert, 2004), mas em particular nos ambientes coletivos da esfera do trabalho esses relacionamentos podem ser tensionados e depender de um conjunto de fatores para a sua recondução, o que nos incita à elaboração da seguinte problemática: de ambos os lados, isto é, entre os que chegam e os que “recebem”, há um substrato de representações sociais (Moscovici, 2003), convertido em percepções, expectativas, sentimentos, atitudes, posicionamentos ideológicos, inclusive de cunho moral, que é acionado quando das situações de contato intercultural, o que pode gerar experiências paradoxais, individuais ou em grupo, de aceitação e/ou estranhamento.

1 Não adotaremos, nesta reflexão, as distinções semânticas entre os termos estrangeiros e imigrantes, embora reconheçamos a pertinência na diferenciação.



Nesse caso, na estrutura empresarial, há possibilidades de (re)conhecimento da alteridade e de diálogo salutar entre profissionais de distintas origens geográficas ou, em sentido inverso, convive-se com a iminência de comportamentos intolerantes e xenófobos frente ao “outro” recém-chegado, ainda que esse “outro” mais não seja que o “mesmo” em termos de igualdade de condições, direitos, apreensões e interesses, posto que igualmente pertencente ao público interno da organização? Os princípios incrustados na cultura organizacional e legitimados pelos fluxos comunicacionais diários podem fomentar, pela via da interculturalidade, a interação e a valorização da diversidade humana no ambiente de trabalho, sem incorrer em discursos e práticas discriminatórias acerca de nacionalidades, etnias, religiões, línguas, costumes ou qualquer outro marcador sociocultural de diferenças? São, com efeito, fundamentos institucionais que refletem ou refratam as possibilidades de diálogo?

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PONTO DE PARTIDA

Diversos estudos da área das ciências sociais vêm alertando para o fato de que as médias e grandes cidades, ao se inserirem na rota do mercado mundial e dos fluxos migratórios internacionais, enfrentam o desafio de promover a convivência pacífica e democrática entre as populações que nelas habitam (Touraine, 1995; Wieviorka, 1995; García-Canclini, 2008), o mesmo desafio que, em certos microcosmos, como o da dinâmica interna empresarial, deve ser encarado de forma planejada e com a devida urgência, como alertam Sriramesh e Vercic (2003), Grunig (2011), Ferrari (2011; 2012) e outros autores do campo da Comunicação Organizacional. Essa assertiva é válida não apenas para as corporações multinacionais ou globais atuantes em territórios os mais variados e dispersos, como verificou Rosiney A. M. Weber (2004), mas também para as indústrias e empresas brasileiras que vêm empregando mão de obra estrangeira em seus negócios. Independentemente se são engenheiros alemães, portugueses, espanhóis, técnicos norte-americanos contratados para atuarem no ramo petrolífero, da construção civil ou na expansão do setor do turismo, por exemplo, ou ainda nigerianos, senegaleses, haitianos, bolivianos que passaram a compor, normalmente a custo baixo, o “chão de fábrica” de empresas de médio porte do interior de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, o fomento dos vínculos comunicacionais entre sujeitos de nacionalidades distintas no “mundo do trabalho” (Antunes, 2009) coloca-se como questão central, quiçá, emergencial, em determinados casos.

Nessa linha de entendimento, faz-se necessário esclarecermos que, diferentemente da concepção epistemológica subjacente à noção de multiculturalidade, que reconhece a existência de uma miríade de culturas situada num mesmo espaço físico sem, necessariamente, haver qualquer tipo de interação entre seus membros, os estudos contemporâneos exploram a noção de interculturalidade como uma das vias para o convívio social salutar. García-Canclini (2008) acentua que esse conceito vem sendo adotado para indicar um conjunto de propostas que viabilizam o intercâmbio comunicativo entre os grupos culturais/étnicos/nacionais, reconhecendo-se que, de fato, essas experiências podem ser entrecortadas por negociação e conflitos, que, entretanto, devem ser refletidas, reconduzidas, no intuito de assegurar o respeito mútuo. “É preciso analisar a complexidade que assumem as formas de interação e de rejeição, de apreço, discriminação ou hostilidade em relação aos outros nestas situações de assídua confrontação” (García-Canclini, 2008, p. 36).

A antipatia e/ou a aversão, não raramente, podem se converter em comportamentos hostis ou mesmo xenófobos ante aqueles que são enquadrados na categoria simbólica do “outro”, do estranho indesejado, do forasteiro acusado de “roubar o nosso trabalho” ou de interrogar e transgredir as normas, os costumes e os padrões morais vigentes. Na prática, isso significa que,



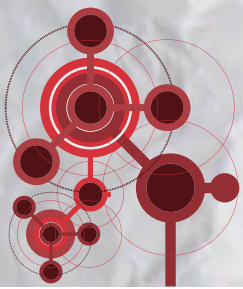
inclusive no ambiente empresarial, os imigrantes tanto podem ser visivelmente reconhecidos segundo suas características individuais e de acordo com alguns atributos comuns ao grupo nacional de que fazem parte, quanto podem sofrer coerções, de forma explícita ou sutil (Wieviorka, 1995), por serem identificados como produto final de uma suposta identidade nacional ou étnica. Representados como unidades “exemplares” de uma categoria homogênea, estereotipada, portanto, correm o risco de se tornarem invisíveis perante os que relutam pela negação de sua presença no mesmo espaço, situação que certamente compromete a vitalidade do clima organizacional onde essas relações (não) se processam.

Nas empresas com diagnósticos dessa natureza, o não-reconhecimento da diversidade cultural e étnica pode retroalimentar uma atmosfera pouco favorável ao trabalho em coletividade, que prime pela saúde mental do trabalhador e pela dignidade humana. Na linha do que o Instituto Ethos (2000) já havia enfatizado no documento “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”, o combate à intolerância estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais de uma organização em torno dos objetivos comuns, promovendo vínculos afetivos entre os funcionários, dentro e até mesmo fora da empresa, assim como revigorando o relacionamento desse público interno multiface com a própria organização, que se mostra consciente de seus princípios e suas condutas. Aos inúmeros benefícios que o diálogo intercultural proporciona soma-se o fato de as empresas, heterogêneas e mais competitivas, reunirem atributos para enfrentar as turbulências que, costumeiramente, se sucedem no panorama econômico local e global, na sua íntima interconexão, adaptando-se às contingências e vulnerabilidades de diversa ordem (Ferrari, 2011).

Daí a centralidade da cultura e da comunicação institucionais como sólidos sustentáculos para o desenvolvimento e manutenção das competências em torno da comunicação intercultural nesse ambiente. O posicionamento democrático e não discriminatório deve se constituir como um dos valores postos em prática e legitimados na dinâmica cultural e comunicacional interna, conduzindo o exercício da aceitação e do relacionamento desprovido de preconceitos dos sujeitos também produtores de cultura e sentidos nesse cenário. Em outros termos, os estereótipos compartilhados sobre certas populações estrangeiras, se transportados para o espaço do trabalho, devem encontrar na cultura organizacional solo fértil para a sua recusa e desconstrução. Afinal, como acentuam Paulo Nassar (2000) e Marlene Marchiori (2006), a cultura das organizações deve agregar fundamentos que viabilizem o planejamento de estratégias de comunicação, de marketing, de gestão de pessoas, além das de outras áreas, que permitam a interação e a confiança nos relacionamentos internos, evitando posturas autoritárias, egocêntricas e, no caso da temática aqui tratada, etnocêntricas e preconceituosas. Cabe aos líderes da coalização dominante (Grunig, 2011) e aos profissionais responsáveis pela gestão da comunicação interna, em articulação aos demais setores, um trabalho sistemático e permanente de promoção do diálogo e diluição das possíveis fricções relacionais, muitas vezes ocasionadas por desconhecimento recíproco ou por falha nos processos informacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como explorado nesta reflexão, o Brasil vem despontando como destino dos fluxos de trabalhadores e outros migrantes internacionais. Esse panorama, no âmbito empresarial, sugere a composição de equipes de funcionários cujas nacionalidades podem ser as mais distintas, trazendo consigo um amplo mosaico de enredos histórico-culturais nem sempre reconhecido e aceito pelos interlocutores. A atualidade dessa questão, vale pontuar, não diz respeito apenas às empresas multinacionais ou globais que atraem seus funcionários, geralmente qualificados, tampouco se restringe àquelas em processo de internacionalização, fusão ou outro tipo de expansão dos seus negócios, como circunscrevem os estudiosos sobre o tema. Para além dessas, que nos



parecem inevitáveis, o desafio da implantação e manutenção do diálogo intercultural também engloba as médias e grandes empresas nacionais que vêm contratando os imigrantes recém-chegados nas cidades brasileiras onde estão alocadas.

Essa nova conjuntura deve encontrar na cultura e na comunicação institucionais as bases sólidas tanto para a oferta de informações a respeito dos sujeitos que constituem o público interno quanto para promover, de forma sistemática, contínua, fraternal, o ambiente propício ao (re)conhecimento e diálogo intercultural. Para tanto, os discursos e as práticas institucionais devem incorporar esses mesmos preceitos. As políticas e técnicas de comunicação, por sua vez, atuam na realimentação desse ciclo virtuoso e no desenvolvimento de competências atreladas à comunicação intercultural na estrutura empresarial.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

APPADURAI, Arjun. *Dimensões culturais da globalização*. Lisboa: Teorema, 2004.

AYLLÓN PINO, Bruno. *As relações Brasil-Espanha na perspectiva da política externa brasileira (1945-2005)*. São Paulo: Emblema, 2006.

BAENINGER, Rosana (Org.). *Imigração boliviana no Brasil*. Campinas: Nepo-Unicamp, 2012.

_____. Notas acerca das migrações internacionais no século 21. In: BAENINGER, Rosana (Org.). *Por dentro do estado de São Paulo: migrações internacionais*. Campinas: Nepo-Unicamp, 2013, v. 9, p. 9-22.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Vol. I. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

COGO, Denise. Haitianos no Brasil: comunicação e interação em redes migratórias transnacionais. *Chasqui – Revista Latinoamericana de Comunicación*, v. 125, p. 23-32, 2014.

DESIDÉRIO, Edilma. Migração e políticas de cooperação: fluxos entre Brasil e África. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE MIGRAÇÃO, IV, 16-18 nov. 2005, Rio de Janeiro, p. 1-23. *Anais...* Disponível em: <<http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/4EncNacSobreMigracao/SCI-3.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

DWYER, Tom. A China e os desafios das ciências sociais brasileiras no cenário do mundo em processo de globalização. In: RIBEIRO, Gustavo L. et al. (Org.). *As ciências sociais no mundo contemporâneo: revisões e prospecções*. Brasília: Letras Livres e Editora da UnB, 2011. p. 211-224.

FERRARI, Maria A. Cenário latino-americano da comunicação e de relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio (Org.). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2011.



_____. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. *Comunicologia*, v. 1, p. 178-204, 2012. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewArticle/3735>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor *Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

HAESBERT, Rogerio. *O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HARVEY, David. *A produção capitalista do espaço*. São Paulo: Annablume, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estimativas da população dos municípios brasileiros com data de referência em 1º de julho de 2014*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/analise_estimativas_2014.pdf>. Acesso em: 02 de set. 2014.

INSTITUTO ETHOS. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

LAMPREIA, Luiz F. Atualidade. In: DONATO, Hernâni; LAMPREIA, Luiz F. *Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil. O investimento português no Brasil: histórico e atualidade*. São Paulo: Nova Bandeira, 2003.

LANG, Alice B. da S. G.; CAMPOS, Maria C. S. de S. Comunidade portuguesa em São Paulo – Anos 2010. *Cadernos CERU*, v. 3, n. 2, 2012, p. 103-126. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ceru/article/view/56880/59861>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

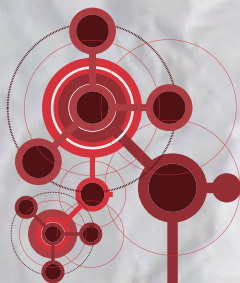
MOSCOVICI, Serge. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NASSAR, Paulo (Org). *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol. 1. São Paulo: Aberje Editorial, 2003.

OLIVEIRA, Ana C. V. de; MOREIRA, Paula G. Os imigrantes ilegais da Colômbia e do Haiti no Brasil: considerações do ponto de vista da segurança internacional. *Mural Internacional*, v. 4, n. 2, 2013, p. 63-71. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/muralinternacional/article/view/8370/6500>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

PAIVA, Odair da C. Territórios da migração na cidade de São Paulo: entre a afirmação e negação da condição migrante. *Ideias*, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, a. 2, n. 2, p. 13-30, 2011.

PATARRA, Neide L. Migrações internacionais de e para o Brasil contemporâneo: volumes, fluxos, significados e políticas. *São Paulo em Perspectiva*, v. 19, n. 3, p. 23-33, jul./set. 2005.



PERES, Roberta G.; BAENINGER, Rosana. Conexão Brasil-China: primeiras reflexões sobre um fluxo migratório multifacetado. In: BAENINGER, Rosana; DEDECCA, Claudio S. (Org.). *Processos migratórios no Estado de São Paulo: estudos temáticos*, v. 10. Campinas: Nepo/Unicamp, 2013. p. 565-570.

SALES, Teresa. Imigrantes estrangeiros, imigrantes brasileiros: uma revisão bibliográfica e algumas anotações de pesquisa. *Revista Brasileira de Estudos de População*, Campinas, v. 9, n. 1, p. 50-64, jan./jul. 1992

SASSEN, Saskia. *Sociologia da globalização*. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

SOUCHAUD, Sylvain; FUSCO, Wilson. Diagnóstico das migrações internacionais entre Brasil, Paraguai e Bolívia. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. *Populações e políticas sociais no Brasil: os desafios da transição demográfica e das migrações internacionais*. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008. p. 266-293.

SOUZA, Ismara I. de. *Espanhóis: história e engajamento*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2006.

SRIRAMESH, Krishnamurthy; VERCIC, Dejan (Ed.). *The global public relations handbook: theory, research, and practice*. Nahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.

TARRIUS, Alan. *La mondialisation par le bas: les nouveaux nomades de l'économie souterraine*. Paris: Éditions Balland, 2002.

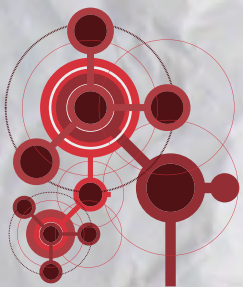
TOURAINÉ, Alain. O racismo hoje. In: WIEVIORKA, Michel. *Racismo e modernidade*. Venda Nova, Portugal: Bertrand Editora, 1995. p. 25-43.

WALLERSTEIN, Immanuel. *World-system analysis*. London: Duke University Press, 2004.

WEBER, Rosiney A. M. *A comunicação intercultural no ambiente de trabalho*. 2004. 82 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87975>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

WIEVIORKA, Michel. *Racismo e modernidade*. Venda Nova, Portugal: Bertrand Editora, 1995.

Artigo recebido em 08.09.2014 e aprovado em 30.10.2014.



Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo

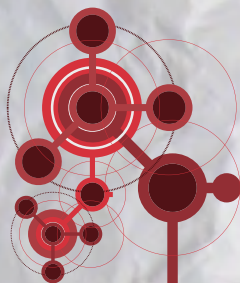
Brazilian regional cultures within a corporate environment

Culturas regionales brasileiras en un ambiente corporativo



Ana Lúcia Magalhães

- Doutora e mestre em Língua Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Lorena
- Responsável pela coordenação dos trabalhos de conclusão de curso de Tecnologia de Informática na Faculdade de Tecnologia (Fatec), em Cruzeiro (SP), e professora de projetos para esses cursos
- Professora titular da Fatec, em Cruzeiro (SP)
- Consultora em gestão empresarial
- Mais de quinze anos em coordenação de eventos internacionais e nacionais no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe)
- E-mail: almchle@gmail.com



Resumo

O Brasil é um país continental e, como tal, abriga várias culturas regionais. A observação do ambiente em uma equipe multidisciplinar e multirregional efetuando um trabalho de muita pressão mostra que as culturas regionais subsistem e enriquecem o contexto, mas não influem na capacidade de comunicação interna daquela equipe. Isso se deve a uma escala de valores que, embora varie de cultura para cultura, mantém certos valores, tanto instrumentais como objetivados, comuns a todos os membros daquele grupo. A retórica se revela uma ferramenta importante na investigação.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DIFERENÇAS CULTURAIS • INTERCULTURALIDADE • RETÓRICA.

Abstract

Brazil is a continent-sized country and as such hosts a number of regional cultures. The observation of the environment by a multidisciplinary and multiregional team carrying out a task with much pressure shows that the regional cultures subsist and enhance the context, but have no influence on the internal communication capability of such team. This is due to a scale of values that, albeit varying from a culture to another, maintain certain values, both instrumental and objective, which are common to all of the members of the group. Rhetoric appears as an important tool in the investigation.

KEYWORDS: BUSINESS COMMUNICATION • CULTURAL DIFFERENCES • INTERCULTURALITY • RHETORIC.

Resumen

Brasil es un país continental y, como tal, abriga una serie de culturas regionales. La observación del ambiente en un equipo multidisciplinar y multiregional efectuando un trabajo de mucha presión demuestra que las culturas regionales subsisten y enriquecen el contexto, pero no influyen en la capacidad de comunicación interna de aquel equipo. Eso se debe a una escala de valores que, aunque varíe de cultura para cultura, mantiene ciertos valores, tanto instrumentales como objetivados, comunes a todos los miembros de aquel grupo. La retórica se revela una herramienta importante en la investigación.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DIFERENCIAS CULTURALES • INTERCULTURALIDAD • RETÓRICA.



A cultura brasileira apresenta, em virtude da grande extensão territorial, das variações climáticas e populacionais, das diferenças linguísticas representadas pelos diversos sotaques e expressões típicas, um complexo no qual se pode afirmar coexistirem diversas culturas. Tal multiplicidade revela-se na imagem que outros países têm do Brasil e do próprio conceito estereotipado que brasileiros propagam sobre as diferentes regiões. É relativamente comum associar o carioca a indivíduo que não se preocupa com trabalho, que gosta mesmo é de praia, futebol e carnaval; ou referir-se ao baiano como povo preguiçoso e folgado, que não trabalha.

A identidade institucional, no entanto, é uma realidade que não pode ser negligenciada. Mais do que isso, tal identidade não se sustenta apenas pela manutenção das práticas empresariais, porém é constituída a partir da linguagem e depende da maneira como seus discursos são elaborados e recebidos. Estes, por sua vez, são emitidos por indivíduos que possuem um componente cultural de origem diversificada. Este artigo trata, por meio de um estudo de caso, da maneira pela qual esses diferentes indivíduos gerados por culturas distintas se comportam no ambiente corporativo.

É preciso alertar sobre os limites da pesquisa, de cunho exploratório, que se restringiu às observações verificadas em um grupo de aproximadamente trinta trabalhadores de nível médio e superior em um ambiente de muita pressão por resultados e cumprimento de prazo. A escolha se deveu exatamente à rica diversidade cultural da origem deles. Embora a amostra seja pequena, trata-se da análise de seis culturas diferentes em um único ambiente: baiana, potiguar, paulista, carioca, paranaense e gaúcha. A intenção é mostrar de que maneira a interculturalidade se apresenta e eventualmente afeta a comunicação.

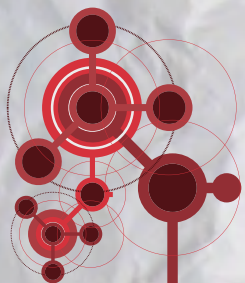
RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO E COMUNICAÇÃO

De acordo com Roberto Heloani (São Paulo, 2003), a individualização do trabalhador se tornou a principal estratégia subjetiva para manipular espaços. Primeiro, porque o trabalho se intensificou para os que permanecem empregados; segundo, pela perda de proteção do trabalho e do trabalhador para aqueles com contratos de curta duração ou terceirizados, movimento crescente no país; e, terceiro, pelo fantasma do desemprego, observado a partir de 1980. É natural que tais fenômenos provoquem medo e insegurança, desestruturando as referências e a identidade do trabalhador.

Como resultado, as relações interpessoais no ambiente corporativo têm sido incentivadas, donde a importância do conhecimento da retórica da flexibilização comunicativa, como movimento para auxiliar tais interações.

Para compreender a abrangência da comunicação que ocorre, é preciso observar as formas praticadas, diante da necessidade de se implantarem novas formas em virtude da globalização. Conforme Margarida Kunsch (2006, p. 169-190), três são as dimensões da comunicação organizacional: humana, instrumental e estratégica. É possível que aconteçam simultaneamente, porém os níveis de frequência com que sucedem dependem do tipo de organização.

A *dimensão humana* privilegia a comunicação interpessoal, ou seja, objetiva a relação e o entendimento entre os indivíduos, interna ou externamente às organizações. Nesse aspecto, e porque os indivíduos evoluem e apresentam diferenças, são levados em conta fatores sociais, culturais, políticos, econômicos. O fato de os indivíduos pertencerem a diversas culturas e possuírem diferentes conhecimentos de mundo já configura complexidade suficiente para que as organizações não trabalhem a comunicação sob um ponto de vista linear.



Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (Kunsch, 2006, p 169).

Para que exista uma compreensão comunicacional é preciso não se dissociar o verdadeiro sentido de comunicação humana, que pressupõe o entendimento verbal, não-verbal, simbólico e paralinguístico entre as pessoas.

A *dimensão instrumental*, com foco nas ferramentas e nos instrumentos utilizados na transmissão de informação, é fruto das transformações ocorridas no período da Revolução Industrial, que deram origem a novas formas de comunicação com os públicos interno e externo. Com o primeiro, a inclusão de publicações na área administrativa ou gerencial representada por todos os documentos burocráticos e publicações de cunho informativo; com o segundo, publicações centradas nos produtos com finalidade de concorrer no mercado em novo processo de comercialização.

A complexidade do contexto organizacional atual obrigou a comunicação a assumir uma *dimensão estratégica*, ou seja, "suas ações precisam ser pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários" (Kunsch, 2006, p. 170). Essa dimensão conduz a um novo olhar, mais abrangente e integrado, que soma o trabalho de relações públicas ao de marketing, ou seja, a intenção é agregar valor às organizações por meio de planejamento de ações com finalidade de atingir seus públicos estratégicos.

Evidentemente, esse cenário de transformações paradigmáticas conduz a comunicação organizacional a uma dimensão muito mais relacional que informacional, com atuação mais sinérgica, e é nesse contexto que a retórica atua.

Sem nos atermos aos diversos conceitos de discurso (associado principalmente à prática social e território privilegiado de uma interação) pode-se afirmar que os discursos são elaborados para que os sentidos sejam construídos pelos receptores. Assim, em meio àqueles de diversas naturezas, é possível identificar as intenções que correspondem também ao reconhecimento dos traços característicos de cada cultura produtora da instância discursiva. Dessa forma, as organizações veiculam sua cultura não apenas de forma verbal, escrita e falada, mas utilizam recursos retóricos para construir um texto autorreferencial, centrado nas intenções e estratégias de seu produtor. Cabe aos públicos interno e externo a construção de sentidos ligada a essas estratégias retóricas.

AS CULTURAS E A INTERCULTURALIDADE

Antes de falar sobre interculturalidade é preciso conhecer, mesmo que resumidamente, o que seja cultura. O tema envolve complexidade, sendo diversos os estudiosos que abordaram o assunto em busca de uma definição que, segundo Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas (2006), envolve "um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições".

Em seu sentido mais antigo, deriva do latim e se associa a cultivo (da terra) e a primeira associação à antropologia, segundo Grace K. Rodrigues (2008, p.22) teria surgido em 1871, com a obra de Edward Burnett Tylor, que definiu cultura como todo o comportamento aprendido, tudo que independe de transmissão genética. A partir de então, o termo se ajustou a diversos significados que se desdobram de acordo com a complexidade das relações humanas.



Para Claude Lévi-Strauss (1996, p. 130), a cultura teria se constituído a partir da criação da primeira regra de convívio social e apresenta um componente estrutural, ou seja, trata-se de uma criação acumulativa de mente humana. De qualquer modo, a cultura pode ser vista não como definível, mas como algo que se elabora constantemente, a partir de uma construção simbólica de significados e se fortalece nas inter-relações organizacionais, seja no núcleo familiar ou em grupos maiores, como escola, igreja, bairro, corporações, cidade, estado, país.

É possível afirmar, assim, que o indivíduo recebe influência da cultura em diversas dimensões e tal influência o torna capaz de absorver aquilo que lhe é apresentado, sejam costumes, modos, maneiras de viver, crenças, valores. A linguagem com suas peculiaridades é reflexo dessa capacidade de captar o que está ao seu redor e que, reforçamos, se modifica no tempo e no espaço.

Apesar de se tratar de tema subjetivo e de que generalizações são um risco, é possível verificar que o Brasil apresenta algumas características sobre a cultura organizacional: predominância da cultura coletivista no trabalho, necessidade de se evitarem incertezas, distância de poder acentuada – as hierarquias predominam, além da presença da distância social, herança da época da colonização.

CULTURAS REGIONAIS BRASILEIRAS E VALORES

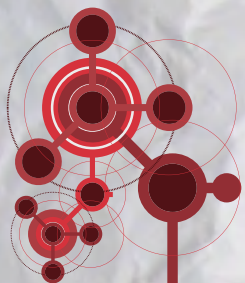
A comunicação organizacional em termos de imagem e identidade pode promover uma cultura forte e um senso de cidadania corporativa. As questões relacionadas à imagem estão, por sua vez, diretamente ligadas à ética e aos valores. Muito se tem falado a respeito de ética e valores no campo pessoal, político, jornalístico, religioso, midiático. É de se esperar que não seja diferente com o discurso organizacional.

A filosofia, a pragmática e os aspectos sociológicos, discursivos e retóricos que compõem o discurso corporativo, aqui representados pela crescente pluralidade das representações contemporâneas, vêm ao encontro do paradigma transdisciplinar, valorizam as tendências heterogêneas da atualidade para a produção de conhecimento e constroem novos modelos de compreensão que se adaptem ao tempo atual.

Vários pensadores, em diferentes épocas, abordaram especificamente assuntos sobre a ética: pré-socráticos, Platão, Aristóteles, os estoicos, os pensadores cristãos (patrísticos, escolásticos e nominalistas), Kant, Espinoza, Nietzsche, Paul Tillich e, mais recentemente, Perelman e Foucault. Evidentemente, não é intenção traçar o histórico da ética, associada quase sempre a valores, mas, ao falar sobre interculturalidade, não se pode esquecer o assunto, quase sempre associado a individualidade (ética e valores pessoais) e à cultura (grupo social formador dos valores).

Embora não citemos todos, concordamos particularmente com o trabalho de Aristóteles em *Ética a Nicômaco*, para quem a ética é um "estado de alerta" ditado pelos valores morais. Para tanto, o autor definiu alguns valores, que se caracterizam pelo equilíbrio e cuja não-observância leva os indivíduos a penderem para o excesso ou para a falta de cada um deles, chamados de vícios.

A virtude, assim, compreende uma prática e não seria natural, mas a forma mais plena da excelência moral e esta, por sua vez, uma disposição do caráter. Certamente a comunicação organizacional deveria se revestir de virtude assim como postulado por Aristóteles, virtude esta que corresponderia à ideia de uma empresa idônea em questões de conduta e, dessa forma, isenta de fraudes.



Evidentemente, no plano da ação, embora os valores sejam individuais e possamos dizer que, retoricamente, as culturas apresentam valores diferentes, a interculturalidade se caracteriza principalmente pelo apelo a um discurso que se pretende unívoco. Ou seja, embora as pessoas sejam capazes de deliberar corretamente ou não sobre o que é bom e conveniente para si e para os outros em um sentido mais amplo, o ambiente corporativo exige uma equidade de valores que procura corrigir possíveis desvios.

Ao observar a comunicação organizacional, os estudos da retórica servem de base para a análise do caso no sentido de tornar possível verificar a constituição do *ethos* das diversas culturas regionais e que poderá negar ou evidenciar o que o senso comum afirma de cada uma delas. A retórica, para efeito deste trabalho, pode ser definida como a capacidade de argumentar, que ocorre por meio da persuasão e do convencimento. Persuasão e convencimento se dão por meio de três provas retóricas: o *ethos*, representado pelo caráter moral (o orador deixa transparecer que é confiável), o *logos*, constituído no discurso (o orador demonstra as verdades ou o que parece ser verdade por meio de conhecimento) e o *pathos*, paixão, emoção, desejo, despertados nos ouvintes.

Do ponto de vista pragmático, para valores que diferenciam grupos (por origem, idade, cultura e outros, a escala concebida por Milton J. Rokeach (1973) é particularmente esclarecedora. Os valores são classificados como instrumentais ou pretendidos. A Figura 1 fornece um resumo.

Figura 1 – Esquema de valores segundo Rokeach.

Valores instrumentais		Valores pretendidos	
Ambição	Intelecto	Amizade	Reconhecimento social
Afeto	Lealdade	Autorrespeito	Sabedoria
Capacidade	Lógica	Harmonia	Saúde
Coragem	Generosidade	Segurança da família	Senso de realização
Gentileza	Disciplina	Prazer	Vida confortável
Responsabilidade	Criatividade	Igualdade	Vida emocionante

Fonte: Rokeach, 1973.

Para efeito deste trabalho, foram selecionados algumas cidades e estados brasileiros cujos representantes estão presentes na organização a ser analisada: São Paulo, Porto Alegre, Salvador, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Norte. Percebem-se diferenças culturais marcantes que, no decorrer do estudo, serão apontadas como modificadores ou que serão alteradas em função da interculturalidade.

A literatura existente sobre o tema “culturas regionais brasileiras” não prima pela extensão. São poucos os trabalhos encontrados sobre culturas regionais no mercado de trabalho. Algumas obras tangenciam o assunto, abordando contextos como turismo ou televisão.

Um dos trabalhos utilizados neste estudo de caso, o de Vivian Strhelau, Silvio Laban e Danny Claro (2008), apresenta os resultados de pesquisa realizada por profissionais de marketing. O trabalho mostra valores comuns entre as diversas culturas regionais brasileiras, principalmente liberdade e responsabilidade, além de algumas diferenças. Mas a definição das características regionais marcantes procura levar em conta a História de cada região, que fornece pistas importantes.



A cultura gaúcha constitui-se na heterogeneidade como resultado da presença de três elementos: o lavrador de origem açoriana, os descendentes dos antigos gaúchos e os descendentes da imigração europeia que lá se fixaram. É preciso acrescentar ainda a influência indígena e negra, além da proximidade com os espanhóis da fronteira. A homogeneização de diversos aspectos ocorreu com o tempo, por meio de uma espécie de fusão de culturas. Pode-se identificar uma dominância em decorrência da presença dos europeus: um conjunto de valores, hábitos e costumes foi assimilado e a ética do trabalho, por exemplo, incorporou-se à cultura local. Em Porto Alegre, as pessoas tendem a ser prestativas e colocam a polidez como valor importante, além da vida confortável e da segurança familiar.

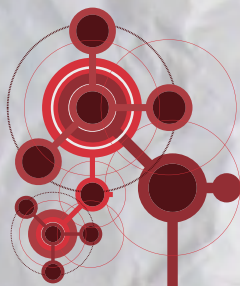
Considerada como berço da formação do Brasil, símbolo de riqueza e centro de poder, durante o período colonial, a Bahia perdeu parte de seu prestígio e influência na história recente e entrou em decadência econômica e política, se comparada ao passado. Esse processo é descrito em detalhe por Kátia de Queirós Mattoso (1992). Como fruto da influência portuguesa e africana, a herança cultural se manifesta na culinária, nas danças, mas também nos traços da arquitetura e no sincretismo religioso. Talvez em decorrência dessa miscigenação, em Salvador a igualdade é importante, mas, contrariamente ao estereótipo, segundo o qual o baiano é "pobre, ignorante, servil, preguiçoso, beócio, sem espírito empreendedor, sem chances de se tornar alguém" (Guimarães, 2000), valoriza-se, além do prazer, a capacidade de realização e a excelência intelectual. Não nos esqueçamos de que Salvador abrigou a primeira faculdade do Brasil. A sociedade de Salvador também dá valor à interação social.

Em São Paulo, cultura bem conhecida, os valores instrumentais reforçam o estereótipo do esforço, das longas horas de trabalho e das oportunidades para os que tiverem ambição. Mas existe também o valor da amabilidade, possivelmente como contraponto à busca intensa de progresso pessoal, que se traduz por individualismo e pode ser interpretado como arrogância e egocentrismo (Giraldi, 2010). Jorge Caldeira (2009) mostrou que desde o período colonial existiu no Brasil uma classe empreendedora que, à margem do oficialismo, trabalha e produz. A produção e o resultado como valor foram introjetados em alguma medida na psique coletiva, em nenhum lugar mais que em São Paulo, que recebeu também o reforço dos imigrantes europeus. Antônio Alcântara Machado (1927), em um famoso livro de contos, ilustra muito bem esse fenômeno.

A cultura carioca é, diferentemente do que se costuma pensar, bastante contraditória: existe o estereótipo da malandragem e do bom humor que, como é comum em estereótipos, carrega uma dose de verdade, mas existe também um Rio trabalhador, bem informado e erudito. A malandragem nasceu com a abolição da escravatura, quando escravos desalojados das fazendas do Vale do Paraíba vieram para a cidade do Rio de Janeiro e se valeram de expedientes, legais e ilegais, para sobreviver. Daí, por exemplo, a desordem defendida como valor (Carvalho, 1987), fato que persiste até hoje, que se veja a glorificação da favela. O celebrado bom humor, diferentemente do que se costuma pensar, tem origem elitista, na corte de D. João VI e, mais recentemente, na classe média alta de Zona Sul (Amado; Ferreira, 2002). Os valores rokeachianos, aí, têm um aspecto interessante: a criatividade (tanto no humor como na chamada malandragem) como valor instrumental, acompanhada da disciplina e responsabilidade, além do reconhecimento social como valor objetivado.

Paraná e Rio Grande do Norte são casos à parte, um por virtual ausência de identidade regional e outro devido à cultura potiguar não ter sido até hoje estudada.

Karina J. Woitkowicz (2008) mostrou que "o Paraná é um dos estados com maior diversidade étnica do País. (...) Somam-se 28 etnias que participaram da sua colonização". Roseli Boschilia, professora doutora na Universidade Federal do Paraná,



pesquisadora na linha "Intersubjetividade e pluralidade", em entrevista dada à *Gazeta do Povo* (2010), de Curitiba, explica esse fenômeno em algum detalhe:

A primeira ocupação é a do Paraná tradicional (Curitiba e litoral): são paulistanos que desceram a região de São Vicente (SP) e passaram a ocupar o primeiro planalto. "Eles trouxeram e cultivaram um tipo de vida por aqui. Depois vem o pessoal do Sul (Rio Grande do Sul) com o caminho das tropas. Eles têm um modo de falar, de se vestir e de se alimentar totalmente diferente dos outros e se estabeleceram na região da Lapa e Campos Gerais", explica Roseli. Uma terceira ocupação acontece por volta dos anos 40 e 50, no Oeste: são os gaúchos que migram por conta da estrutura fundiária. Há ainda uma quarta ocupação que os historiadores chamam de Norte Pioneiro novo: foi a região "tomada" por fazendeiros de São Paulo. "Até os anos 60, o Paraná não tinha todo o território ocupado. Por isso é difícil criar uma identidade cultural entre um parananguara e um cidadão que nasceu em Marechal Cândido Rondon. Isso demanda tempo, e nós temos um longo caminho a percorrer.

Sucedo que existe uma persona paranaense que supervaloriza a contribuição da imigração europeia de alemães, italianos setentrionais, poloneses e ucranianos, ignorando o elemento negro e indígena. Como resultado, não está realmente formada, conforme mostra o texto, uma identidade cultural paranaense. A observação dos paranaenses no trabalho, no caso estudado neste artigo, permite distinguir o valor instrumental da generosidade levando ao valor objetivado da harmonia. Em outras palavras, o que distingue os paranaenses, no caso estudado, é o fato de serem grandemente cooperativos no trabalho, não por acaso uma característica comumente associada aos europeus, que migraram em colônias.

O Rio Grande do Norte se forjou em lutas, dos colonizadores contra os indígenas, dos portugueses contra os holandeses e franceses. O estado mais a nordeste do Brasil conta com recursos naturais cuja exploração, além do turismo, forjou muito da história recente do estado. Não foram encontradas pesquisas acadêmicas consistentes sobre a identidade potiguar, possivelmente por se tratar de estado pequeno, que não alocou recursos para estudo de suas características culturais marcantes. Existe um blogue de cunho marcadamente popular, que tem a ambição de juntar informações sobre a cultura do Rio Grande do Norte, que tem por título "Honestidade, humildade e sinceridade", possivelmente uma descrição do *ethos* da população do Rio Grande do Norte. Os valores instrumentais associados seriam lealdade e gentileza e os valores objetivados harmonia e realização.

A EQUIPE DE COMISSIONAMENTO EM CONSTRUÇÃO DE PLATAFORMA PARA PRODUÇÃO DE PETRÓLEO

O trabalho e as demandas

O estudo de caso para este artigo é a intercomunicação em uma equipe multidisciplinar e multirregional, que desempenha tarefas sob alto nível de pressão relacionadas à construção de navios-plataforma. O comissionamento, conjunto de funções da equipe escolhida, consiste, basicamente, em testar por diversos meios os equipamentos e sistemas de uma instalação industrial, detectar eventuais erros ou omissões o mais cedo possível e corrigir a tempo o que precisar ser corrigido.

Um navio-plataforma para produção de petróleo é composto de vários módulos, construídos em locais diferentes, transportados em barcaças para serem montados em um casco único por uma equipe integradora. A equipe tomada para análise comissiona um desses módulos, que servirá a seis navios-plataforma idênticos. Há exigências estritas de qualidade e prazo, e o comissionamento tem de apontar rapidamente todas as discrepâncias encontradas e procurar soluções rápidas. É também responsável pela documentação de todo o trabalho e precisa escrever todos os procedimentos de teste e manuais de operação, além de efetuar e relatar os testes.



A equipe

A equipe central do comissionamento de que trata este artigo se compõe de aproximadamente trinta pessoas (o número varia conforme as demandas), e os quadros consistem de cariocas, paulistas, paranaenses, gaúchos, baianos e potiguares, uma diversidade de culturas regionais em pessoas obrigadas a trabalhar em estrita colaboração. O número de indivíduos provenientes de cada região é equivalente, com ligeiro predomínio de paranaenses. As especialidades dos engenheiros e técnicos incluem processo, mecânica, eletricidade, automação e informática, esta última particularmente importante para operação dos *softwares* de organização de dados e gerenciamento dos trabalhos.

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA EQUIPE DE COMISSIONAMENTO

O estudo de caso

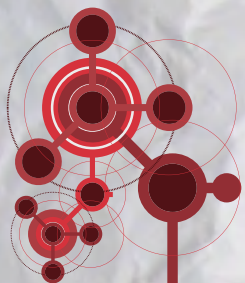
A pesquisa utilizou a metodologia proposta em 1984, por Robert K. Yin. As questões básicas são: a) As culturas regionais aparecem no trabalho da equipe? b) Essa diferença cultural, se existente, afeta a comunicação?

Foi entregue a cada componente da equipe uma tabela com os nomes de todos os colegas de mesmo nível hierárquico e de nível diferente. Na vertical, constavam os seguintes atributos: simpático, excelente conhecedor do serviço, modesto, engraçado e bem humorado, ligado à família, colaborativo e prestativo, eficiente, sério, bom trabalhador em equipe e inteligente. Procurou-se um equilíbrio entre valores instrumentais e valores pretendidos segundo Rokeach, e, para maior espontaneidade das respostas, optou-se pela apresentação em linguagem coloquial.

Foi pedido a cada um que atribuísse a cada colega somente três características, sem ordem. Os resultados vão tabulados na Figura 2. As porcentagens indicam o número de menções da qualidade em relação ao número total de questionários das três qualidades mais atribuídas a cada origem regional.

Figura 2 – Resultados da pesquisa.

Características	Baianos	Cariocas	Gaúchos	Paulistas	Potiguares	Paranaenses
Simpático		87%				73%
Excelente conhecedor do serviço	93%	73%		80%		70%
Modesto					77%	
Engraçado, bem humorado		93%				
Ligado à família	60%		73%			
Colaborativo, prestativo					83%	77%
Eficiente	70%		77%	77%		
Sério			83%	83%	77%	



Os resultados conferem de modo surpreendente com as características regionais pesquisadas, havendo, no entanto que se notar a presença de um carioca de personalidade carismática e um gaúcho muito mobilizado pelo desenvolvimento do filho de um ano, fatos que influenciaram nos resultados, dado o pequeno tamanho da amostra. Note-se que os valores instrumentais *bom trabalhador em equipe e inteligente* foram pouco atribuídos, a ponto de não fazerem parte do quadro final, possivelmente porque foram recrutados somente indivíduos que soubessem trabalhar em equipe, cujo conhecimento do serviço e eficiência, mais objetivos, deslocaram a categorização de inteligente.

Para complementar a pesquisa, foram feitas duas entrevistas: uma com o gerente chefe da equipe e outra com o diretor hierarquicamente acima desse gerente. O chefe da equipe deixou claro que comunicação entre os membros da equipe não é problema, ressaltando que o nível de exigência é muito elevado e “as pessoas têm de se entender”. O diretor se declarou muito satisfeito com os resultados do trabalho da equipe, algo que seria grandemente dificultado sem uma comunicação fluente entre os executores.

Para interpretar esses resultados, utilizaram-se as ferramentas da retórica, por meio da análise de frases características.

Ethos, pathos e logos

Conforme mencionado, as três provas retóricas aristotélicas, que foram retomadas em 1958 por Chaim Perelman e Lucie Tyteca (1999), ao estudar a argumentação, e por Michel Meyer em 2001, servem como material de análise retórica do discurso dos indivíduos apontados como representantes das culturas mencionadas neste artigo.

Para tanto, tomamos excertos da comunicação oral desses indivíduos: frases de gaúchos, baianos, paulistas, cariocas, paranaenses e potiguares, são citadas, nesta sequência e, em seguida, analisadas. As frases serão numeradas como E1, E2, E3, conforme enunciadas por diferentes indivíduos.

“Essa tarefa não é nossa, é do setor de Qualidade. A gente precisa observar as formalidades” (E1).

“Se você terminar esse documento até o dia 15, a gente consegue mandar pra faturamento. Veja se faz um esforço” (E2).

“Eu já disse, mais de uma vez, que o relatório de montagem tem de incluir cabos e suportes” (E3 – gaúchos).

Conforme se observa, perpassa as frases a polidez típica da cultura gaúcha, já mencionada. O *ethos* demonstrado por meio de um discurso marcado pela oralidade é o de indivíduos que, embora preocupados com prazo e formalização, não são grosseiros. A persuasão se dá por meio do componente passional (*pathos*), que se apresenta de forma indireta: “a gente precisa observar as formalidades”, “vê se faz um esforço” e o convencimento por meio do logos: “essa tarefa não é nossa, é do Setor de Qualidade”, por isso precisa ser feita com cuidado. Na terceira frase, o orador se vale do argumento de autoridade para reforçar o valor formal da comunicação e há certa impaciência característica do *pathos* individual, marcada pela heterogeneidade da cultura gaúcha.

“Você raciocinou certo, mas esse cabo é de fibra ótica, as coisas do multicabo não se aplicam”. (E4)¹.

“É um privilégio trabalhar do seu lado, pessoa de grande conhecimento e cultura” (E5 – baiano)².

1 Texto proferido para funcionário que havia cometido um erro técnico grosseiro.

2 Texto enunciado pelo mesmo profissional que percebeu o erro grosseiro. Fala dirigida à mesma pessoa, proferida em outra ocasião.



As frases do baiano também demonstram polidez. A primeira mostra o *ethos* de um orador preocupado em não ferir o auditório (Perelman, 1999). A fala não representa uma admoestação grosseira, mas uma solicitação indireta para que o interlocutor tome cuidado. O orador iniciou sua fala com um elogio para, em seguida, de maneira sutil, explicar como deve ser feito o trabalho. A segunda frase foi um elogio explícito, caracterizado em parte pelo *pathos* nos adjetivos, mas também pelo *logos*: o elogio pelo conhecimento e pela cultura.

"Este sábado é aniversário da minha mulher, mas vou ter que ficar aqui para terminar de juntar as informações do manual. Ela vai entender" (E6).

"Acho bom a gente fazer uma inspeção boroscópica. Nunca se sabe o que o fornecedor fez na hora de acondicionar o trocador" (E7 – paulistas).³

Os textos falados pelos paulistas mostram o *ethos* típico do paulista, de indivíduo esforçado, que, embora privilegie o trabalho, também é marcado pela amabilidade (*pathos*): a esposa vai entender sua ausência justificada pela necessidade profissional, prioridade característica. A segunda frase reforça, pelos *logos*, esse *ethos* de preocupação com os valores de correção, perfeccionismo e busca por resultado, herdados dos imigrantes europeus, conforme comentado.

"Atende o homem, cara! Fiscal do cliente precisa também de amor e carinho, mesmo que seja prepotente e esteja totalmente desprovido de razão!" (E8).

"Vou lá, o cliente vai querer um cara bonito na reunião com os gringos" (E9 – cariocas).

Percebe-se, nas frases dos cariocas, um *ethos* descontraído dominado pelo *pathos* nos termos amor, carinho, bonito. A cultura do bom humor está fortemente presente na maneira de falar, na presença das gírias, assim como no estilo *malandro* que perpassa o discurso. A criatividade e uma ironia refinada, de origem elitista que caracteriza o humor, também pode ser percebida: "mesmo que (o cliente) seja prepotente e não tenha razão". Apesar desse *ethos* descontraído, o carioca tem como valores, no ambiente corporativo, a disciplina e a responsabilidade.

"Pode deixar comigo. Eu já estou indo mesmo para lá. Aproveito a viagem e faço tudo" (E10).

"Arrumei pra você todas as suas pendências de documentação. Agora é só você fazer o que mandaram" (E11 – paranaenses).

Conforme se pode observar, as frases dos paranaenses demonstram um *ethos* solícito, dominado pela valorização da generosidade. O sujeito não apenas se oferece para fazer o serviço, mas o faz de maneira gentil. Demonstra, por meio do *logos*, que o trabalho não demandará esforço adicional. A harmonia é característica fundamental desse discurso que se traduz como cultura da cooperação.

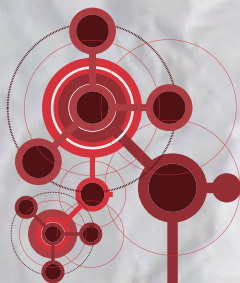
"Havia um errinho no seu fluxograma, não batia com a lista de subsistemas. Tomei a liberdade de ajeitar e estou mandando para você para que você aprove" (E12)⁴.

"Você, que conhece bem o processo, poderia me ajudar a classificar essas linhas" (E13).

"E daí? O que se pode concluir do que você escreveu? Como é que vou mostrar isso ao cliente, se não tem uma conclusão?" (E14 – potiguares).

3 A inspeção boroscópica é feita com uma câmara de vídeo que mostra partes do interior do equipamento não alcançáveis pelo olho humano.

4 O autor do erro não precisaria aprovar.



A utilização do diminutivo somada ao subjuntivo neste enunciado potiguar é típica de uma cultura voltada para a humildade. Embora tenha sido emitido por superior hierárquico, não se trata do *ethos* de um comandante, que se vale da autoridade como principal arma, mas da delicadeza, da gentileza e da busca pela realização do trabalho de forma harmônica. O importante não é, neste discurso, mostrar a força ou o poder, mas, por meio do *pathos* harmônico e elogioso, obter o pragmatismo do resultado: a continuidade correta e rápida do trabalho prático. Apesar da humildade típica, as frases do terceiro indivíduo destoam: demonstram um *ethos* autoritário de pessoa impaciente. É possível que esteja associado à pressão, pois se trata de enunciado do responsável por todo o resultado e pelo cumprimento dos prazos. Naquele momento, a cultura regional cedeu à urgência.

A interação e as diferenças

Observou-se que as diferenças regionais aparecem nos processos de interação e de comunicação na equipe de comissionamento, mas de maneira acessória, nunca determinante, havendo uma frase, a designada por E14, que configura notável exceção. Nota-se o bom humor dos cariocas, o espírito de colaboração dos paranaenses, a humildade dos rio-grandenses do norte. Os paulistas podem deixar de passar o fim de semana com a família para trabalhar no sábado (a obra se desenrola em Santa Catarina), e os gaúchos usam de alguma formalidade no trato. Os baianos valorizam a formação técnica e deixam clara a importância que dão a relacionamentos interpessoais.

Essas características, específicas de cada cultura, realmente aparecem e fazem parte do cotidiano do trabalho, mas, conforme foi mostrado na pesquisa, que usou como método de análise das culturas regionais os valores segundo Rokeach, liberdade e responsabilidade são os elementos comuns a todos e acabam constituindo o pano de fundo das interações interpessoais. A responsabilidade aparece na seriedade com que são conduzidos os trabalhos e na orientação a resultados, tornada obrigatória, uma vez que a prioridade é a entrega de uma instalação complexa em perfeito estado de funcionamento em curto prazo.

A liberdade é evidenciada na escolha dos métodos de trabalho, que tem um forte componente individual. Há quem prefira, por exemplo, entregar resultados prontos para discussão posterior e há quem privilegie a discussão durante o correr dos trabalhos.

As diferenças discursivas são demonstradas por meio das especificidades linguísticas (caso dos cariocas, por meio das gírias e figuras de linguagem; ou no discurso potiguar, em que o uso do diminutivo e do subjuntivo amenizam possíveis divergências nas relações interpessoais), mas o *ethos* dominante é o de indivíduos voltados para o trabalho.

Comentários sobre os resultados

A comunicação, como resultado, não é prejudicada. A aderência, de algum modo, às culturas regionais não prejudica a fluência ou inteligibilidade da comunicação. Além das entrevistas mencionadas, uma avaliação objetiva é possível pela inspeção dos relatórios semanais e mensais, desenvolvidos mediante coleta de informações junto às disciplinas de mecânica, processo, eletricidade, automação e informática. A coleta é sempre rápida e os resultados aparecem de modo inequívoco nos relatórios.

Partindo do princípio de que as interações não são prejudicadas, já se pode afirmar como resultado que uma interculturalidade se instala mostrando o predomínio do *ethos* do trabalho de comissionamento, em detrimento do *ethos* de cada uma das culturas que ali convivem.



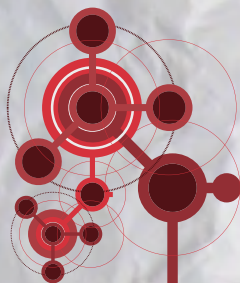
A equipe de comissionamento utiliza poucas reuniões. Sempre que ocorrem, são conduzidas de maneira informal, outro testemunho da comunicação fluente e dos bons resultados obtidos, frequentemente elogiados por um cliente que costuma ser avaro em elogios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso particular estudado, as diferenças regionais existem, fazem-se presentes e são notadas, mas funcionam como enriquecimento das interações. Não provocam ruídos nas comunicações e não afetam a harmonia da busca por resultados. Podemos afirmar que, no caso estudado e após análise das falas dos indivíduos, as diversas culturas se manifestam principalmente na maneira de emitir o discurso, em algumas formas de comportamento, na composição do *ethos* individual mais marcado por *pathos* ou *logos*, porém há forte interculturalização em prol de uma finalidade conjunta, de cunho pragmático. Assim, a interculturalidade não deixa de estar presente no ambiente corporativo, ainda que, pelo menos no caso aqui estudado, não seja determinante para a comunicação.

REFERÊNCIAS

- AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes (Org.). *Usos e abusos da história oral*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002
- ALCÂNTARA MACHADO, Antônio. [1927]. *Brás, Bexiga e Barra Funda*. São Paulo: Nova Alexandria, 2012.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Trad. de Eudoro de Souza, Rio de Janeiro: Editora Abril Cultural, 1984.
- BOSCHILIA, Roseli et al. *Paraná, o século, o asilo*. Curitiba: Criar edições, 2004.
- CALDEIRA, Jorge. *História do Brasil com empreendedores*. São Paulo: Mameluco, 2009
- CARVALHO, José Murilo de. *Os bestializados: o Rio de Janeiro e a República que não foi*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- GIRALDI, Janaína de Moura E. Valores pessoais como base para segmentação estratégica um estudo com profissionais paulistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, a. 12, n. 36, p. 322-340, 2010.
- GUIMARÃES, Antônio S. Alfredo. *O preconceito contra os baianos*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION (LASA), Miami, março de 2000. *Anais..* Departamento de Sociologia da USP, 2000.
- HELOANI, Roberto, *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- JOTA MARIA (apelido). Honestidade, humildade, sinceridade. Disponível em <http://jotamaria-humildade.blogspot.com.br/>. Acessado em 28/8/2014.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 167-190.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

MATTOSO, Kátia de Queirós. *Bahia, século XIX: uma província no Império*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992

MEYER, Michel. *A retórica*. São Paulo: Ática, 2007

MILAN, Polianna; CRUZ, Luiz Carlos. *Procura-se uma identidade perdida entre gaúchos e paulistas*. [Entrevista dada por Roseli Boschilia]. Gazeta do Povo, Curitiba, 10 jan. 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

PERELMAN, Chaim; TYTECA, Lucie. [1958]. *Tratado da argumentação*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

RODRIGUES, Grace K. *Culturas regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2008.

ROKEACH, Milton J. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

STECA, Lucineia Cunha; FLORES, Marileia Dias. *História do Paraná: do século XVI à década de 1950*. Londrina: Eduel, 2002

STRHELAU, Vivian; LABAN, Silvio; CLARO, Danny. Aspectos regionais da cultura brasileira e suas implicações. 2008. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/working-papers/working-papers-2008/aspectos-regionais-da-cultura-brasileira-e-suas-implicacoes/>>.

WOITOWICZ, Karina J. identidade étnica no mosaico paranaense. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXI, Natal (RN), 02-06 de setembro de 2008. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2008.

YIN, Robert K. [1984]. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

Artigo recebido em 08.09.2014 e aprovado em 29.10.2014.

Reflexões sobre comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável

Reflections on communication in intercultural organizations from a sustainable perspective

Reflexiones sobre la comunicación en las organizaciones interculturales en una perspectiva sustentable



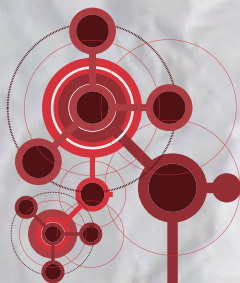
Érik Álvaro Fernandes

- Mestrando em Administração na Universidade Estadual de Londrina (UEL), na área de concentração de Gestão e Sustentabilidade
- Bacharelado em Administração e licenciatura em Matemática, ambos pela UEL
- E-mail: erik.alvaro@hotmail.com



Marlene Marchiori

- Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University (EUA)
- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com estudos na Nottingham Trent University (Reino Unido)
- Graduada em Administração e em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Professora associada do Programa de Pós-graduação da UEL
- E-mail: marlenemarchiori@gmail.com



Resumo

Com a globalização, as organizações são simultaneamente agentes e espaços interculturais que demandam sujeitos em processo de interculturalidade. Nessa dinâmica estão implícitos desafios que requerem a participação dos sujeitos em interação, a qual tem a comunicação como produtora de sentidos na construção de realidades interculturais organizacionais. Nesse contexto, somam-se as demandas do desenvolvimento sustentável, as quais requerem sujeitos em processos interculturais de negociação, cujas atitudes preservam o futuro. Assim, esse ensaio teórico objetiva-se em apontar caminhos em construção, para as demandas dessas esferas que têm na organização sua peça-chave.

PALAVRAS-CHAVE: INTERCULTURALIDADE • SUSTENTABILIDADE • COMUNICAÇÃO.

Abstract

With the advent of globalization, organizations become simultaneously intercultural agents and spaces that demand individuals that are undergoing a process of interculturality. In these dynamics there are implicit challenges that require the participation of the interacting individuals, which has communication as a producer of meanings in the construction of intercultural organizational realities. In this context, one must add the demands of sustainable development which require individuals undergoing intercultural processes of negotiation, whose attitudes preserve the future. Thus, this theoretical essay aims at showing the ways under construction, for the demands of such spheres which have the organization as the main key.

KEYWORDS: INTERCULTURALITY • SUSTAINABILITY • COMMUNICATION.

Resumen

Con la globalización, las organizaciones son simultáneamente agentes y espacios interculturales que demandan sujetos en proceso de interculturalidad. En esta dinámica están implícitos los desafíos que requieren la participación de los sujetos en interacción, en la cual se tiene a la comunicación como productora de sentidos en la construcción de realidades interculturales organizacionales. En este contexto súmanse las demandas del desarrollo sustentable que requieren los sujetos en procesos interculturales, cuyas actitudes preservan el futuro. Por lo tanto, este ensayo teórico tiene el objetivo de mostrar caminos en construcción, para las demandas de estas esferas que tienen en la organización su pieza clave.

PALABRAS CLAVES: INTERCULTURALIDAD • SOSTENIBILIDAD • COMUNICACIÓN.



A globalização (Ganesh; Stohl, 2013) propiciou um aumento do encontro de culturas, que acabaram oportunizando o desenvolvimento de estudos sobre a interculturalidade, principalmente em meados da Segunda Guerra Mundial no âmbito dos negócios internacionais (Barbosa; Veloso, 2007). Essa relação tem forte ligação com a preparação de grupos de indivíduos para trabalharem no exterior em empresas internacionalizadas. Assim, falar em interculturalidade era o mesmo que falar do processo de tradução de uma cultura para outra, de modo que permitisse a elas se relacionarem e conviverem (Barbosa; Veloso, 2007). Esse discurso, aparentemente, “deu conta” desse tema no campo das organizações.

Entretanto, a interculturalidade é hoje um tema tão abrangente que pode ser relacionado a qualquer esfera do conhecimento. Isso tem sido ressaltado nos campos acadêmico e profissional, buscando-se provocar reflexões nas organizações quanto a seu comportamento, suas responsabilidades e suas prerrogativas sociais, além de propiciar relacionamentos que as tornem um espaço social intercultural reconhecido nesse mundo globalizado. Com as contribuições das diversas áreas do conhecimento, a interculturalidade deixa assim de ser um “código de tradução” para assumir uma dimensão complexa, a qual lhe permite interferir na construção e na reconstrução dos significados dos encontros culturais (Maia e França, 2003; Condit, 2006).

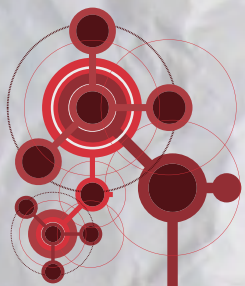
Esse inter-relacionamento complexo que caracteriza o mundo globalizado recai também na responsabilidade das empresas quanto ao meio ambiente, uma vez que seus objetivos pautados em interesses econômicos produzem efeitos que acabam colocando em risco o sistema de suporte a vida ao redor do mundo. Essas ações agressivas provocam um alerta mundial que culmina no estabelecimento de objetivos globais e na adoção de estratégias entre as nações para evitar a consolidação desse cenário catastrófico (Mebratu, 1998). Nasce assim a sustentabilidade representando esse objetivo global e o desenvolvimento sustentável como a definição do caminho que deve ser seguido para se alcança-la.

Se a interculturalidade caracteriza as realidades organizacionais das empresas em globalização (García-Canclini, 1998; Barbosa e Veloso, 2007) e o desenvolvimento sustentável requer a adoção de práticas que cada vez mais devem se tornar a realidade das sociedades e por consequência das organizações (Redclift, 2005; Barkemeyer et al., 2011), então as demandas de ambas devem ser levadas em consideração numa análise sobre as organizações dentro desses processos. Além disso, nessas organizações é premente a necessidade de proximidade, de participação e de relacionamento entre os sujeitos (Barbosa e Veloso, 2009; García-Canclini, 1998; Bowe e Martin, 2007).

Se a comunicação tem uma característica de ubiquidade, então se questionam quais os desafios da comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável. A resposta é complexa e pode apresentar inúmeros caminhos devido à própria multidisciplinaridade das esferas aqui consideradas. Assim, um ensaio teórico nessa temática parece mais apropriado para se abordar às discussões possíveis dessas relações.

Vale ressaltar que os desafios da interculturalidade acabam aspirando também os da sustentabilidade, que tem como meta atender às necessidades globais, construídas por meio das necessidades particulares (Redclift, 2005), negociadas interculturalmente pelos sujeitos, requisitando a comunicação e o relacionamento entre eles (Mebratu, 1998).

Portanto, este artigo pode contribuir com uma discussão teórica multidisciplinar que é premente do próprio tema da interculturalidade, apontando que sem a comunicação, que implica interação, relacionamento dialógico e criação de significados compartilhados pelos sujeitos, não há viabilização do processo de interculturalidade na organização, o que acaba mesmo inviabilizando o próprio desenvolvimento sustentável.



INTERCULTURALIDADE

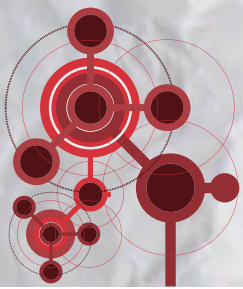
García-Canclini (1998) olha para os fatos históricos que ocorreram na história da humanidade e destaca que sempre houve intercâmbios culturais entre os povos, por meio de trocas e interações das mais diversas ordens. Aliado a isso a Lauder Business School (LBS, 2014), que entende cultura como o sistema de significados que orienta o comportamento do sujeito e que pode ser reproduzido e transformado por ele, define a interculturalidade como um fenômeno coletivo de compartilhamento de significados dentro de uma base comunicacional comum. Dessas abordagens pode-se destacar o caráter processual da interculturalidade, que ocorre e se modifica com o tempo, ou seja, não é estático e, além disso, possui as características de ser a-histórico, dinâmico e heterogêneo.

Dentro desse processo definido por García-Canclini (1998) e pela LBS (2014) está implícita a ideia de um encontro de culturas, onde as semelhanças e diferenças são levadas para discussão, no momento em que se busca uma base comunicacional comum, sendo fundamental, nesse processo, a construção e o compartilhamento de significados comuns. Desse entendimento, decorre que esse processo nem sempre acontece harmoniosamente, o que corrobora a compreensão da LBS (2014), sendo um encontro de culturas hegemônicas e não dominantes, onde podem ocorrer ficções, sobreposições, interdependência, potencialidade para conflitos e mútua interferência causada por essas possibilidades. Ou seja, esse processo tem a possibilidade de ter um caráter conflituoso e podem existir interferências na formação dessa base comunicacional comum, o que na contemporaneidade reascende as diferenças presentes em ambientes organizacionais.

Por ser um processo marcado por essas características, subentende a presença da participação dos sujeitos para essa dinâmica processual que produz esses efeitos. Essa presença dos sujeitos pode ser percebida em García-Canclini (1998), ao relatar as trocas e as interações que ocorrem no processo, e na LBS (2014), ao admitir a dependência da cultura, que por sua vez está diretamente ligada aos sujeitos. Essa participação dos sujeitos ocorre por meio dos relacionamentos, sendo premente o diálogo; ou seja, ao se relacionar e dialogar, os sujeitos produzem significados que contribuem para o desenvolvimento da base comunicacional comum, que permite os entendimentos até mesmo sobre as diferenças.

Se esses sujeitos, nos processos da interculturalidade, são marcados por relacionamentos dialógicos que produzem significados, então fica clara a presença da interação e a necessidade de conversações. Nesse campo, a perspectiva interacional vislumbra “a comunicação como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (Maia; França, 2003, p. 188). Esse é para Marlene Marchiori (2014) o próprio sentido de realidade intercultural concreta para os sujeitos, o que reforça que esse processo, com essas características de diferenças e conflitos, que busca produzir significados dentro de contextos, o faz por meio da linguagem e dos símbolos compartilhados.

Logo, essa comunicação na base relacional pressupõe uma força interdinâmica que cria e mantém os relacionamentos e, ao fazê-lo, reorganiza, restabelece as entidades que estão relacionadas. Isso dá uma noção do complexo inerente à cultura do sujeito e que no processo de se relacionar com o outro extrapola essa cultura, incorporando outras complexidades num nível intercultural, reforçando a característica de heterogeneidade desse processo e destacando a importância da base comum de entendimento para que essa dinâmica possa ser concretizada entre esses sujeitos.



Portanto, a interculturalidade, neste artigo, é entendida como um processo dinâmico, a-histórico e heterogêneo, conflituoso, cheio de interferências, que requer os sujeitos em trocas, em interações, em relacionamento e diálogo, mobilizando suas culturas para criar uma base comunicacional comum de entendimento capaz de produzir significados compartilhados e contextualizados, ou seja, para criar o próprio sentido de realidade intercultural concreta para o sujeito.

Utilizando a linha de pensamento de García-Canclini (1998) sobre fatos históricos da humanidade que estabelecem relações interculturais entre os povos, este artigo destaca o processo de globalização que ocorreu no mundo e que é definido como o “aumento da intensidade, amplitude e profundidade de interconexão mundial que moldam as nossas experiências sociais, culturais, políticas e econômicas” (Ganesh; Stohl, 2013). Nesse processo de interconexão mundial, as organizações passaram a atravessar as fronteiras das nações, estabelecendo relações interculturais entre as sociedades e as próprias organizações, o que provocou um encontro de diferentes culturas no interior dessas organizações, caracterizando-as como espaços interculturais.

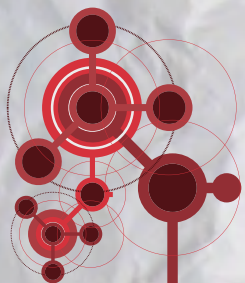
INTERCULTURALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A consciência que hoje se tem da globalização pode ser atribuída em parte ao aumento de interconexão tecnológica e cultural entre as nações e à diminuição das fronteiras, que contribuíram para a expansão do comércio mundial, o que por fim representou as melhores “rotas” para o desenvolvimento econômico global (Ganesh; Zoller; Cheney, 2005). Esse cenário levou nações e organizações a estabelecerem acordos internacionais e atuarem na esfera dos negócios nesse mundo mais globalizado.

Esse contexto de inter-relacionamento entre as nações e organizações gerou a necessidade de desenvolvimento de uma base comunicacional comum de entendimento entre elas (LBS, 2014). Entretanto, por questões de mobilidade, as organizações também passam a cruzar as fronteiras das nações, sendo esse movimento remetido à ideia de interculturalidade, conforme afirmação de Barbosa e Veloso (2007, p. 60): “o próprio termo [interculturalidade] sinaliza a ideia de ‘atravessamento’ do espaço nacional pela empresa”.

Nesse sentido, percebe-se a existência de dois movimentos que podem ser considerados como processos interculturais: um que ocorre no nível das nações que começam a se relacionar interculturalmente por causa dos acordos políticos e econômicos proporcionados pela globalização e que pode ser descrito como um processo mais amplo de interculturalidade; e um segundo, que ocorre com as organizações adentrando esses espaços nacionais, também proporcionados pela globalização e que por sua vez tornam essas organizações espaços interculturais.

Por questões de alinhamento com o objetivo deste artigo, uma ênfase maior é dada ao segundo caso, que, dentro desse contexto, admite duas possibilidades de coexistência de duas ou mais culturas dentro da organização: a primeira possibilidade corresponde ao encontro conflituoso de bases culturais, ideais e padrões de comportamento distintos (LBS, 2014), que é intenso nas interações e entendido como interculturalidade; a segunda possibilidade resulta da disposição de culturas distintas num mesmo espaço com um mínimo de interação para manutenção da vida social (Barbosa; Veloso, 2007), compreendido como multiculturalidade. Apesar da distinção entre a intensidade das interações nas definições, fica evidente a necessidade de existência de uma proximidade entre os sujeitos que, estando num mesmo ambiente ou não, requerem a comunicação para construção dessas relações entre os diferentes.



É exatamente essa a visão de Stanley Deetz (2010) ao descrever como os ambientes organizacionais são marcados pela diferença e diversidade em vez do controle. E essa é a própria prerrogativa para o processo de interculturalidade, que, nesse caso específico, está dentro dos ambientes organizacionais. Assim o desafio da interculturalidade nas organizações é dar sentido a essas diferenças, sem sufocá-las ou extingui-las, conforme o posicionamento de Barbosa e Veloso (2009), “lidar com a diferença implica no seu reconhecimento, sem a exigência de sua superação em prol da construção de algo comum”. As autoras ainda apontam para a questão de que esse processo de interculturalidade deve dar conta de “fazer sentido ‘para os seus nativos’ tanto numa perspectiva micro como macro” (Barbosa; Veloso, 2009, p. 162). Portanto, esse fazer sentido a todos em níveis se torna um contexto desafiador, sendo que a responsabilidade da construção de significados nesse processo deve ser compartilhada pelos sujeitos engajados (Bowe; Martin, 2007).

Esses relacionamentos dialógicos entre os sujeitos, que estão cientes da sua responsabilidade, remetem à própria capacidade da comunicação como criadora e construtora da realidade social e, por extensão, da própria realidade organizacional. O próprio García-Canclini (1998) evidencia essa capacidade de expressar o social e permitir a estruturação das relações com outros, de tal modo que o sujeito possa evidenciar suas diferenças.

Portanto o ambiente organizacional é marcado pela proximidade dos sujeitos com suas diversidades e diferenças, que levam esses sujeitos a um processo de interculturalidade, onde, junto com outros, são responsáveis por criar uma realidade organizacional que seja capaz de expressar o social, permitindo estruturar suas relações e evidenciar suas diferenças.

Resgatando a globalização como força motriz de mudanças mundiais que levaram a essa dinâmica intercultural, destaca-se também o aumento das preocupações com a crise ambiental que tem assolado o mundo (Vos, 2011). Tal fato levou, no início dos anos 1980, ao surgimento da ideia de sustentabilidade e, posteriormente, do desenvolvimento sustentável, que serviram para se repensar o modelo de desenvolvimento mundial contemporâneo, buscando torná-lo mais sustentável no longo prazo e evitando com isso as crises ambientais que inviabilizariam a vida no planeta. Assim, o desenvolvimento sustentável passou a fazer parte das preocupações das sociedades, das agendas governamentais e das estratégias organizacionais.

SUSTENTABILIDADE

O emergir das questões ambientais a um nível global entre os anos 1980 e 1990 chamou a atenção das nações para a discussão desses problemas (Vos, 2011, p. 334). Esses problemas ambientais globais (aquecimento, extinção da biodiversidade, desmatamento etc.) adquiriram tamanha força que chegaram a colocar em pauta até mesmo questões sobre a sobrevivência intra e intergeracionais (Redclift, 2005, p. 215). Esse panorama resumido deixa claro o caráter emergencial dessas questões e atesta o cenário de crise e pressões que atinge todas as nações.

Essas pressões levam à realização de conferências mundiais na busca por soluções. Assim, em 1987, a World Commission on Environment and Development (WCED), também conhecida como comissão de Brundtland, apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável, que é o “que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades” (WCED, 1987, apud Redclift, 2005, p. 213). Esse conceito foi prontamente adotado por muitos governos, organizações, instituições etc. (Mebratu, 1998, p. 502).



Mesmo tendo sido esse o conceito estruturador do pensamento sobre o desenvolvimento sustentável, aqui entendido como o caminho a ser percorrido para que se atinja a sustentabilidade, sua operacionalização é dificultada devido à sua abrangência de escopo e, sendo assim, passa a ser necessário o desenvolvimento de processos para torná-lo mais prático.

Essa necessidade leva ao engajamento de diversos atores que acabam selecionando metodicamente partes do conceito original e fragmentando-o em vários conceitos mais convenientes aos contextos pré-determinados, sendo estes mais limitados e, portanto, mais operacionalizáveis. Seria o caso, por exemplo, de um conceito que destaque o ambiental dentro da prática da biologia e da ecologia ou de um que destaque o aspecto econômico dentro da esfera dos negócios, e assim sucessivamente (Mebratu, 1998; Redclift, 2005; Vos, 2011). Essa fragmentação é defendida por Vos (2011, p. 334) como algo benéfico e necessário, justamente por permitir a operacionalização do conceito nos diferentes contextos das demandas das sociedades.

Apesar disso, alguns autores apontam em seus estudos a existência de ambiguidades inerentes ao conceito original quando se levam em consideração diferenças culturais, sociais e econômicas das sociedades (Mebratu, 1998; Redclift, 2005, Barkemeyer et al., 2011). Essas ambiguidades surgem da crença no estabelecimento de uma solução única que resolva as demandas globais desconsiderando as especificidades de cada região ou povo, apenas porque as demandas foram consideradas globais e, por isso, as soluções devem ser pensadas globalmente. Nesse caso, uma resposta global não é sinônimo de "igual para todos", pois os povos que compõem as nações têm diferenças entre si, das mais diversas ordens, e de nada adiantaria uma solução global que servisse a poucos.

Por isso apresentamos e discutimos três ambiguidades inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável, que podem gerar um campo da interculturalidade, pois estão assentadas nas diferenças econômicas, sociais e culturais dos agentes que geram contextos distintos e que contribuem para a manifestação de visões de mundo conflitantes. A globalização, por sua vez, permite o encontro dessas diferenças numa arena que tenta apontar possíveis caminhos para a promoção da sustentabilidade, de modo que essas características também se tornam pertinentes à interculturalidade.

A ambiguidade da relação ambiental *versus* social

Para Redclift (2005) o conceito de desenvolvimento sustentável de Brundtland contribui para a caracterização das várias formas de necessidades. Assim, é plausível "defini-las [as necessidades] diferentemente para cada geração e para diferentes culturas" (Redclift, 2005, p. 213). Ao admitir isso, permite-se questionar como são estabelecidas as necessidades para essas diferentes culturas.

Nesse sentido, a sustentabilidade deve atender à necessidade global, pois, como já apontado anteriormente, os riscos são globais. Entretanto, ela deve ser definida diferentemente em função de cada cultura em particular, e essa definição é dificultada pelas diferentes realidades econômicas e sociais entre os países (Redclift, 2005), devido à capacidade de gerar percepções de necessidades distintas.

Assim, as propostas de desenvolvimento sustentável oriundas de países desenvolvidos concentram-se no atendimento das necessidades dos problemas referentes à crise ambiental (Mebratu, 1998; Redclift, 2005; Barkemeyer et al., 2011), enquanto que os países em desenvolvimento sofrem com as desigualdades sociais. Isso se torna até mesmo um problema para a própria promoção do desenvolvimento sustentável nesses locais, pois os sujeitos são colocados frente ao dilema de preservar a natureza, ao mesmo tempo em que dela precisam para sobreviver.



Por trás dessa divisão político-econômica entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, há países com suas culturas singulares agindo para a promoção dos seus interesses particulares. Isso é o que a Lauder Business School (LBS, 2014) admitiu como interculturalidade, esse encontro de culturas hegemônicas e não dominantes que gera conflitos e sofre interferências.

Além dessa caracterização própria da interculturalidade, destaca-se também a existência de uma comunicação de uma única via que tem na essência o controle da informação, que se manifesta quando os países desenvolvidos, ao adotarem um modelo de desenvolvimento sustentável mais voltado para o ambiental, acabam obrigando os países em desenvolvimento a fazê-lo também (Barkemeyer et al., 2011). Essa ausência de um relacionamento dialógico entre os países indica que não há uma base comum de entendimento onde todos podem expor suas diferenças e, o pior, não há interação ou relacionamento dialógico entre eles.

Um possível encaminhamento para essas questões é o seu tratamento a partir de uma abordagem da interculturalidade voltada para a busca por uma base comunicacional comum que permita relacionamentos dialógicos no processo de negociar os diferentes significados construídos pelas culturas, construindo assim as necessidades particulares, que, por sua vez, compõem o sentido das necessidades globais. Nesse processo intercultural, é fundamental dar voz a todos, permitindo evidenciar suas diferenças, construindo uma realidade social agregadora da humanidade, muito diferente da realidade político-econômica em voga. Nessa nova realidade social, a comunicação interacional é premente e fundamental, pois ela não elimina as diferenças, mas, pelo contrário, reconhece, dialoga, entra em conflito e tem ruídos, como deve ser o próprio processo intercultural.

A ambiguidade da relação economia *versus* ecologia

Vos (2011, p. 336) sublinha os paradigmas construídos a partir dos estudos da sustentabilidade, apontando que a dicotomia dessa relação (economia *versus* ecologia) está enraizada na crença de saber qual o verdadeiro caminho para se alcançar a sustentabilidade. Dois paradigmas são destacados: o paradigma da perspectiva econômica, que defende o incentivo à modernização consciente e ao crescimento econômico sustentável que, segundo os mesmos, leva as verdadeiras soluções para os problemas das necessidades globais; e o paradigma da perspectiva ecológica, que aponta para a urgência de uma nova sociedade, uma nova lógica e o imediato rompimento com a exploração da natureza, já muito desgastada por tudo que o homem e, principalmente, as organizações têm feito a ela até o momento.

Essas distintas visões de como a sustentabilidade deve ser promovida acabam influenciando os diversos agentes envolvidos no processo, como os governos, as organizações empresariais, as ONGs, a sociedade civil, entre outros. Esses agentes se polarizam na defesa dos interesses econômicos ou ecológicos e acabam se tornando antagônicos dentro do processo. Disso decorre que, num nível informacional, surgem discursos que se contrapõem e tentam viabilizar sua visão, buscando advogar a seu favor sem permitir uma possibilidade de diálogo com as outras partes. Por motivos já explicitados, isso exigiria um nível mais interacional entre esses agentes, o que demandaria relacionamentos dialógicos para lidar com essas questões.

Se, por um lado, há diferenças horizontalizadas entre os agentes que tentam perfazer ações para o desenvolvimento sustentável e que, nesse sentido, demandam processos interculturais; por outro, existem processos verticalizados e baseados no alinhamento das diferentes perspectivas dentro das organizações. Nesse caso, a organização que se alia a uma proposta, geralmente ligada à perspectiva econômica, muito provavelmente não corresponderá a todas as necessidades dos diferentes sujeitos que compõem a organização. Dessa form, uma proposta adotada pode não corresponder às verdadeiras necessidades



pontuais, que poderiam ser construídas a partir dos significados dos sujeitos em interação, indicando, assim, um campo da interculturalidade, ao evidenciar a presença de diferenças, conflitos e ruídos, além da ausência da base comum de entendimento.

Assim, mais uma vez é pertinente uma abordagem intercultural dessas questões, aliadas à busca de sentido para os "nativos" em diferentes níveis, conforme a afirmação de Barbosa e Veloso (2009), pois a adoção de determinada perspectiva sustentável acaba impactando as realidades construídas por esses sujeitos e, por consequência, os seus entendimentos dos significados compartilhados.

A ambiguidade na relação homem *versus* natureza

Mebratu (1998, p. 497) destaca a relação entre o homem e a natureza no ocidente, nas tribos havaianas e africanas. Em cada uma delas há diferenças significativas, que podem ser entendidas por meio do estabelecimento da dicotomia entre homem e natureza, que determina, respectivamente, duas perspectivas: a antropocêntrica (o homem domina a natureza) e a ecocêntrica (o homem como parte da natureza).

Na perspectiva antropocêntrica, o homem aparece "descolado" desse mundo natural, sendo soberano a ele, podendo fazer o que bem entender. Muitas religiões comportam esse tipo de visão em suas bases teleológicas, segundo as quais o homem foi criado para dominar a natureza, e isso tem orientado o comportamento humano a partir de uma perspectiva ocidental (Mebratu, 1998; LBS, 2014).

Na perspectiva ecocêntrica, o homem não está "descolado", mas é uma das tantas espécies que fazem parte da natureza. Sua relação com a natureza é harmônica, e juntos devem gerar a capacidade de se sustentarem. Para os havaianos, por exemplo, a terra está tão viva quanto o homem (Mebratu, 1998, p. 497) e a vida está em todos os lugares visíveis e invisíveis. Nas comunidades africanas, por sua vez, o universo é considerado o todo visível e invisível sem limites, onde o homem é um amigo, um beneficiário, um usuário da natureza (Mebratu, 1998, p. 498). Percebe-se claramente a diferença cultural na percepção da relação homem/natureza e como, nessa perspectiva ecocêntrica, há um predomínio de uma visão holística.

Considerando as diferentes origens de entendimento dessa relação, é possível pressupor que os modelos preconcebidos de desenvolvimento sustentável nem façam sentido para alguns povos, por exemplo, um modelo de desenvolvimento sustentável do ocidente para ser utilizado numa tribo africana. Entretanto, pressupor isso não significa dizer que a degradação da natureza atinge somente a alguns; pelo contrário, mais uma vez reforça-se a afirmação de Redclift (2005) sobre o fato de que a necessidade global adquire seu significado a partir das necessidades particulares, e nesse caso é premente a necessidade de considerar as diferenças culturais no desenvolvimento de uma proposta ou mesmo de várias propostas.

Enfim, a interculturalidade não deve ser vista como algo que rompe com significados dos sujeitos para incutir novos, o que a restringiria a uma perspectiva meramente informacional, e já está claro que a interculturalidade não atua nesse nível. Ela atua, sim, na ampliação dos significados dos sujeitos, de modo que estes não compreendam apenas os seus significados singulares, mas busquem compô-los com os significados de outros sujeitos, inter-relacionando-os. É a partir dessas interações que pode emergir uma base de entendimento comum, que serve para o entendimento nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável.



ORGANIZAÇÕES INTERCULTURAIS EM UMA PERSPECTIVA SUSTENTÁVEL

A interculturalidade pode ser evidenciada nos processos de globalização e na sustentabilidade. Além disso, as organizações praticamente têm um papel ativo em todas essas esferas, seja como agentes adotando uma perspectiva ou negociando o desenvolvimento sustentável; seja cruzando fronteiras das nações perfazendo negócios; ou como um espaço intercultural para os sujeitos, sendo que essa sua importância é evidenciada na interculturalidade (Barbosa; Veloso, 2007 e 2009), na globalização (Ganesh; Zoller; Cheney, 2005) e na sustentabilidade (Vos, 2011; Barkemeyer et al., 2011), justamente por ocupar uma posição-chave dentro das esferas econômica, política, social e ambiental.

Assim são vários fluxos de diferenças, conflitos e interferências que se revelam numa organização e ao seu redor, nos relacionamentos interorganizacionais e nas relações entre essa organização e as sociedades, quando ela cruza suas fronteiras. Destaca-se o fato de que o delineamento dessa dinâmica organizacional intercultural é bem mais complexo que o apresentado e que aqui tem apenas a finalidade de ilustrar os fluxos de diferenças, conflitos e interferências inerentes às organizações interculturais e que podem ocorrer também em uma perspectiva sustentável, ou seja, esses fluxos ainda requisitariam significados particulares sobre suas necessidades para gerar um significado consistente as necessidades globais (Redclift, 2005).

Portanto, o desafio intercultural numa perspectiva sustentável é dar conta dessas diferenças, desses conflitos e dessas interferências ao longo dos fluxos relacionais na e da organização, articulando bases comunicacionais comuns em níveis diferenciados de entendimentos sobre as necessidades particulares de desenvolvimento sustentável, de modo que seja possível criar e manter esses relacionamentos e significados compartilhados nesses fluxos.

Nesse sentido, a característica de ubiquidade da comunicação lhe confere esse poder de amplo alcance e se junta a um rol de capacidades processuais como a de organizar, de dar sentido aos significados, de construir e reconstruir a realidade social, entre outras, advogando em favor de um olhar mais atento para a comunicação nesse processo intercultural.

Assim, a comunicação carece prementemente de sujeitos em diálogo, sendo que essa visão dialógica amplia a visão e a capacidade de entendimento do sujeito, que deixa de centrar-se em si como produtor de significados e passa a considerar o "entre" com outros, ou seja, as práticas comunicativas dos interlocutores (Baxter, 2006). Essas práticas comunicativas também podem ser entendidas do ponto de vista da interação, conforme aponta Vera França (2005, p. 95), "tomar as práticas discursivas enquanto 'interações comunicativas' significa enfatizar a presença dos sujeitos interlocutores e torna as interfaces discursivas como momentos de negociação".

Logo a comunicação nas organizações interculturais nessa perspectiva sustentável se evidencia por pessoas que se aproximam, interagem em interfaces discursivas e negociam significados dentro daquele escopo de diferenças que vão surgindo nas próprias dinâmicas das interações. Nesse sentido, os estudos de Milton J. Bennett (2011) podem contribuir com esse entendimento, ao focar exatamente na qualidade dessa aproximação entre os sujeitos e a necessidade de melhorar a



forma como se expressam uns com os outros, ou seja, como elas criam sentido para gestos, ações, palavras e para outras formas sutis de comunicação e como usam isso para conviver.

Bennett (2011) aponta então para a aprendizagem intercultural como um processo fundamental para que a aproximação ocorra de uma forma saudável. Esse processo requer que o sujeito primeiro entenda a si mesmo, posteriormente aprenda a dar significados a suas formas de comunicação, para então poder criar significados que façam sentido a todos. Quando essa dinâmica passa a fazer sentido para ele, torna-o capaz de gerar um ato comunicativo que, para Fernando Trujillo Sáez (2002), possui três papéis importantes:

1. É a partir e por meio da comunicação que o esquema cultural é percebido e compreendido e o ato comunicativo criado;
2. É a partir e por meio do significado do outro que está na relação que o ato comunicativo pode ser demonstrado;
3. O resultado do ato comunicativo é o resultado da mudança do esquema cognitivo dos comunicadores.

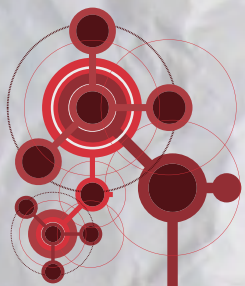
Portanto, espera-se que a comunicação carregue os significados do esquema cultural, partindo dos significados do outro e por meio deles demonstrando o ato comunicativo que resulta na mudança do esquema cognitivo dos comunicadores, ou seja, essa comunicação colabora para o estabelecimento de uma competência intercultural. Os sujeitos então dotados dessa competência intercultural podem estabelecer bases comunicacionais comuns, construindo significados compartilhados. Dessa forma, como há uma mudança no esquema cognitivo dos comunicadores esses significados imersos na comunicação ubiquamente são negociados, reconstruídos e compartilhados em todos os fluxos de diferenças, conflitos e interferências, de modo que essa seja a própria realidade intercultural dos sujeitos, contribuindo assim de forma contundente para o entendimento das necessidades particulares que vão dar sentido às necessidades globais do desenvolvimento sustentável, dentro e fora da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentar a interculturalidade como um processo que requisita a participação dos sujeitos já caracteriza sua importância na atualidade. Mas, ao agregar a sustentabilidade como um mote que versa sobre as necessidades desses mesmos sujeitos e que, portanto, também devem ser discutidas como um campo da interculturalidade, incrementa-se uma outra dimensão nessa reflexão.

A abordagem da interculturalidade fornece uma perspectiva de entendimento das ambiguidades do conceito de desenvolvimento sustentável, provenientes das diferenças culturais, econômicas, sociais e políticas que não receberam a devida atenção nos modelos propostos atualmente. Ao mesmo tempo, entende-se que as demandas desse tipo de desenvolvimento acabam incorporadas dentro dos processos de interculturalidade nas organizações, os quais se tornam peças-chave nesses processos.

Portanto, pensar em uma perspectiva de interculturalidade nas organizações parece ser, dentro dessa proposta teórica, algo benéfico e profícuo para o desenvolvimento das organizações e das sociedades dentro da sustentabilidade, ao mesmo tempo em que aponta desafios a serem superados para sua concretude e coloca a comunicação em destaque devido à sua ubiquidade.



REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 59-85, jan./jun. 2007.

_____. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, Livia (Org.). *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 161-215.

BARKEMEYER, Ralf et al. What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades After Brundtland. *Sustainable Development*, v. 2, n. 1, p. 15-22, 2011.

BAXTER, L. A. Communication as dialogue. In: SHEPHERD, Gregory J.; JOHN, Jeffrey St.; STRIPHAS, Ted. *Communication as...: perspectives on theory*. California: Sage Publications, 2006. p. 101-110.

BENNETT, Milton J. Interculturalidade: você sabe o que é? 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI250960-15228,00-INTERCULTURALIDADE+VOCE+SABE+O+QUE+E.html>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

BOWE, Heather; MARTIN, Kylie. *Communication across cultures: mutual understanding in a global world*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

CONDIT, Celeste M. Communication as relationality. In: SHEPHERD, Gregory J.; JOHN, Jeffrey St.; STRIPHAS, Ted. *Communication as...: perspectives on theory*. California: Sage Publications, 2006. p. 03-13.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-102.

FRANÇA, Vera R. V. Problemas metodológicos e conceituais na análise de programas populares de TV. In: CAPPARELLI, Sergio; SODRÉ, Muniz; SQUIRRA, Sebastião. *A comunicação revisitada*. Porto Alegre: Sulina, 2005. p. 85-118.

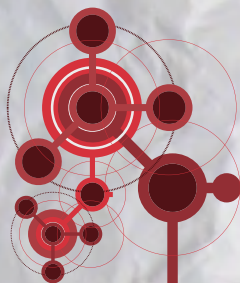
GANESH, Shiv; ZOLLER, Heather; CHENEY, George. Transforming resistance, broadening our boundaries: critical organization communication meets globalization from below. *Communication Monographs*, v. 72, n. 2, p. 169-191, jun. 2005.

GANESH, Shiv; STOHL, Cynthia. Generating globalization. In: MUMBY, Dennis K.; PUTNAM, Linda L. (Ed.). *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. 3rd ed. California: Sage, 2013. p. 717-741.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. Trad. de Ana Regina Lessa e Heloísa Pezza Cintrão. 2. ed. São Paulo: Edusp, 1998.

LBS – Lauder Business School. *Working definition of interculturality*. Disponível em: <<http://www.lbs.ac.at/business-studies/research/working-definition-of-interculturality>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

MAIA, Rousiley C. M.; FRANÇA, Vera R. V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). *Epistemologia da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003. p. 187-203.



MARCHIORI, Marlene. Sujeitos em diálogo nos processos interculturais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 8, Londrina (PR), 12-16 de maio de 2014. *Anais...* São Paulo: Abrapcorp. 2014.

MEBRATU, Desta. Sustainability and sustainable development: historical e conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

REDCLIFT, M. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, n. 13, p. 212-227, 2005.

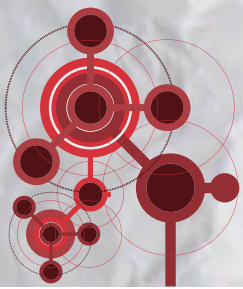
TRUJILLO SÁEZ, Fernando. Towards interculturality through language teaching: argumentative discourse. *Cauce – Revista de Filología y su Didáctica*, n. 25, p. 103-119, 2002.

VOS, Robert O. Perspective defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, v. 82, n. 4, p. 334-339, abr. 2007.

Artigo recebido em 04.09.2014 e aprovado em 10.11.2014.

ENTREVISTA





Krishnamurthy Sriramesh

- Professor titular da Faculdade de Comunicação da Purdue University, de West Lafayette, Estados Unidos
- Prêmio de Excelência no Ensino Charles W. Redding, da Universidade de Purdue
- Prêmio Pathfinder do Public Relations Institute (PRI), dos Estados Unidos
- Autor e coautor de diversas obras de relações públicas
- Editor assistente da revista Public Relations Review e do Journal of Communication Management
- Membro dos conselhos editoriais de várias publicações especializadas
- Membro do Conselho Consultivo Internacional do Humidtropics
- E-mail: ksriramesh@purdue.edu

Relações públicas e multiculturalidade: a sinergia no ambiente contemporâneo das organizações

Public relations and multiculturality:
the synergy in the contemporaneous environment of the organizations

Relaciones públicas y multiculturalidad:
la sinergia en el ambiente contemporáneo de las organizaciones

Entrevistadora

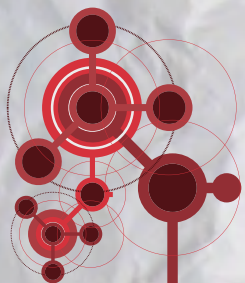
Maria Aparecida Ferrari
Coordenadora do dossiê "Interculturalidade e organizações"

Tradução do inglês

Maria Cristina Ferrari

Foto

Extraída do *site* da Purdue University



Krishnamurthy Sriramesh é professor titular na Faculdade de Comunicação da Universidade de Purdue, nos Estados Unidos. Foi professor honorário da Universidade de Stirling, na Escócia. Desde 2008 atua como professor visitante na Università della Svizzera Italiana, na Suíça. É membro do Conselho Consultivo Internacional do Humidtropics, projeto do Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), conduzido pelo International Institute of Tropical Agriculture (IITA), o qual destina aproximadamente US\$ 164 milhões para melhorar as condições de vida dos agricultores na África, Ásia e América Latina.

Ele é reconhecido por sua grande experiência na área de relações públicas globais, assunto que tem defendido desde a produção de sua tese de doutorado. Seu trabalho está voltado para a necessidade de reduzir o etnocentrismo no *corpus doctrinae* das relações públicas. Com este propósito, lançou, em 2003, o livro *Public relations in Asia: an anthology*, obra única sobre a matéria na Ásia. Seus principais interesses em pesquisa estendem-se também às temáticas de responsabilidade social, relações públicas corporativas e o uso das novas mídias em relações públicas.

Trabalhou como pesquisador e professor em dez universidades de quatro continentes e por seu trabalho foi agraciado com os prêmios Charles W.Redding Award for Teaching Excellence, da Universidade de Purdue, e Professor do Ano, da Universidade da Florida. Recebeu ainda várias condecorações por suas pesquisas, incluindo-se o Prêmio de Pesquisa Docente e o Prêmio Golden Gator, da Universidade da Florida, assim como o reconhecimento por ter produzido três dos melhores trabalhos em seis conferências internacionais. Em 2004 conquistou o prestigiado Prêmio Pathfinder do Instituto de Relações Públicas (IRP), dos Estados Unidos, pela "pesquisa acadêmica original associada ao corpo de conhecimento das relações públicas".

É coautor, com Dejan Vercic, dos dois volumes do *The handbook of global public relations: theory, research, and practice*, publicados em 2003 e 2009, respectivamente, tendo o primeiro volume recebido o Prêmio Pride da National Communication Association (NCA), dos Estados Unidos. Também é coautor, com Ansgar Zerfass e Kim Jeong-Nam, de *Current trends and emerging topics in public relations and organizational communication management* (Nova York, Routledge, 2013). Ainda com Dejan Vercic, produziu as seguintes obras: *Culture and public relations* (Nova York, Routledge, 2012); *Relaciones públicas globales: teoría, investigación y práctica* (Barcelona, University of Catalunya, 2012).

Sriramesh tem sido um incansável pesquisador, registrando em textos os conhecimentos sobre as relações públicas em aproximadamente cinquenta países. Até o momento já apresentou mais de oitenta trabalhos de pesquisa em seminários e palestras em mais de trinta países. Além de ter escrito mais de trinta capítulos em coletâneas de relações públicas, publicou quase uma centena de artigos nos mais renomados periódicos internacionais. É editor assistente da revista *Public Relations Review* e do *Journal of Communication Management*. Participa dos conselhos editoriais de várias publicações especializadas, entre as quais: *Journal of Communication*; *Journal of Public Relations Research*; *Management Communication Quarterly*; *Journal of International and Intercultural Communication*; e *The Encyclopedia of Public Relations* (2. ed.).

Por e-mail, Krishnamurthy Sriramesh concedeu esta entrevista a *Organicom*. Em respostas muito claras e instigantes, ele mostra como a sistematização do conhecimento na área de relações públicas, ainda jovem e em desenvolvimento, se vê diante de novas oportunidades e novos desafios com a globalização, também quanto à prática da profissão. Em termos de educação e de produção de conhecimento, a área está tendo de adaptar-se e crescer rapidamente, destrinchando de alguma forma suas raízes etnocêntricas e ampliando seu espectro de conteúdo e de atuação, dentro de um processo que ainda está a caminho. Na



entrevista, focando principalmente as relações públicas globais, o pesquisador define a "cultura" de forma ampla, pautando-se por uma visão de futuro. Declara que sempre foi um entusiasta de qualquer estudo empírico que aborde a relação entre cultura e as relações públicas. Para ele, necessitamos muito mais estudos do que hoje dispomos. "A cultura é frequentemente vista em nosso campo como reflexão posterior", diz, explicando que "as pessoas primeiro discutem o que chamam de 'relações públicas estratégicas' e só no final, se conseguirem se lembrar, talvez façam uma breve referência à cultura, embora a cultura seja a base para todo o processo de comunicação".

• • •

Organicom – Em uma perspectiva global, como o senhor vislumbra o papel das relações públicas nos âmbitos privado e público?

Krishnamurthy – Inicialmente, devo dizer que acredito em um crescimento exponencial na demanda por atividades de relações públicas em todo o mundo, tanto nas empresas do setor público como no âmbito privado, principalmente devido às mudanças advindas com o fenômeno da globalização. Essa demanda também se reflete no aumento do interesse global entre os universitários que desejam se especializar em relações públicas. O aumento da procura de relações públicas tem se dado em três frentes: os órgãos governamentais, as empresas privadas e as organizações sem fins lucrativos. A expansão das tecnologias de comunicação e informação, a queda das barreiras comerciais e o reconhecimento quase universal de problemas como o terrorismo e a contaminação do meio ambiente têm propiciado o incremento das interações entre os três setores da sociedade no mundo todo. Como resultado, notamos que se gerou maior comunicação entre nações, ampliando assim a importância das relações públicas globais.

Organicom – Em sua opinião, como a globalização afeta a prática de relações públicas nos setores privado e público?

Krishnamurthy – Até o momento, a prática e o ensino das relações públicas dedicaram maior atenção às atividades de relações públicas corporativas exercidas nas organizações privadas. Porém, com a globalização e a abertura de novos

“O aumento da procura de relações públicas tem se dado em três frentes: os órgãos governamentais, as empresas privadas e as organizações sem fins lucrativos”



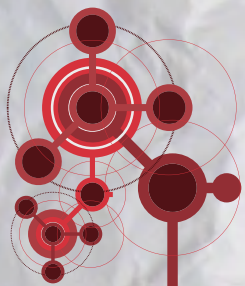
mercados, especialmente na Ásia e na América Latina, vemos que se vislumbra uma perfeita oportunidade para que o corpo de conhecimentos de relações públicas amplie seu espectro de conteúdo e de atuação. Se você pensar na prática de relações públicas como um gráfico, as atividades que podem ser desenvolvidas para os governos e para o terceiro setor superam em grande medida o destinado às empresas privadas. Isto significaria que dois terços da atividade poderiam estar centrados nesses dois setores. Isto é especialmente verdadeiro quando excluimos os países ocidentais desenvolvidos, cujas experiências foram determinantes para o corpo de conhecimento da atividade durante os últimos 45 anos ou mais, ao teorizar as relações públicas. Afirmo que os pesquisadores de relações públicas não discutiram adequadamente o papel da área no setor público e, em sua tentativa de fazê-lo, não conseguiram aplicá-lo na prática também. Se o corpo de conhecimento tivesse se concentrado também em empresas do setor público, teria gerado conceitos e modelos de prática que seriam específicos para as necessidades específicas do setor público, tanto de governos quanto de organizações sem fins de lucro. Mas, agora, a globalização forçou a prática e o ensino, mormente quando consideramos os ambientes dos mercados emergentes, principalmente a Ásia e a América Latina, mas também alguns países da África. Assim, a globalização tem atuado como catalisador para aperfeiçoar a prática de relações públicas, tornando-a mais intercultural e, conseqüentemente, holística.

Organicom – Uma das principais funções das relações públicas é a manutenção dos relacionamentos entre a organização e seus “stakeholders”. Em sua opinião, a globalização e a tecnologia influíram nos relacionamentos?

Krishnamurthy – Sim, a globalização influenciou no relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders* das mais variadas formas. A mais óbvia é a constatação das organizações de que seus *stakeholders* não são culturalmente homogêneos. Se as organizações não alinharem seus valores e suas atividades com os valores e as expectativas de seus públicos culturalmente diversos, elas estarão fadadas a sofrer conseqüências, seja com a falta de apoio e até mesmo com a perda de sua reputação.

Organicom – No livro “Cultura e relações públicas: ilações e implicações”, organizado por Dejan Vercic e o senhor, a cultura é caracterizada como um “antecedente para a prática de relações públicas”. O senhor poderia nos expor sua opinião a respeito dessa importante premissa?

Krishnamurthy – Relações públicas é antes de tudo uma atividade de comunicação. Sabemos que a cultura influi no processo de comunicação. Conseqüentemente, a cultura influi também nas estratégias de relações públicas. Ao explicar a relação entre cultura e relações públicas, escrevi, na introdução daquele livro, que o elo entre a cultura e as relações públicas pode ser percebido em três níveis: 1) a cultura como antecedente para as relações públicas; 2) a cultura como resultado da atividade de relações públicas; e 3) as relações públicas em si mesmas como uma cultura. Como antecedente das relações públicas, a cultura oferece o “ambiente” em que as relações públicas são realizadas. Isto é, seres humanos (e também as organizações) são seres culturais que se criaram em uma cultura de uma determinada região (cultural-social). A aculturação faz com que os membros de uma sociedade se comuniquem de forma semelhante e, portanto, membros de diferentes sociedades comunicam-se de diferentes formas. Quando a comunicação acontece entre pessoas de diferentes sociedades (culturas), essas diferenças de cultura são manifestadas por meio de diferentes padrões de comunicação. Por isso pessoas de diferentes culturas tendem a praticar as relações públicas de modos diferenciados. É assim que a cultura funciona como um antecedente (ambiente) para a prática das relações públicas.



Organicom – *Quando pensamos em comunicação, imediatamente pensamos em cultura como o outro lado da mesma moeda. O equilíbrio dessa relação é compreendido pela maioria das organizações? Ou, em outras palavras, as organizações perceberam que tanto a comunicação quanto a cultura necessitam ser consideradas quando da interação com os “stakeholders”?*

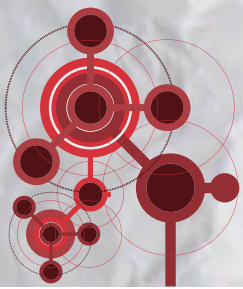
Krishnamurthy – Infelizmente, nem os profissionais e nem a maior parte dos estudiosos de relações públicas parecem reconhecer a importância de entender a cultura e seus impactos nas práticas das relações públicas. Evidencia-se tal fato pela infinidade de exemplos de graves equívocos de compreensão por parte dos profissionais. No que tange ao conhecimento, somente nos últimos dez anos vimos um esforço em desenvolver estudos direcionados ao tema da cultura como importante variável que influi nas relações públicas. Mesmo assim, “o copo parece estar meio vazio”, como se diz. Em outras palavras, as evidências disponíveis não nos oferecem provas suficientes de que as organizações compreendem a importância da cultura na construção de seus relacionamentos com os *stakeholders*.

Organicom – *O senhor nasceu na Índia, estudou nos Estados Unidos, trabalhou na Nova Zelândia e agora está novamente nos Estados Unidos. Sua experiência multicultural facilita sua compreensão em sua prática profissional de relações públicas em nações e cenários culturalmente diversos?*

Krishnamurthy – Certamente. Tendo lecionado em universidades na América do Norte, Ásia, Austrália e em países da Europa, tive a feliz oportunidade de conhecer e de aprender com várias culturas diferentes. Embora essas viagens profissionais não sejam sempre planejadas e frequentemente aconteçam por feliz coincidência, como foi o meu caso, devo dizer que minha experiência multicultural fez com que eu me tornasse uma pessoa mais paciente, entre outras mudanças. A mais importante mudança que as outras culturas me propiciaram foi o aprimoramento da inteligência emocional. Isso se dá à medida que a pessoa está mais consciente das suas próprias forças e fraquezas, em que se tem maior sensibilidade às emoções com quem se está interagindo e, também, é o momento em que se tem consciência do ambiente social em que tais interações ocorrem. Acredito que a inteligência emocional é pré-requisito para se tornar um comunicador de sucesso no mundo global.

Organicom – *Sua tese de doutorado concentrou-se na prática das relações públicas na Índia. Hoje a Índia é membro dos Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Em sua opinião, como as relações públicas podem auxiliar as economias emergentes a alcançar seus objetivos?*

“A mais importante mudança que as outras culturas me propiciaram foi o aprimoramento da inteligência emocional.”



Krishnamurthy – Na realidade, o foco central de minha tese de doutorado foi analisar o impacto da cultura nas práticas de relações públicas. Minha tese, até onde sei, foi o primeiro estudo empírico que tratou da relação entre a cultura social e as relações públicas. Estudei a ligação entre cultura e as relações públicas ao analisar as atividades de relações públicas em organizações na Índia. Como mencionei anteriormente, o fenômeno da globalização colocou os Brics no centro das atenções do mundo pelos três setores das organizações. As organizações de países desenvolvidos estão invadindo essas economias emergentes para ampliar seus mercados. Os governos mantêm comunicação com esses gigantes emergentes para auxiliar as empresas de seus próprios países, entre outras medidas. A sociedade civil, por sua vez, está se esforçando para agir como “guardião da consciência” e para proteger os diversos *stakeholders*, tais como os consumidores, os trabalhadores e a comunidade em geral. Nada disso pode acontecer sem um processo de comunicação pelos três setores de organizações. É aí que as relações públicas podem contribuir enormemente. Esta é também a razão pela qual acredito que a necessidade de relações públicas vai crescer exponencialmente nos próximos anos.

Organicom – Seu histórico profissional revela sua comprovada atividade intercultural. Recentemente o senhor foi nomeado membro do Comitê Consultivo Internacional para o projeto Humidtropics. Tal projeto, financiado pelo Consórcio Internacional para a Pesquisa em Agricultura, foi concebido como uma estratégia para aperfeiçoar os meios de subsistência dos agricultores na África, Ásia e América Latina. Qual o papel das relações públicas nesse projeto?

Krishnamurthy – Humidtropics é um projeto liderado pelo Instituto Internacional para a Agricultura Tropical (IITA), com sede na Nigéria. Após quase 45 anos de experiência como um instituto que buscava utilizar conhecimento de ponta para aperfeiçoar os meios de subsistência dos agricultores na África, o IITA embarcou num ambicioso projeto para aperfeiçoar nossa compreensão sobre os sistemas agrícolas nas regiões tropicais da América Latina, Ásia e África. O projeto também reconhece o papel imensamente importante que as relações públicas interculturais têm ao auxiliar a alcançar seus objetivos. Por isso o IITA fez o convite para que eu, como estudioso da comunicação e das relações públicas possa auxiliar no desenvolvimento do projeto. Estamos apenas no segundo ano da implantação, pois ao todo deverão ser quinze anos de trabalho, e há muito a fazer daqui para frente. Esperamos ter um programa robusto de comunicação pronto para auxiliar a Humidtropics a transmitir suas importantes mensagens às populações nos três continentes.

Organicom – Em seus textos o senhor explora o diálogo e a idiossincrasia cultural local como importante estratégia de comunicação. Como a cultura e a idiossincrasia se materializam na prática organizacional?

Krishnamurthy – Em poucas palavras, posso dizer que a relação entre cultura e relações públicas pode ser analisada de dois modos diferentes: a cultura das organizações em si, conhecida como a cultura organizacional, e a cultura societal, ou seja, como as organizações se moldam às culturas das sociedades em que atuam. Em todo o mundo as organizações contam atualmente com grupos multiculturais de funcionários devido à intensa mobilidade entre a população mundial, principalmente aquelas com alto grau de escolaridade. Isso influi diretamente na cultura organizacional, porque as organizações precisam lidar com diferentes experiências culturais da sua força de trabalho multicultural, assim como com as diferentes manifestações em que esses valores culturais afloram nas organizações. As mesmas organizações também estendem suas operações para muitos países e culturas e, portanto, enfrentam a necessidade de alinhar suas atividades a diferentes culturas sociais e as idiossincrasias de seus públicos nessas sociedades.



Organicom – *O “Excellence study” (estudo de que o senhor participou com James Grunig e outros pesquisadores) considera cultura como uma das dimensões essenciais para a prática das relações públicas nas organizações. Mais de quinze anos se passaram desde a publicação dos resultados do estudo. Em sua opinião, há diferença substancial entre os resultados de 1992 e o que ocorre hoje na maioria das organizações?*

Krishnamurthy – Na realidade, os dados quantitativos do “Excellence study” – em que a maior parte das informações do estudo se baseia – foram colhidos no início da década de 1990 e assim pode-se afirmar que as conclusões têm quase 25 anos. Num quarto de século, nosso mundo mudou significativamente. Além disso, o estudo foi realizado apenas em países anglo-saxões: Estados Unidos, Canadá e Reino Unido. Como suas questões sugerem, os Brics, neste momento, lideram boa parte da atividade econômica na Ásia, América Latina e África. Mais ainda, esta era da globalização (houve outras eras de globalização anteriormente) tem sido estimulada pelas novas tecnologias da mídia bem como pela queda de barreiras comerciais, tão relevantes para a prática das relações públicas. São importantes transformações no mundo. Assim sendo, mesmo que o arcabouço do estudo ainda seja muito válido e relevante, não há dúvida de que, se um novo estudo avaliasse esses conceitos à luz das importantes transformações nos ambientes onde as organizações estão inseridas no século 21, encontraríamos, seguramente, novas e interessantes dimensões para as lições daquele estudo. Considerando essa realidade em vista, três de meus colegas conceberam um estudo de continuidade do “Excellence Study”, temporariamente chamado de “Excellence II” há mais de quatro anos. Abordamos várias entidades interessadas em apoiar financeiramente a realização de um estudo global (em todos os continentes), para que pudéssemos de fato obter uma teoria culturalmente sensível da prática de relações públicas com base em evidências empíricas em todo o mundo. Essa abordagem holística é muito mais relevante para a prática do que o atual corpo de conhecimento etnocêntrico. Quatro anos depois, continuamos a procurar financiadores para essa importante atualização de nosso corpo de conhecimento.

Organicom – *O senhor poderia comentar sobre as mais recentes pesquisas que tratam do relacionamento entre cultura e relações públicas?*

Krishnamurthy – Sempre fui um entusiasta de qualquer estudo empírico que aborde a relação entre cultura e as relações públicas. Precisamos muito mais estudos do que hoje dispomos. A cultura é frequentemente vista em nosso campo como

“Necessitamos muito mais estudos
do que hoje dispomos.”



reflexão posterior. Isto é, as pessoas primeiro discutem o que chamam de “relações públicas estratégicas” e só no final, se conseguirem se lembrar, talvez façam uma breve referência à cultura, embora a cultura seja a base para todo o processo de comunicação. Assim, quando vejo um estudo cuja temática é a cultura e seu impacto nas relações públicas, fico muito satisfeito. Gostaria de acrescentar ainda um comentário sobre esses estudos: baseamo-nos demasiadamente nas dimensões da cultura desenvolvida por Geert Hofstede, em vez de nos concentrarmos nas idiossincrasias específicas das sociedades. As variáveis de Hofstede estudaram as dimensões da cultura comum em muitas sociedades, mas sabemos que são as idiossincrasias específicas de cada cultura que influem significativamente nos padrões de comunicação. Há, portanto, muito espaço para melhorias a esse respeito.

Organicom – Como pesquisador e acadêmico dedicado tanto à graduação como à pós-graduação, qual sua opinião sobre o ensino das relações públicas? O programa de estudos prepara o aluno para trabalhar nas organizações contemporâneas?

Krishnamurthy – O ensino das relações públicas progrediu muito nas duas últimas décadas. Como já mencionei nas respostas anteriores, as relações públicas tornaram-se uma atividade conhecida em muitos países e isso é um bom sinal. Essa demanda tende a crescer exponencialmente nos próximos anos. O ensino das relações públicas atendeu essa demanda? Minha percepção é que a resposta a esta questão é ambígua. De forma muito expressiva, em termos de números, os alunos dos programas de doutorado tornaram-se educadores de relações públicas, o que é um bom sinal. Entretanto, o currículo utilizado em muitos países ainda é baseado quase que exclusivamente em livros, conceitos e modelos desenvolvidos nos Estados Unidos, no Reino Unido e em outros países ocidentais. Esse etnocentrismo tem atrofiado o crescimento do corpo de conhecimento, bem como o conteúdo dos cursos ministrados em outros países. Não podemos adaptar a abordagem do ‘tamanho único’ no ensino das relações públicas. Embora deva haver pontos em comum nos currículos em todo o mundo, é necessário um maior alinhamento da informação com as condições locais. Ainda precisamos nos esforçar para desenvolver teorias de relações públicas baseadas na prática em diferentes países e em diferentes tipos de organizações – e não apenas em empresas lucrativas. Portanto, uma vez mais, embora bastante ciente dos avanços realizados no ensino das relações públicas nas duas últimas décadas, também sinto que há ainda muito espaço para diversificar o corpo de conhecimento para torná-lo mais relativista culturalmente.

PRESQUISA





A interculturalidade no ensino-aprendizagem em relações públicas: contribuições a partir de uma parceria internacional¹

Interculturalism in the teaching-apprenticeship process in public relations: contributions from an international partnership

La interculturalidad en la enseñanza-aprendizaje en relaciones públicas: contribuciones a partir de un acuerdo internacional



Célia Maria Retz Godoy dos Santos

- Doutora em Sociologia - Unesp-Araraquara
- E-mail: celiaretz@faac.unesp.br



Maria Eugênia Porém

- Doutora em Educação Escolar - Unesp-Araraquara
- E-mail: meporem@faac.unesp.br



Raquel Cabral

- Doutora em Comunicação Institucional - Universitat Jaume I, Espanha
- E-mail: raquelc@faac.unesp.br



Tamara de Souza Brandão Guaraldo

- Doutora em Ciência da Informação - Unesp-Marília
- E-mail: tamara@faac.unesp.br



Roseane Andrelo

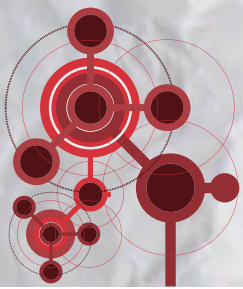
- Doutora em Educação Escolar - Unesp-Araraquara
- E-mail: roseane.andrelo@faac.unesp.br



Angélica Aparecida Parreira Lemos Ruiz

- Bacharel em Psicologia - Unesp-Bauru
- E-mail: angélica@faac.unesp.br

¹ As autoras são docentes do Curso de Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista (Unesp), no campus de Bauru (SP), e fazem parte do projeto de pesquisa "Implicações interculturais e intersubjetividades no ensino-aprendizagem em relações públicas".



Resumo

Este trabalho apresenta aspectos de uma experiência intercultural referente à parceria internacional de ensino-aprendizagem em relações públicas entre a Universidade Estadual Paulista (Brasil) e a Universidade de Sevilha (Espanha). O objetivo é refletir sobre a noção de interculturalidade e sua importância na formação em relações públicas, apresentando resultados dessa intervenção acadêmica. Para tanto, buscamos descrever a parceria, discutir as influências desse processo de ensino-aprendizagem e sua vivência intercultural.

PALAVRAS CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • INTERCULTURALIDADE • ENSINO-APRENDIZAGEM.

Abstract

This paper presents the aspects of an intercultural experience relative to the international partnership of teaching-apprenticeship in public relations between the São Paulo State University (Brazil) and the University of Sevilla (Spain). The purpose is of reflecting on the interculturality and its importance for the graduation in public relations, presenting results of this academic experience. To this end, we seek to describe the partnership, discuss the influences of this teaching-apprenticeship process and its intercultural experience.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • INTERCULTURALITY • TEACHING-APPRENTICESHIP PROCESS.

Resumen

Este trabajo presenta aspectos de una experiencia intercultural en relación al acuerdo internacional de enseñanza-aprendizaje en relaciones públicas entre la Universidad Estadual Paulista (Brasil) y la Universidad de Sevilla (España). El objetivo es reflexionar sobre la noción de interculturalidad y su importancia en la formación en relaciones públicas, presentando resultados de esa experiencia académica. Para eso, buscamos describir el acuerdo, discutir las influencias de ese proceso de enseñanza-aprendizaje y su vivencia intercultural.

PALABRAS-CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • INTERCULTURALIDAD • ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.



A questão central deste artigo é a mediação intercultural na implantação de uma parceria internacional de ensino-aprendizagem em relações públicas. Assim, se discute, para além do valor intrínseco que fundamenta as relações públicas como comprometidas com o estabelecimento do diálogo e dos relacionamentos com os públicos, a interculturalidade na formação dos futuros profissionais. De modo específico, relata-se o início de uma parceria entre uma universidade do Brasil e outra da Espanha) trazendo colaborações, comprometimentos, interesses e dificuldades comunicacionais oriundas dessa interação.

A pesquisa participante é a metodologia utilizada, pois os pesquisadores são parte do evento analisado e atuam em sua implantação e em atividades, vivenciando a experiência que é objeto desta análise. Esse tipo de pesquisa “pode ter a finalidade de observar os processos comunicativos interpessoais, grupais ou comunitários (...) e se originar do interesse do investigador ou de um grupo que objetiva conhecer melhor seus processos de comunicação” (Peruzzo, 2005, p. 136-7).

Nesse sentido, no primeiro item do artigo, são discutidos o conceito de interculturalidade, as exigências em relação ao diálogo intercultural nas organizações e a necessidade de formar o relações-públicas para atuar em um cenário marcado pela integração de culturas. Posteriormente, é apresentada a parceria entre as universidades, objeto desta análise, e, por fim, mediante a fundamentação teórica e a descrição da experiência, discute-se a formação em relações públicas a partir de um olhar intercultural.

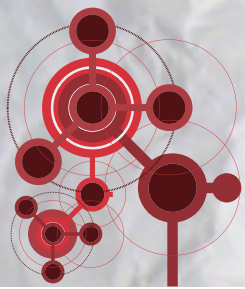
COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS NO ÂMBITO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Em tempos de globalização econômica e mundialização da cultura, nunca foi tão importante a formação intercultural para os indivíduos e as organizações. Nesse contexto, entendendo o profissional de relações públicas como gestor de relacionamentos, esta competência é potencialmente indispensável.

Por outro lado, pensar em integração de culturas também significa desenvolver temas que discutam a internacionalização do conhecimento, o que exige reflexão aprofundada sobre a noção de interculturalidade no processo atual de ensino-aprendizagem, especialmente no âmbito da formação dos relações-públicas. O fenômeno da globalização coloca em evidência a necessidade da análise de como as culturas se relacionam umas com as outras e, simultaneamente, da consciência em relação aos valores que partilham. Nesse sentido, segundo o Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural publicado pela Unesco, em 2009, essa inter-relação e interdependência entre culturas estão levando nossas sociedades ao desenvolvimento de um diálogo intercultural, necessário para a convivência em um mundo diverso, no qual as interações culturais se tornam cada vez mais frequentes.

Cabe, portanto, discutir sobre a própria noção de interculturalidade, já que o termo abrange diversas perspectivas conceituais e posicionamentos teóricos distintos. Para Catherine Walsh (2005, p. 10-11), a interculturalidade é

um processo dinâmico e permanente de relação, comunicação e aprendizagem entre culturas em condições de respeito, legitimidade mútua, simetria e igualdade. Um intercâmbio que se constrói entre pessoas, conhecimentos, saberes e práticas culturalmente diferentes, buscando desenvolver um novo sentido entre elas na sua diferença. Um espaço de negociação e de tradução onde as desigualdades sociais, econômicas e políticas e as relações e os conflitos de poder da sociedade não são mantidos ocultos e sim reconhecidos e confrontados. Uma tarefa social e política que interpela o conjunto da sociedade, que parte de práticas e ações sociais concretas e conscientes e tenta criar modos de responsabilidade e solidariedade.



Assim, ao refletir sobre interculturalidade, Ana Maria D'Ávila Lopes (2012, p. 69) explica que é fundamental diferenciá-la de multiculturalismo.

Enquanto o multiculturalismo propugna a coexistência num mesmo espaço social de culturas diferentes sob o princípio da tolerância e do respeito à diferença, a interculturalidade, ao pressupor como inevitável a interação entre essas culturas, propõe um projeto político capaz de estabelecer um diálogo entre elas, como forma de garantir uma real convivência pacífica.

Como se observa, a interculturalidade pressupõe uma efetiva integração, na qual a negociação e o diálogo pautam a dinâmica de interação cultural. Nesse sentido, Alvarado (2003, apud LOPES, 2012, p. 69) aponta as principais características em relação ao conceito de interculturalidade:

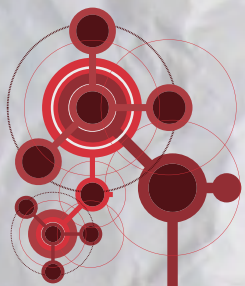
a) é um conceito dinâmico que supera o multiculturalismo ao reconhecer a sociedade como um espaço de permanente interação; b) propugna não apenas o respeito à diversidade cultural, mas a necessidade da convivência e troca de experiências; c) procura recriar as culturas existentes, reconhecendo que se encontram em permanente transformação; d) propõe uma nova síntese cultural, o que implica a reelaboração dos modelos culturais preconcebidos; e) pressupõe a interação entre as culturas que, embora muitas vezes tensa, pode ser regulada.

Pode-se dizer que a interculturalidade propicia condições ideais para que novos olhares possam transformar a realidade. Raúl Fonet-Betancourt (2006, p. 29) reafirma a ideia de que a “interculturalidad supone diversidad y diferencia, diálogo y contraste, que suponen a su vez procesos de apertura, de indefinición e incluso de contradicción”.

Um dos desafios a se enfrentar na promoção de uma educação intercultural, numa perspectiva crítica e emancipatória que permite a articulação das diferenças e promove os direitos humanos (Candau; Moreira, 2003), é minimizar a tensão, presente hoje no debate público e nas relações internacionais, entre igualdade e diferença.

Segundo Boaventura de Souza Santos (2006), este desafio se concentra em torno de núcleos fundamentais como:

- 1) A necessidade de *desconstrução*, pois numa educação intercultural urge promover a desnaturalização da rede de estereótipos e pré-conceitos existentes nos imaginários individuais e sociais e também daqueles presentes nas políticas educativas e nos currículos vigentes;
- 2) A *articulação* entre igualdade e diferença das políticas educativas e práticas pedagógicas, as quais envolvem o reconhecimento e a valorização das diferenças culturais dos diversos saberes e práticas, garantindo aos sujeitos a interseção sociocultural que rompe com o caráter monocultural;
- 3) O *resgate* dos processos de construção das identidades culturais, tanto no âmbito pessoal como no coletivo, com especial atenção à história de vida dos envolvidos e aos aspectos relativos à hibridização cultural para a constituição de novas identidades culturais;
- 4) A *promoção* de experiências de interação sistemática com os “outros” a fim de sermos capazes de relativizar a própria maneira de situar-nos diante do mundo, rompendo com a tendência a “gueto”;



- 5) O favorecimento dos processos de "*empoderamento*", especialmente aos atores sociais historicamente com menores possibilidades de influir nas decisões e nos processos coletivos.

Especificamente no campo das organizações, vê-se que são várias as definições sobre cultura, as quais incorporam a dimensão de poder como agente de legitimação e a ideologia vivenciada pelos seus membros. Para Maria Aparecida Ferrari (2009, p. 185), a "cultura nacional deixa marcas na sociedade e no mundo dos negócios", mas também os relacionamentos transculturais influenciam na cultura organizacional. Por isso, seja observando a rotina das organizações ou definindo os impactos das diferentes culturas sobre ela, cabe ao relações-públicas conhecê-las com vistas a otimizar os processos de relacionamento entre os públicos por meio da comunicação. Daí a influência dos relacionamentos interculturais, "tanto na prática das relações públicas, como no papel desempenhado por este profissional" junto às organizações (Ferrari, 2009, p. 185).

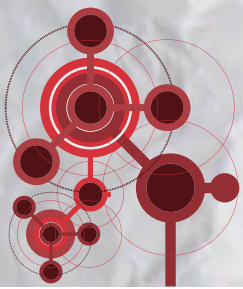
Chama a atenção o fato de que a interculturalidade pressupõe a troca de experiências entre indivíduos com culturas diversas, que por vezes ultrapassa a dimensão linear da socialização de informações numa determinada organização. O ambiente social entre os interlocutores varia de cultura para cultura e adquire significados distintos. Essa variação na produção de significado não é característica única de culturas distintas. Conforme conjectura Cristina Peñarín (2006), no universo da cultura linguística de nativos, também há lugar para o mal-entendido. A autora destaca o fato de que comunicar nem sempre é sinônimo de compreender-se plenamente.

Sin contradicción podemos sostener simultáneamente que el diálogo y la inter-traducción siempre son posibles entre cualesquiera culturas, y que, sin embargo, con frecuencia no es posible la comprensión mutua entre dos interlocutores. La incomprensión no es un obstáculo epistemológico para la semiótica de la comunicación, donde hemos sostenido desde hace tiempo que el malentendido es estructural en la comunicación, y hemos observado el fenómeno desde este punto de partida, en lugar de suponer que comunicar es sinónimo de comprenderse plenamente. También entendemos que cada encuentro comunicativo debe considerarse un encuentro intercultural, pues la significación ocurre siempre en textos y procesos que activan múltiples códigos y sistemas de significación, ya que implican las varias culturas de emisor y receptor (Peñarín, 2006, p. 141-142).

O tom e as inflexões de voz numa conversa, a maneira de pronunciar as palavras, a escolha dos termos, os movimentos do corpo e a interrupção do interlocutor são alguns exemplos de competências reveladoras da capacidade comunicativa que deve ser apropriada pelas relações públicas.

Por isso, pondera-se que a interculturalidade deva ser um dos aspectos trabalhados nos currículos escolares de formação superior em relações públicas, uma vez que é intrínseca ao profissional dessa área a capacidade de legitimar o diálogo com diversos públicos, agora globais. A diversidade de culturas com que os futuros profissionais estarão sujeitos a dialogar faz emergir a necessidade de uma formação que compreenda as culturas e suas subjetividades, os modos de pensar e agir de cada sociedade e como tudo isso interfere no relacionamento entre organizações e seus públicos.

Não por acaso, muitas instituições de ensino superior buscam formar parcerias internacionais de modo que possam, a partir de uma experiência entre culturas distintas, fazer emergir a aprendizagem intercultural, do olhar para o outro e do aprender com ele, para formar profissionais cidadãos do mundo, aptos a trabalhar em mercados globais e, ao mesmo tempo, conscientes de seu papel como cidadãos.



A PARCERIA INTERCULTURAL ENTRE A UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA E A UNIVERSIDADE DE SEVILHA

Desde 1995 a Universidade de Sevilha desenvolve um modelo de ensino-aprendizagem no Curso de Publicidade e Relações Públicas, a partir de situações reais do mercado de trabalho profissional dessas áreas, envolvendo produção coletiva de conhecimento, trabalho em equipes de alta performance, gestão do relacionamento, postura profissional, estratégia e criatividade.

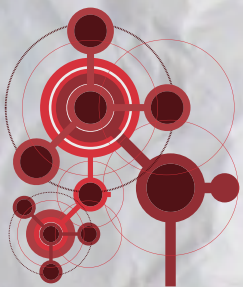
Em linhas gerais, esse modelo de ensino-aprendizagem parte de uma situação problemática real de mercado, em que é apresentado um cliente a grupos de estudantes que se tornam agências de comunicação. Estas, de forma competitiva e ao mesmo tempo colaborativa, têm como objetivo desenvolver uma campanha de comunicação para atender às demandas solicitadas pelo cliente. Para o estudante, essa experiência se constitui numa oportunidade singular a partir do momento em que se estabelece uma interação efetiva mediante um *briefing* real.

Partindo dessa proposta e pensando no impacto que o fenômeno da globalização produz na dinâmica do mercado atual, em 2014 esse modelo de ensino-aprendizagem espanhol é ampliado para uma versão internacional mediante um acordo de cooperação entre a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e a Universidade de Sevilha. Nessa nova configuração, a parceria assume um forte componente intercultural a partir do momento em que se compreende a fundamental importância da interação entre culturas na conformação de estratégias internacionais de comunicação. Nesse contexto, surgem desafios que buscam contrapor as demandas do mercado global com as novas diretrizes das instituições de ensino superior do mundo todo, as quais visam à internacionalização do ensino-aprendizagem e da pesquisa em relações públicas.

Na Espanha, mais especificamente em Sevilha, o ensino de relações públicas está articulado com a área de publicidade e propaganda, modelo adotado em boa parte da Europa. Tem-se como resultado uma formação voltada ao contexto mercadológico e sociocultural de inserção profissional naqueles países, nos quais as relações públicas se articulam-se à publicidade. No Brasil, os dois cursos são oferecidos separadamente, o que pressupõe uma diferenciação entre as áreas, conhecimentos, legislação e reconhecimento profissional. O curso de graduação em relações públicas, especialmente na Unesp, ao atender às diretrizes curriculares nacionais da profissão, reconhece igualmente a importância de uma visão e identidade brasileira e latino-americana, na qual se privilegiam conhecimentos teóricos e habilidades técnicas com um forte conteúdo humanístico.

É importante ressaltar que, apesar das diferenças nas concepções político-pedagógicas do curso de relações públicas na Espanha e no Brasil, especialmente na formação técnica, também encontramos convergências em termos de conteúdos teóricos que fundamentam a profissão. É o caso de disciplinas de marketing, publicidade no terceiro setor, economia, teorias da comunicação, imagem e comunicação corporativa, teorias e técnicas de relações públicas, que, embora assumam nomenclaturas distintas, possuem similaridades de conteúdos.

No que diz respeito à iniciativa mencionada, da criação de agências de comunicação para atendimento a um cliente real, cabe ressaltar que ela representa o elo entre as disciplinas do currículo, fazendo com que os alunos articulem, na prática e no tempo do mercado, os diversos conteúdos trabalhados no curso. Mais do que isso, a partir da cooperação assinada entre as universidades dos dois países, é necessária uma gestão do processo que considere as duas culturas, espanhola e brasileira.



Ao transpor os muros da universidade, o modelo de ensino-aprendizagem, necessariamente, envolve a interação com públicos distintos: alunos, professores, cliente, patrocinadores, associações de classe, mídia e comunidade. A partir do momento em que se somam essas mesmas categorias de público de dois países, acrescentam-se desafios: como manter a identidade da proposta e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças culturais dos públicos envolvidos? Como, apesar dos avanços tecnológicos, fazer com que realmente haja integração entre docentes e discentes, permitindo o diálogo intercultural e, conseqüentemente, a formação para atuar em cenários interculturais?

Essas duas questões têm feito parte da concepção e gestão da parceria que se encontra em fase inicial. Até o momento, foram estabelecidas as diretrizes do modelo de ensino-aprendizagem, fizeram-se adaptações na metodologia e elaboraram-se instrumentos de comunicação dirigida aos *stakeholders*. Os atos comunicativos, foco desta análise, aconteceram de forma interpessoal presencial (com visitas nos dois países por professores e alunos) e mediada por tecnologias (com reuniões via *skype*), além do uso de mídias sociais.

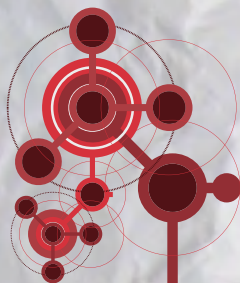
Iniciativas como essa representam não apenas uma oportunidade legítima de aproximação do estudante de graduação a situações reais da dinâmica profissional, mas também alinham um dos objetivos de nossas universidades que se conduz em torno da internacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão. De fato, a mencionada iniciativa reconhece a importância do debate intercultural para a sensibilização e compreensão dos conflitos organizacionais atuais, que já não conhecem fronteiras e requerem uma gestão integrada de talentos, visão estratégica e criatividade.

CONTRIBUIÇÕES PARA O ENSINO-APRENDIZAGEM EM RELAÇÕES PÚBLICAS E O DESAFIO DE UMA PARCERIA INTERCULTURAL

As situações que exigem que os indivíduos se comuniquem para estabelecer relacionamentos, definir estruturas ou explorar um campo de conhecimento são inúmeras e comportam vários traços característicos, impactando fortemente a parceria intercultural desenvolvida pelas universidades e, por que não dizer?, a sua identidade internacional.

Desse modo, à luz do referencial teórico e a partir da aplicação da metodologia de pesquisa participante, a qual exige “o compartilhamento, pelo investigador, das atividades do grupo ou do contexto que está sendo estudado, de modo consistente e sistematizado – ou seja, ele se envolve nas atividades, além de covenciar interesses e fatos” (Peruzzo, 2005, p.126), busca-se traçar contribuições para a formação em relações públicas. A observação participante diz respeito às experiências, a tornar-se parte da vida social, estabelecer e manter relacionamentos, com a teoria mediando as interpretações e categorização dos dados (May, 2004). Portanto, com base na realização dessa intervenção e conforme referencial teórico estudado, definiram-se quatro fatores para interpretação dessa parceria em relação à interculturalidade, a fim de englobar de forma significativa as transformações concretas: 1. Temporalidade; 2. Características dos participantes e o diálogo intercultural; 3. Aspectos culturais; 4. Identidade das relações públicas.

Em relação ao primeiro fator, ao analisar a *temporalidade* entre as duas universidades, reconhecemos que ambas estão marcadas por atributos particulares, no que se refere às diferenças de fuso horário, calendário escolar em dias e períodos distintos, o gozo das férias e recessos acadêmicos, além da própria noção de tempo das duas culturas que desafia a dinâmica



da integração dos grupos de docentes e estudantes. Não se trata de discutir o tempo cronológico, ditado pelo relógio, mas em compreender as concepções político-ideológicas que sinalizam o presente, o passado e o futuro com trajetórias históricas distintas. Nesses diferentes processos históricos, a noção de tempo imprime em cada cultura uma forma de ver e entender os acontecimentos e, ao mesmo tempo, de trabalhar com as variáveis do futuro, um aspecto extremamente estratégico no ensino-aprendizagem em relações públicas.

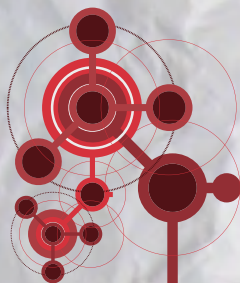
Contudo, cabe reconhecer que esse processo está sendo desenvolvido à medida que a integração intercultural se consolida. A compreensão de estruturas de significados distintos para ambas as culturas em relação ao tempo, nos leva a buscar aproximações efetivas mediante o estudo e o conhecimento das práticas culturais diárias das mesmas. Por exemplo, o curso tem início e término distintos em ambos os países. Assim, respeitando-se os calendários escolares, as reuniões via *skype* e os atendimentos aos alunos são programados adaptando-se ao fuso horário e ao período letivo.

Já em relação ao segundo fator, *características dos participantes e diálogo intercultural*, observam-se as singularidades entre os dois cursos, nos quais alguns elementos teóricos e metodológicos entram em negociação. No momento em que se identificam convergências ou divergências importantes, se estabelece um cenário de diálogo intercultural para o tratamento dessas particularidades que afetam o processo. Nem sempre a presença de divergências pode ser algo negativo, tanto em relação a conteúdos teóricos ou técnicos como em relação às características culturais que nos fazem distintos. Por essa razão, entende-se que, mesmo diante de todos esses atributos distintos, elas nos levam a convergir a objetivos e desafios comuns.

A língua e a necessidade de interlocutores qualificados, que participam das decisões, negociações e discussões formais e informais entre os parceiros, se destacam como elementos essenciais que nos levam a discutir e refletir sobre a característica intercultural dessa parceria e nos oferecem oportunidades ímpares para pensar a diversidade de olhares e perspectivas do processo comunicacional. Exemplificando esse fator, tem-se o caso da *hashtag #candelallama*, utilizada como palavra-chave para designar as atividades realizadas em tempo real, na internet, pelo programa na Espanha. No caso brasileiro, o uso da mesma *hashtag* não produziria o mesmo efeito, já que o sentido não corresponde ao espanhol no contexto da cultura linguística brasileira. Após esta observação, sugeriu-se a proposta de *#aluzdomundo* para ambos os programas no Brasil e na Espanha, o que também não foi possível, visto que essa expressão produz conotação mística no contexto brasileiro. Entendeu-se, então, não se tratar apenas de uma tradução ou adaptação, mas da busca na própria cultura linguística e no repertório cultural dos participantes de um termo que produzisse o sentido conceitual similar em ambas as universidades. Para isso, percebeu-se a necessidade de maior vivência intercultural e partilha de significados durante a referida experiência acadêmica, a fim de que, a partir dela, a produção de sentidos se estabelecesse de maneira legítima.

Em relação ao terceiro fator, *aspectos culturais*, entendemos que ele está presente de forma transversal. Primeiro, em relação à cultura linguística, cabe refletir sobre o papel fundamental da língua como meio de transmissão de cultura e concepções de mundo, conforme aponta a Unesco (2009, p. 12):

As línguas são os vetores das nossas experiências, dos nossos contextos intelectuais e culturais, dos nossos modos de relacionamento com os grupos humanos, com os nossos sistemas de valores, com os nossos códigos sociais e sentimentos de pertencimento, tanto no plano coletivo como individual. Sob o ponto de vista da diversidade cultural, a diversidade linguística reflete a adaptação criativa dos grupos humanos às mudanças no seu ambiente físico e social. Nesse sentido, as línguas não são somente um meio de comunicação, mas representam a própria estrutura das expressões culturais e são portadoras de identidade, valores e concepções de mundo.



Como se observa, por meio da língua, a diversidade cultural se perpetua, se atualiza e se dinamiza na interação das práticas sociais entre seus próprios nativos e em relação com outras culturas linguísticas. É a partir da língua que os códigos culturais se traduzem em estruturas de significados que se manifestam mediante a fala, as expressões corporais e artísticas e as variáveis comportamentais.

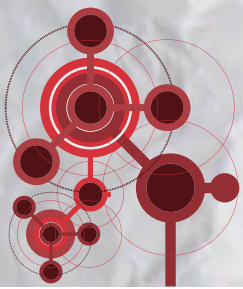
Partindo do ponto de vista conceitual, conforme defende Tubino Arias-Schreiber (2006, p. 51), a concepção moderna enquanto projeto ideológico não soube reconhecer a alteridade e “se coloca como un proyecto universal descalificando a las culturas no-occidentales como si fueran obstáculos para el progreso tal como nosotros lo hemos concebido”. Desse modo, podemos entender que o não-reconhecimento da pluralidade cultural, entre elas, da cultura linguística, coloca em risco a própria diversidade que, “en clave política, se trata de construir ciudadanías diferenciadas en lugar de las clásicas ciudadanías homogéneas” (Tubino Arias-Schreiber, 2006, p. 51).

Essa diversidade de elementos que desenham uma cultura linguística é fundamental para a conformação da identidade, dos valores e das concepções de mundo de cada cultura. Por exemplo, por ocasião da visita de docentes da Universidade de Sevilha à Unesp, vários elementos formais foram confrontados em relação às duas culturas e em relação aos interlocutores da experiência. Alunos e docentes vivenciaram uma oportunidade singular de mediação, relacionamento, interpretação e negociação intercultural, em relação não só à língua, mas também ao comportamento cultural, como requer a metodologia da pesquisa participante: “Escutando e vivenciando, as impressões são formadas e as teorias consideradas, refletidas, desenvolvidas e modificadas” (May, 2004, p. 202).

Para nosso propósito, nessa parceria interuniversitária cabe pensar nas estratégias de comunicação, em especial de relações públicas, não apenas relacionadas aos aspectos de negociação diretamente ligados à língua espanhola ou portuguesa do Brasil, mas também em relação aos significados mais densos da cultura dos dois países, que exige conhecimento consistente de seus códigos culturais e predisposição ao diálogo. Pode-se admitir que a atividade de relações públicas encontra seu lugar, especialmente, ao considerar a gestão do relacionamento como um processo complexo de concessões, posicionamentos e mediação.

Por último, sobre a *identidade das relações públicas*, cabe observar a relevância que essa área e o profissional assumem diante do cenário internacional e intercultural. E, ainda, acrescentar a necessidade de manter atenção à formação nesse campo, especialmente, no âmbito do ensino superior. Apesar das diferenças destacadas nos currículos dos cursos das duas universidades e, por conseguinte, do evidente viés pedagógico na formação superior dos estudantes, elas convergiram em um ponto expressivo de negociação de significados entre os participantes, o que os têm induzido à produção de um diálogo permanente sintonizado com as diferentes rotinas universitárias. Todavia, há abordagens epistemológicas distintas entre os cursos, pois enquanto na Espanha a identidade do curso se volta para gestão e promoção de marcas e planos de comunicação com forte viés publicitário, o curso da Unesp busca enfatizar as atividades institucionais e corporativas das organizações.

Contudo, é importante ressaltar que a experiência em relações públicas dos participantes de ambas as universidades foi o ponto de convergência e engajamento para que a parceria pudesse se concretizar. Com isso, reforça-se a identidade das relações públicas na construção de relacionamentos por meio da comunicação bidirecional, a busca da mediação entre os significados de culturas distintas e o foco no equilíbrio de interesses. Numa perspectiva global, o diálogo é essencial e as relações públicas têm, segundo Robert L. Heath (2001, p.36),



a função de gerenciamento que retoricamente adapta as organizações aos interesses das pessoas e os interesses das pessoas às organizações através da cocriação do significado e do cogerenciamento de culturas para poder alcançar relações de benefício mútuo.

Desse modo, ao mesmo tempo em que essa parceria possibilitou outras experiências, ofereceu a oportunidade de ouvir, observar e refletir sobre outra cultura e sociedade, propiciou diálogos e reuniões presenciais e a distância via web, influenciou na percepção sobre ambas as culturas, criou um sistema particular e conjunto de significados, construiu conhecimentos e aprendizado intercultural, discutiu o ensino-aprendizagem na área, agregou experiências individuais e novos significados, configurando-se numa maneira de aprender com outras culturas e não apenas sobre elas.

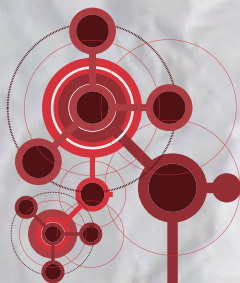
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na prática da observação participante, o papel do pesquisador é organizar os dados coletados a partir da experiência, de modo que eventos, relações e interação observados possam ser entendidos num contexto teórico específico (May, 2004). Sob o paradigma da interculturalidade, com a experiência da parceria internacional de ensino-aprendizagem em relações públicas entre a Unesp e a Universidade de Sevilha, observa-se a importância das relações públicas em um ambiente global, especialmente na promoção do diálogo entre interlocutores de culturas distintas. A partir da vivência intercultural, da negociação de sentidos e significados globais e locais, emergem peculiaridades e acomodações entre pontos de vistas, tanto acadêmicos quanto profissionais.

Neste artigo procurou-se descrever essa vivência ao apresentar algumas questões que emergem do diálogo intercultural. Se a interculturalidade é também interação social, em que há o respeito à diversidade cultural, à convivência e à troca de experiência (Lopes, 2012), também pressupõe um permanente diálogo e ressignificação de visões, valores e pontos de vistas, muitas vezes, contraditórios. Com isso, entende-se que não seria diferente em um ambiente intercultural de ensino-aprendizagem – que pressupõe conflitos – no qual os estudantes possam pensar o *ser* e o *fazer* relações públicas em circunstâncias desafiadoras. Preparar o estudante para uma atuação profissional ampla e consciente requer formar cidadãos interculturais, que compartilhem experiências e adotem posturas profissionais e pessoais para a concretização de uma sociedade mais democrática e justa.

A nossa tese, desde o início dessa parceria, é que a formação em relações públicas para esta nova realidade global exige um olhar intercultural, de modo a se estabelecerem cumplicidades entre os diferentes públicos e culturas, seja potencializando a comunicação corporativa e disseminando informações ou entendendo as características e circunstâncias culturais e estabelecendo diálogos interculturais.

Pode-se dizer que a aprendizagem intercultural fomentada nessa parceria traz ao profissional de relações públicas, para além do conjunto de funções que lhe são inerentes, pelo menos três aspectos humanizadores, os quais estão diretamente relacionados à interculturalidade. O primeiro refere-se à ampliação da capacidade de se colocar no lugar do outro, do diferente, entendendo as distintas narrativas e comportamentos e recriando as relações comunicacionais a partir da diversidade de vínculos sociais. O segundo aspecto é a interculturalidade como instrumento de educação, formação humana, permitindo compreender outras ideologias, formas de poder e uma multiplicidade de enredos e discursos, os quais transitam nos distintos cotidianos. E, por fim, o terceiro aspecto relativo à estimulação da função social das relações públicas, pois possibilita ao indivíduo o reconhecimento da realidade que o cerca, não só mediante suas próprias experiências, mas na identificação de elementos, ambientes e pessoas de outras partes do mundo.



REFERÊNCIAS

CANDAU, Vera M. F; MOREIRA, Antônio Flávio. Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos. *Revista Brasileira de Educação*, n. 23, p. 156-168, maio/ago. 2003.

LOPES, Ana Maria D'Ávila. Da coexistência à convivência com o outro: entre o multiculturalismo e a interculturalidade. *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana – REMHU*, v. 20, n. 38, Brasília, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1980-85852012000100005&script=sci_arttext>. Acesso: 23 jun. 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das relações públicas no cenário latino-americano. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto, relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 175-207.

FORNET-BETANCOURT, Raúl. Interculturalidad o barbarie: 11 tesis provisionales para el mejoramiento de las teorías y prácticas de la interculturalidad como alternativa de otra humanidad. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, n. 4, Sevilla (España), 2006, p. 27-49.

HEATH, Robert L. A rhetorical enactment rationale for public relations: the good organization communicating well. In: HEATH, Robert L. (Ed). *Handbook of public relations*. London: Sage, 2001. p. 31-50.

MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEÑAMARÍN, Cristina. Malentendido intercultural e intracultural. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, n. 4, Sevilla (España), 2006, p. 141-155.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 125-145.

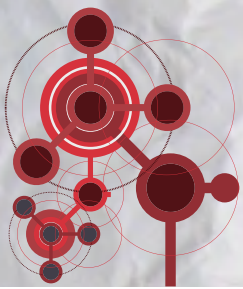
SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *A gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Cortez, 2006.

TUBINO ARIAS-SCHREIBER, Fidel. En nombre de la lengua perfecta. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, n. 4, Sevilla (España), 2006, p. 51-64.

UNESCO. Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural. In: UNESCO. *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural*. 2009. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

WALSH, Catherine (Org.). *Pensamiento crítico y matriz (de)colonial: reflexiones latinoamericanas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Abya-Yala, 2005.

Artigo recebido em 15.08.2014 e aprovado em 23.10.2014.



Comunicação, redes sociais e desafios da interculturalidade na sociedade contemporânea: casos IAC e Adidas

Communication, social networks and challenges of the interculturality in the contemporary society: IAC and Adidas cases

Comunicación, redes sociales y los desafíos de la interculturalidad en la sociedad contemporánea: casos IAC y Adidas



Marcelo da Silva

- Doutorando em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp)
- Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp-Bauru)
- Graduado em Relações Públicas pela Unesp-Bauru
- Professor da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- E-mail: marcelosilva_rp@hotmail.com



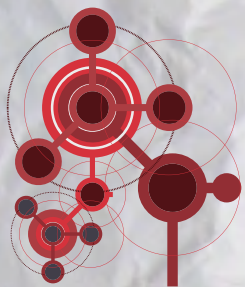
Katarini Giroldo Miguel

- Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp)
- Mestre em Comunicação pela Unesp-Bauru, (Unesp)
- Graduada em Jornalismo pela Universidade do Sagrado Coração (USC), Bauru
- Professora adjunta de Jornalismo na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
- E-mail: k-miguel@uol.com.br



Jéssica de Cássia Rossi

- Doutoranda em Ciências Sociais na Unesp-Marília
- Mestra em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp-Bauru)
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp-Bauru
- Professora dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade da Universidade Sagrado Coração (USC), Bauru
- E-mail: jessicacrossi@yahoo.com.br



Resumo

Este artigo discute as proposições da comunicação intercultural para as organizações contemporâneas, em um contexto de sociedade largamente globalizado, que recombina informação e comunicação nas plataformas digitais, manifestando suas alteridades e diferenças culturais. Analisamos exploratória e descritivamente dois casos que ilustram essas concepções: o de uma funcionária da empresa IAC, após emitir comentário racista em rede social, e o da Adidas, que teve que retirar produtos de circulação após manifestos e acusações de apelo sexual de consumidores brasileiros.

PALAVRAS CHAVE: COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • INTERCULTURALIDADE • REDES SOCIAIS.

Abstract

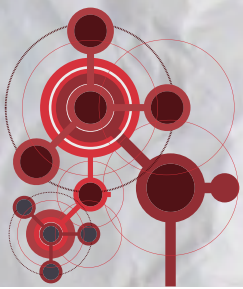
The article discusses the proposals of intercultural communication for contemporary organizations, in a context of a largely globalized society, which recombine information and communication on the digital platforms, showing their otherness and cultural differences. We have analyzed on an exploratory and descriptive basis two cases that show these concepts: that of an employee of the IAC corporation, after making a racist comment on a social network, and of Adidas, which had to remove products from the market, after manifestations and accusations of sex appeal of the Brazilian consumers.

KEYWORDS: COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • INTERCULTURALITY • SOCIAL NETWORKS.

Resumen

El artículo discute las proposiciones de la comunicación intercultural para las organizaciones contemporâneas, en un contexto de sociedad ampliamente globalizada, que recombina la información y la comunicación en las plataformas digitales, mostrando sus alteridades y diferencias culturales. Analizamos de manera exploratoria y descriptiva dos casos que ilustran estos conceptos: el de una empleada de la empresa IAC, tras emitir un comentario racista en red social, y el de la Adidas, que tuvo que retirar productos de circulación, después de manifestaciones y acusaciones de apelo sexual por parte de los consumidores brasileiros.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • INTERCULTURALIDAD • REDES SOCIALES.



Vivemos em uma sociedade carregada de informações, perpassada de realidades espetacularizadas por uma enorme quantidade de imagens que nos rodeiam e nos afetam em todos os níveis: consciente, imaginário, inconsciente, social, individual, emocional e racional; o contexto no qual estamos inseridos traz à tona uma configuração que cria relações de resistência e de integração ao universo construído pelo desenvolvimento urbano e pela legitimação dos meios de comunicação e das tecnologias digitais.

A sociedade tem se tecido – e sido tecida – na possibilidade de que a tecnologia e todo o seu aporte potencializem as destrezas e capacidades humanas; entretanto, em que pesem suas contribuições ao homem, eles, ao mesmo tempo, ativam uma lógica de dependência recortada pelo individualismo exacerbado, que, conforme Gilles Lipovetsky (2004) se caracteriza por: 1. Ações investidas de egoísmo nas quais o sujeito se sente o centro do universo e investe tempo na realização de desejos e necessidades, independentemente dos meios; 2. Relações sociais reduzidas à competição, não interessando a alteridade e seus sentimentos; 3. Consumo que gera pertencimento, poder e diferenciação social; 4. Intolerância concretizada em ideias e atitudes que desconsideram o outro e a diversidade cultural, étnica, religiosa e comportamental.

Nessas caracterizações vemos imerso o mundo da informação e da comunicação organizacional, de maneira que a estruturação de programas e planos de comunicação voltados para os diferentes públicos duelam com essa realidade cada vez incontrolável. Haja vista a complexidade do sujeito que atua no interior das organizações, sujeito este pertencente a diferentes mediações e que costura a cotidianidade por meio de representações que nem sempre cedem aos imperativos sociais, midiáticos ou organizacionais.

Nesse sentido, apresentamos um estudo exploratório de dois casos emblemáticos que refletem o contexto das organizações contemporâneas e a forma como lidam com a comunicação intercultural. No primeiro deles, uma funcionária da IAC – organização que gerencia redes sociais digitais – expressou no Twitter um comentário claramente preconceituoso sobre a África do Sul, o qual repercutiu a ponto da organização responder publicamente¹. Já no segundo, a empresa Adidas teve que retirar de circulação sua linha de camisetas referentes à Copa do Mundo, com representação estereotipada da mulher brasileira por meio de apelo sexual, que suscitou diferentes manifestações contrárias à marca².

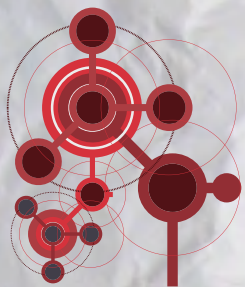
Esses casos ligam-se ao universo da comunicação e da informação e à forma como a sociabilidade tem se produzido nas interações sociais em diferentes ambiências. Todavia, antes de adentrarmos nas análises, é necessário discutir mais amplamente as diferenças entre comunicação e informação e conceituar a comunicação intercultural que colocamos em foco.

Comunicação e informação não podem ser confundidas. A informação pode ser compreendida em termos de psicologia cognitiva, modelos matemáticos, sistema massa-energia e no interior de uma teoria da forma. A questão fundamental que caracteriza uma e outra é a recepção, ou seja, a alteridade, o elemento-chave no esquema comunicativo proposto por diferentes abordagens dos estudos da comunicação.

Em uma sociedade pluriconectada, precisamos conviver com as diferenças e lançar olhares à necessidade da convivência em uma aldeia global que é uma cacofonia da torre de babel; a comunicação foi, durante muito tempo, impossibilitada pela ausência de técnicas apropriadas que se ajustassem às demandas sociais. “Ontem a dificuldade para abordar o outro ilustrava

1 O comentário de Justine Sacco em seu perfil no Twitter pode ser acessado por meio do endereço <http://www.twitter.com/JustineeSacco>.

2 Em relação ao caso das camisetas da Adidas e sua repercussão, mais informações podem ser obtidas por meio de uma matéria divulgada no site da *Revista Exame*, da Editora Abril, pelo site <http://www.exame.abril.com.br/marketing/noticias/adidas-retira-das-lojas-camisetas-com-apelo-sexual>.



a dificuldade de comunicar com ele”, ao passo que atualmente, “a facilidade de comunicar dá o falso sentimento de que seria mais fácil compreender-se” (Wolton, 2006, p.19). Dessa maneira, o movimento globalizador do mundo, no lugar de produzir compreensão, acirra as diferenças, os embates e as contradições, como observamos nos casos da Adidas e da empresa IAC, os quais evidenciam que o trabalho de comunicação transcende a mera técnica e nos interpela quanto ao conhecimento e ao cuidado com nossas percepções do outro nos contextos locais, regionais, globais e interculturais.

A comunicação, em seu sentido mais amplo, deveria – por meio do aporte tecnológico – fomentar aproximações de pontos de vista, produzindo mais respeito; ao contrário, vemos o alargamento das visibilidades e a incompreensão do mundo e do outro. O par cultura-comunicação e as técnicas da informação emergem nas problemáticas políticas da globalização e, no lugar de promover novas condições que permitam “a ampliação do conhecimento do planeta, dos objetos que o formam, das sociedades que o habitam e dos homens” (Santos, 2013, p. 38), são megafones utilizados por alguns poucos atores sociais em função de objetivos e estratégias privados. Segundo Santos (2013, p. 39), determinadas técnicas são apropriadas por alguns estados e empresas, “aprofundando os processos de criação de desigualdades” e de incomunicação.

A dupla dimensão da comunicação – a normativa e a funcional – deveria entrelaçar-se, equilibrando o lado humano e o técnico, já que as relações humanas podem ser estritamente funcionais, permitindo trocas bastante autênticas, e apontar para uma condição: o olhar para a alteridade. Wolton (2006, p. 16) afirma que, independentemente do suporte, a informação permanece no nível da mensagem, da produção e distribuição o mais livremente possível, ao passo que a comunicação não se resume a processos de transmissão. Haja vista que ela enseja um processo de apropriação que considere as condições em que o receptor “recebe, aceita, recusa, remodela” as mensagens, em razão de seu horizonte filosófico, político, cultural, social e idiossincrático.

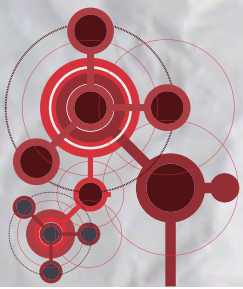
A história da emancipação do homem imbrica-se na informação e na comunicação³, porque, por meio da liberdade de expressão, o espírito crítico e o conhecimento do mundo foram se erigindo; se nos séculos XIX e XX o nó górdio era a construção dessa liberdade de informação e expressão com o apoio do progresso tecnológico, no século XXI, um dos desafios habita “a organização da convivência pacífica entre os pontos de vista contraditórios num mundo onde cada um vê tudo e quer conservar sua identidade e sua liberdade de expressão” (Wolton, 2011, p. 87).

A dinâmica se complexifica no interior da comunicação eletrônica, em rede, aquela pautada pelas mídias sociais digitais, que confunde informação e comunicação em um ambiente de constante transformação e papéis indefinidos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE REDES SOCIAIS DIGITAIS

Nos meios de comunicação eletrônicos há considerável volatilidade das informações, que são facilmente reprodutíveis com a digitalização e fragilizadas com a velocidade de circulação e disseminação; o potencial da tecnologia pode nos iludir, confundindo informação, comunicação e conhecimento. Esse cenário carrega suas antinomias abafadas pela retórica da “tecnologia transformadora e revolucionária” do homem e do mundo.

3 Pensamos que foi graças à comunicação que a igualdade entre as pessoas e a legitimidade do diálogo ganharam terreno na vida social, tanto nos meios de comunicação de massa como nas organizações.



Essas questões desenham um espectro da comunicação como essência do ser, ou seja, a busca da autonomia e da identidade, haja vista que se torna basilar o reconhecer da importância da alteridade, ir ao seu encontro, aceitar certa dependência dela e a incerteza de que haverá intercompreensão. Isso nos leva à ruptura do conhecimento ligado ao *prêt-à-penser* da comunicação como manipulação e persuasão, bem como da panaceia que seriam as redes e mídias sociais digitais.

As redes sociais digitais propiciam, obviamente, um movimento interessante à medida que permitem ao usuário se visibilizar, se manifestar, produzir e compartilhar informações de seu espectro de interesse, bem como superar as lógicas tradicionais de consumo de informação, além de, ainda, atuar politicamente, barrar comportamentos abusivos e exigir postura ética de diferentes organizações. Contudo, é iminente que a liberação total da palavra, a profusão de dados e o leviano engajamento gerem conflitos de informação e de natureza cultural. Essas questões são tratadas por Ramonet (2013), que vislumbra o esgotamento dos monopólios midiáticos com a emergência dos meios 'polvos', que com seus vários tentáculos permitem ao cidadão 'comum' produzir-emitir-receber informações de diferentes níveis.

Participamos, de fato, de um contexto contemporâneo de "comunicação" ubíqua, facilitado pelas tecnologias, e é preciso entender o funcionamento das redes sociais digitais, que se transvestem em plataformas de comunicação cotidiana, de expressão, de ação política, ainda que desorganizada. Situamos redes sociais digitais como conjunto de atores e suas conexões, um sistema de comunicação pela Internet (daí explicitar o termo digital) que conecta redes de pessoas, um espaço de autonomia que foge do controle de governos e empresas (Castells, 2013; Recuero, 2010).

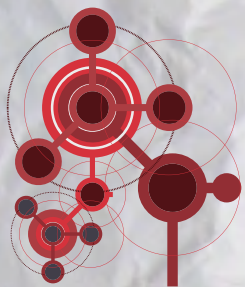
As redes são dinâmicas, envolvem diferentes formações e interesses, extrapolam em amplitude a vivência presencial, transcendem barreiras geográficas e culturais e aumentam o potencial da informação. Permitem construir um perfil público e articular-se com uma lista de usuário, criar, fortalecer vínculos, estabelecer inúmeras conexões por meio do aparato técnico.

Entre as características das redes sociais digitais, elencadas por Recuero (2009), estão a persistência da informação, sua alta capacidade de replicabilidade (com alcance, muitas vezes imensurável) e a emergência de audiências invisíveis e incontroláveis.

As informações que circulam nas redes sociais assim tornam-se persistentes, capazes de ser buscadas e organizadas, direcionadas a audiências invisíveis e facilmente replicáveis. A essas características soma-se o fato de que a circulação de informações é também uma circulação de valor social, que gera impactos na rede (Recuero, 2009, p. 5).

As redes sociais digitais atuam, como lembra Recuero (2009), na produção (criação propriamente dita), na seleção e na reverberação de informação, ou seja, dão alcance aos fatos, difundem e provocam o debate, são capazes de subverter o *mainstream* da grande mídia, com contrafluxo de informação. A mobilização surge, não de maneira organizada, mas espontânea, na marcha cotidiana dos diversos assuntos que permeiam as redes.

As informações circulam com base justamente em valor agregado, em capital social, naquilo que o autor quer repassar. São motivações individualizadas, difíceis de prever, mas implicam a construção de identidades (múltiplas), a partir de uma causa, uma opção política. A identidade individual própria da internet se funde no coletivo das redes e acarreta consensos e dissensos. Nos casos aqui analisados – Adidas e IAC – verificamos a capacidade de replicação das mensagens e o alcance que adquiriram, gerando repercussão que inundou o ciberespaço e fora dele, e obrigou grandes organizações a darem explicações em público (e até a mudarem suas estratégias de produção).



Temos dois episódios ilustrativos com as organizações que se desculparam publicamente por condutas preconceituosas, devido à repercussão das redes, e que podem ser balizados nessa concepção: as redes conseguem colocar valores em xeque, mas são um espelho da sociedade fragilizada e em constante mutação. Os comportamentos e as declarações das empresas apontam certa dificuldade em compreender o outro, como a comunicação intercultural nos propõe. No próximo item aprofundamos nossas reflexões sobre o tema.

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: OLHARES

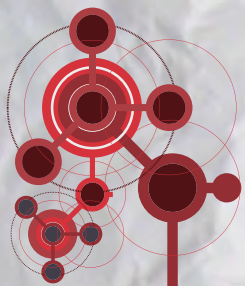
O contexto de globalização e as novas tecnologias proporcionam uma aproximação cada vez maior de culturas diversas. Dessa forma, vivemos um período de intensas trocas culturais. Tal situação tem nos levado a pensar como ocorrem essas interações e quais os desafios que elas nos impõem. É neste âmbito que encontramos o conceito de interculturalidade, um termo que expressa uma variedade de referências nas quais estamos imersos e que denominam uma intensa relação entre culturas híbridas, resultado de experiências e tradições culturais ocorridas ao longo da história.

O conceito de interculturalidade admite certos sentidos que são específicos dele, haja vista que tipifica a dinâmica que se dá entre as comunidades e as relações que ocorrem entre elas. Entretanto, não podemos pensar essas interações como um contato entre culturas que se mesclam e se integram. Na realidade, seria a possibilidade de participação de várias culturas, mas com identificação diferenciada, uma construção em comum que reconhece as diferenças culturais e busca a cooperação e o respeito (Rodrigo Alsina, 1990).

Uma maneira pertinente de refletirmos acerca do conceito de “intercultural” é a partir da preocupação da comunicação entre indivíduos portadores de diferentes culturas. A barreira para uma comunicação intercultural é o desconhecimento das outras culturas, fato que, na possibilidade de um contato, pode nos levar a perceber a dimensão da nossa ignorância em relação às alteridades. A melhor forma de nos relacionarmos, neste caso, não é sobredimensionando as diferenças culturais, senão as comparando, haja vista que, à medida que constatamos as igualdades, as diferenças e as similaridades, construímos o outro como distinto. Destarte, alguns dos principais óbices da comunicação intercultural são a generalização, a ignorância, a dimensão das diferenças e a universalização a partir de si.

Na cultura contemporânea, o diálogo tem desaparecido, não há mais disposição para se discutir as ideias do “adversário”, pois antes mesmo de sabermos do que se trata, desqualificamos aquilo que os outros pensam. O leque de cosmovisões humanas é ignorado e sua riqueza diminuída quando não aceitamos o diferente. Usamos apenas juízos de valor cristalizados em todas as formas de estereótipos e preconceitos, diminuindo a grandeza da vida humana frente ao fracasso do projeto existencial da humanidade. Nesse contexto, é importante atentarmos para as formas de relacionamento que desenvolvemos nas redes sociais digitais.

A construção de uma competência intercultural passa pela capacidade de negociação de significados culturais e pela ação comunicativa eficaz, de acordo com as múltiplas identidades dos participantes. Contudo, essa eficácia não ocorre por meio de um diálogo perfeito, controlado e sem ambiguidades; ao contrário, dada sua dificuldade mesmo para interlocutores de uma mesma cultura. Cada pessoa possui um conjunto de conhecimentos diferenciados que conduz as suas interpretações acerca da realidade, sendo que toda mensagem pode ser mais compreendida ou menos, dependendo da proximidade de conhecimentos e de cognição de cada indivíduo.



Apesar de todas as dificuldades, o diálogo intercultural é relevante na hodiernidade por envolver uma intensa troca de experiências em que tudo está sujeito a críticas e a mudanças. A interculturalidade acontece justo no momento em que começamos a entender o sentido que as coisas têm para a alteridade. Ela se aprofunda à medida que conhecemos os significados do outro, conforme o modo de ser de cada um é compartilhado nas práticas sociais (e atualmente nas redes sociais digitais) que constroem formas de sociabilidade que se atualizam nas diferentes idiossincrasias e contextos.

No mundo corporativo, a gestão dos relacionamentos interculturais também é importante, já que o capitalismo global tem intensificado a interação entre as organizações e os grupos sociais de diferentes culturas. Por isso, o comportamento intercultural é um desafio que deve ser incorporado pela comunicação organizacional. As relações com públicos de outros países não são efêmeras, elas devem ser sólidas, a fim de que a identidade e a imagem das organizações não sejam comprometidas (Ferrari, 2013). É necessário entender profundamente o contexto intercultural, já que as ações e os discursos em ambientes interculturais devem ser guiados por um conhecimento profundo dos significados de cada grupo (Ribeiro, 2003).

Tendo isso em vista, nossas análises verificam como foi a gestão do relacionamento intercultural de organizações com seus *stakeholders* em duas situações específicas. A primeira refere-se ao discurso racista da ex-diretora de comunicação, Justine Sacco, da empresa IAC em uma rede social, e o segundo caso, sobre o lançamento de uma linha de produtos da Adidas sobre o Brasil e a Copa do Mundo de 2014, que foi rejeitada pelos brasileiros. As duas ocorrências ganharam as redes sociais digitais, em especial o Twitter e o Facebook, durante os meses de dezembro de 2013 e fevereiro de 2014, com repercussão significativa. Nosso estudo se baseou nos *posts* constantes nessas redes e que podem ser acessados por meio de notícias digitais⁴. Para tanto, fizemos uso de descrições e interpretação dos discursos, na tentativa de entender essas construções de forma exploratória.

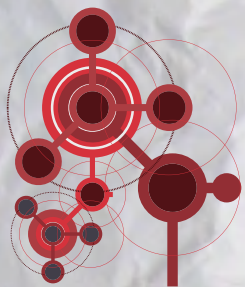
COMENTÁRIOS PRECONCEITUOSOS NO TWITTER: E A ALTERIDADE?

A gestão das relações interculturais é um desafio premente para a comunicação organizacional em diferentes situações de interação entre as organizações e grupos sociais diversos, ainda mais na sociedade de informação contemporânea, em que se potencializam os relacionamentos funcionais da comunicação (Wolton, 2006), intensificando os conflitos interculturais. Nesse sentido, o discurso é um recurso que pode expressar a competência intercultural das empresas com seus públicos de interesse.

O primeiro caso refere-se à empresa norte-americana InterActiveCorp (IAC), que gerencia redes sociais digitais como Vimeo, Tinder, CollegeHumor, Dictionary.com e BlackPeopleMeet.com (portal de relacionamento voltado para negros). No dia 21 de dezembro de 2013, a então diretora de comunicação da organização, Justine Sacco, postou um comentário em seu perfil social no Twitter antes de viajar para a África. A profissional de relações públicas escreveu o seguinte: "Indo para a África. Espero que não pegue aids. Brincadeira. Eu sou branca".

Esse comentário – uma forma de discurso eivada de ideologia – engendra um tom preconceituoso e racista sobre os africanos. Embora tenha sido um comentário a respeito de uma situação particular da profissional, isso pode influenciar na imagem da IAC, haja vista que Justine representa a empresa e as pessoas podem entender que os valores da profissional de relações públicas sejam também os valores da organização, em uma relação de silogismo.

4 Perfil de Justine Sacco no Twitter: <https://twitter.com/JustineeSacco>, e no Facebook: <https://www.facebook.com/justine.sacco.9?fref=ts>. Para mais informações sobre o caso da IAC, acessar: <http://www.jb.com.br/internacional/noticias/2013/12/22/iac-demite-relacoes-publicas-que-publicou-mensagem-racista-nas-redes-sociais/>; para o caso da Adidas: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/adidas-retira-das-lojas-camisetas-com-apelo-sexual>.



Após a publicação da mensagem no Twitter, o comentário foi replicado 619 vezes, curtido 380 vezes⁵ e provocou uma repercussão negativa enquanto Justine viajava para a África do Sul. Nesse ponto, com base nas reflexões de Recuero (2009), verificamos a força das redes sociais digitais ao reproduzir o comentário de Justine de forma incontrolável, provocando diversas reações nos usuários das redes, os quais interpretaram a mensagem de forma bastante hostil, por entenderem a atitude da comunicadora como desrespeitosa em relação ao outro, ou seja, sem considerar a relevância da interculturalidade para a compreensão e a convivência com as diversas alteridades do mundo *off-line* e *on-line*. Diante dessa situação, a IAC afirmou que:

É um comentário ultrajante, ofensivo que não reflete a visão e os valores da IAC. Infelizmente, a funcionária em questão está fora de contato, num voo internacional, mas essa é uma questão muito séria e nós estamos tomando as providências necessárias (IAC, apud Nogueira, 2013, p. 1).

Por essa mensagem, a organização mostrou seu posicionamento acerca da situação, a fim de evitar conflitos com os seus *stakeholders*, ainda mais porque é responsável por um portal de relacionamento voltado especificamente para negros. Seria muito incoerente promover um serviço para negros e compactuar com comentários racistas. Para se construir uma reputação coerente, a ação e o discurso devem ser compatíveis.

As informações que circulam nas redes sociais digitais, além de transfronteiriças influenciam na construção da reputação das pessoas e organizações perante certos grupos. No caso da executiva, o comentário em questão causou uma reputação negativa para ela e, por extensão, para a IAC.

Após o ocorrido, a profissional de comunicação postou o seguinte comentário no Facebook⁶: "Fiz uma enorme estupidez, eu profundamente peço desculpas. Longe de mim a ideia racista, era apenas para risos". Até o dia 23 de julho de 2014, o *post* teve 207 compartilhamentos e uma curtida. Contudo, isso não foi suficiente para resolver a situação, pois seus comentários demonstraram sua dificuldade em compreender o outro, ou seja, em viver situações de reconhecimento de diferenças, de aceitação da alteridade. Essa competência um profissional de comunicação – e de outras áreas também – deve ter, quando atua na perspectiva intercultural, porque precisa escutar o que o outro tem a dizer para promover o equilíbrio de interesses entre uma organização e "esse outro".

No dia 21 de dezembro de 2013, a IAC demitiu sua diretora de comunicação e publicou a seguinte nota:

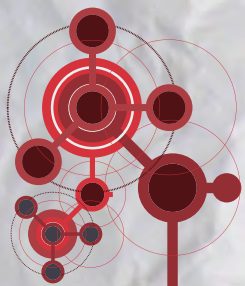
A funcionária em questão foi desligada. Não há desculpa para aquelas demonstrações de ódio, e nós a condenamos. Esperamos, no entanto, que o tempo e o espírito humano possam perdoá-la, e que tudo isso não resulte em uma condenação de uma pessoa que, em outras circunstâncias, foi decente no fundo (IAC, apud Jornal do Brasil, 2013, p. 1).

A organização demonstrou seu repúdio em relação à situação, ao demitir Justine para evitar que sua reputação se negativasse frente a seus públicos de interesse e ao público em geral que teve acesso ao conteúdo enunciado pela profissional de relações públicas, a qual preferiu não se pronunciar sobre o ocorrido, mesmo após a insistência de muitos jornalistas.

Embora a IAC tenha sido coerente em sua ação e seu discurso, há relatos de que Justine já teria postado outros comentários preconceituosos anteriormente, principalmente sobre grupos marginalizados/indefesos como: "Eu tive um sonho erótico com

5 Essas informações foram extraídas no dia 23 de julho de 2014 do perfil de Justine Sacco no Twitter: <https://twitter.com/JustineeSacco>.

6 Não encontramos nenhuma mensagem de Justine Sacco em seu perfil no Twitter se desculpendo. Somente encontramos o pedido de desculpas em seu perfil no Facebook.



um garoto autista na noite passada". Por isso, questionamos por que a empresa não atentou para esses comentários antes, já que Justine foi uma executiva importante do grupo, o que exigia dela uma postura de respeito pelo outro.

Além disso, a própria Justine, por ser uma profissional de relações públicas, deveria ter respeito e compreensão pelo outro, competência básica para qualquer gestor de comunicação – e, digamos de passagem, de qualquer ser humano. Conforme verificamos anteriormente, no contexto global e tecnológico contemporâneo, há o aumento das visibilidades e da incompreensão do mundo e do outro. A alteridade e a dimensão normativa da comunicação são comportamentos que têm sido obnubilados pela dimensão funcional da comunicação organizacional.

ADIDAS, CULTURA E O “ALTER-BRASIL” ESTEREOTIPADO

O segundo caso refere-se à Adidas, uma marca de origem alemã de equipamentos desportivos, atualmente considerada a maior empresa do ramo no mundo e presente em diversos países (Sua Franquia, 2014, p. 1). A marca foi a patrocinadora oficial da Copa do Mundo de 2014, promovida pela Fifa no Brasil. Assim, em fevereiro de 2014, a empresa lançou duas camisetas sobre o país. A primeira trazia o desenho de uma mulata ao lado da paisagem do Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro, com uma expressão ambígua “Lookin’ to score”, a qual pode ser traduzida como “buscando gols” ou “querendo faturar”, em sentido sexual, e a segunda camiseta tinha uma figura de um coração na forma de um corpo feminino usando um “fio dental”, com a expressão “I love Brasil”.

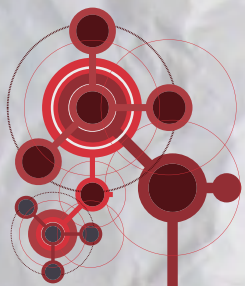
Os produtos não foram bem recebidos pelo governo brasileiro, para o qual as figuras denotam apelo sexual. O Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) receou de que os produtos estimulariam o turismo sexual durante a Copa do Mundo. O turismo sexual é um fenômeno que vem sendo combatido pelo governo brasileiro após um longo período de exibição de propaganda para incentivar o turismo no Brasil nos anos 1970 e 1980, que sensualizaram o país ao redor do mundo. Dessa forma, a Embratur vem adotando uma linha de comunicação que não admite o incentivo ao turismo sexual no país. Por isso, após o ocorrido, essa informação foi reforçada pelo instituto às suas agências ao redor do mundo (Dino, 2014, p.1).

O caso gerou repercussão e foi pauta nas redes sociais, inclusive, por parte de autoridades brasileiras, como a presidente Dilma Rousseff, que postou quatro comentários no Twitter, sem citar diretamente a empresa, mas enfatizando que o país está pronto para combater o turismo sexual⁷. Ao mesmo tempo, os consumidores reclamaram e se mobilizaram virtualmente, exigindo resposta da Adidas pela conduta apelativa (Agência Brasil, 2014, p. 1). O caso ganhou repercussão espontânea e confirma a capacidade das redes sociais digitais de reverberarem temas, ultrapassando a mídia convencional e exigindo resposta imediata de grandes empresas (Recuero, 2009).

Diante disso, a empresa retirou a linha de produtos do mercado, em respeito aos seus consumidores e parceiros, dizendo que

a Adidas sempre acompanha de perto a opinião de seus consumidores e parceiros e, por isso, anuncia que os produtos em questão não serão comercializado pela marca. É importante frisar que trata-se de uma edição limitada que estaria disponível apenas para os Estados Unidos (Adidas, apud Coutinho, 2014, p.1).

7 Os quatro comentários de Dilma Rousseff em seu perfil no Twitter tiveram 564 compartilhamentos e 358 curtidas até o dia 23 de julho de 2014. Para mais informações acessar: <https://twitter.com/dilmabr>.



Afirmar que o produto seria uma “edição limitada” para o público norte-americano não resolve o problema, mas reforça estereótipos sobre o Brasil, os quais ocultam o que a nação realmente é. A empresa agiu corretamente ao retirar os produtos e respeitar os relacionamentos interculturais e a repulsa dos consumidores. Há claramente um objetivo mercadológico que reflete a necessidade da empresa de conhecer e identificar os interesses de seus públicos por meio de diagnósticos, como prega a comunicação organizacional intercultural. Uma organização deve considerar os limites linguísticos e culturais e compreender que todo produto carrega em si uma dimensão do outro que o consumirá. Ao se realizar tal ação, a Adidas poderia ter verificado que as figuras e legendas em questão são vistas de forma negativa pelo público brasileiro; concomitantemente a isso, deveria ter tido ideia do efeito que seus discursos poderiam produzir no Brasil.

Isso traz à tona que o setor de comunicação da Adidas não praticou a comunicação organizacional a partir dos princípios da interculturalidade, os quais promovem interações democráticas entre a organização e seus *stakeholders*, considerando os múltiplos e complexos contextos sociais e culturais. Consideremos, na esteira de Wolton (2006, p. 107), que “a globalização das empresas traz à luz agora competências indispensáveis em termos de gestão multicultural e desenvolvimento”.

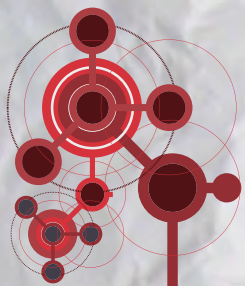
Nesse espectro, é fulcral que se escute o que o outro tem a dizer, se compreenda e respeite os seus valores, ou seja, o gerenciamento da comunicação intercultural por meio da comunicação corporativa exige *expertise* humana, poder de negociação e empatia. São comportamentos muito raros na sociedade de informação em que vivemos, porque tendemos a ignorar o outro e a solapar as subjetividades estrangeiras por meio de construções simbólico-discursivas investidas de simplismos, rótulos e preconceitos, engendrando incomunicação, incompreensão e relevando a dificuldade que temos de lidar e respeitar as diferenças e eliminar visões estereotipadas acerca do outro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente proposta descritiva e exploratória buscou evidenciar a necessidade de uma comunicação intercultural apropriada por parte das organizações contemporâneas em tempos de redes sociais digitais. A estrutura comunicacional ágil, de fácil replicação e grande alcance das redes obriga as organizações contemporâneas a serem vigilantes com a postura de seus colaboradores e com sua própria conduta, sob pena de terem a reputação colocada em xeque, gerando prejuízos de ordem intangível e financeira.

Selecionamos dois casos que ilustram com propriedade a necessidade de uma gestão de relacionamento intercultural que seja capaz de negociar significados culturais. Nos casos em questão, da funcionária da IAC que emitiu comentário racista no Twitter, e da Adidas, que lançou camisetas que aludiam ao turismo sexual no Brasil, as empresas se mostraram aptas a responder rapidamente e de forma satisfatória, mas não planejaram estrategicamente, antecipando e dimensionando as diferenças culturais.

Os episódios também ilustram a capacidade de reverberação das redes sociais digitais, com assuntos que transcendem fronteiras geográficas e culturais. Os usuários (de diferentes culturas) agora são ativos no processo, já que produzem, selecionam, repercutem, garantem a perenidade das informações. As redes se transvestem em plataformas de mobilização, de alternativa à comunicação dominante, facilitam o engajamento e permitem forjar (ou reafirmar) identidades comprometidas – uma aposta na visibilidade efêmera e que exige a ressemantização da comunicação organizacional.



Os casos aqui apresentados revelam que nossos cuidados ainda se restringem àquilo que nos é comum, coloca em xeque a suposta formação humanística da área de comunicação e traz à baila uma necessidade premente: a formação de corações grandes, o que nos convida a pensar em uma formação mais ligada ao saber-cuidar, a destrezas que não se encontram apenas nos livros, mas no olhar crítico para nosso eu, para quem somos em nós e quem somos no outro, para o respeito às complexas culturas em um universo investido de intolerância e ridicularização da gentileza e da empatia. De acordo com Wolton (2006), o choque de culturas é uma realidade da vida atual. Portanto, precisamos fazer de tudo para evitar que ele se transforme em um conflito de civilizações: eis a comunicação não como uma panaceia, mas como um alicerce fundamental para a manutenção da vida e a produção de novas sensibilidades.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Adidas retira das lojas camisetas com apelo sexual. *Revista Exame*, 25 fev. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/adidas-retira-das-lojas-camisetas-com-apelo-sexual>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro, Zahar, 2013.

COUTINHO, Filipe. Adidas vai retirar do mercado camisetas do Brasil com apelo sexual. *Folha de S. Paulo*, 25 fev. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/folhanacopa/2014/02/1417599-adidas-diz-que-vai-retirar-do-mercado-camisetas-do-brasil-com-apelo-sexual.shtml>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

DINO, Flávio. Embratur repudia vínculo de imagem do Brasil à conotação sexual. Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), 25 fev. 2014. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salalmprensa/noticias/arquivos/Ebrtur_reudi_vinculo_de_ige_do_Brsil__conotco_sexul.html>. Acesso em: 07 jul. 2014.

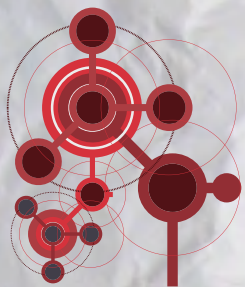
FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. In: SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. *Relações públicas: faces e interfaces*. Bauru: FAAC, 2013. p. 87-102,

JORNAL DO BRASIL. IAC demite relações públicas que publicou mensagem racista nas redes sociais. 22 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/internacional/noticias/2013/12/22/iac-demite-relacoes-publicas-que-publicou-mensagem-racista-nas-redes-sociais/#>>. Acesso em: 06 jul. 2014.

LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfoses da cultura: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre, Sulina, 2004.

NOGUEIRA, Kiko. "Indo para a África. Espero que não pegue aids": a saga de um post racista os nossos dias. *Diário do Centro do Mundo*, 21 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.diariodocentrodomundo.com.br/indo-para-a-africa-espero-que-nao-pegue-aids-a-saga-de-um-post-racista-e-os-nossos-dias/>>. Acesso em: 06 jul. 2014.

RAMONET Ignacio. A explosão do jornalismo na era digital. In: MORAES, Denis de; RAMONET, Ignacio; SERRANO, Pascual. *Mídia, poder e contrapoder: da concentração monopólica à democratização da informação*. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: Faperj, 2013.



RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. In: SOSTER, Demétrio de Azeredo; FIRMINO, Fernando (Org.). *Metamorfoses jornalísticas 2: a reconfiguração da forma*. Santa Cruz do Sul: Unisc, 2009.

_____. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

RIBEIRO, Anely. Aspectos sobre relações públicas internacionais, cultura e linguagem. Curitiba: UFPR, 2003. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/ clipping/2005/aspectos%20sobre%20relacoes%20publicas.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2007.

RODRIGO ALSINA, Miguel. La comunicación intercultural. Portal Comunicación – Instituto de la Comunicación UAB. Lecciones del Portal. [1990]. Disponível em: <http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_print.asp?id_seccio=7>. Acesso em: 26 out. 2007.

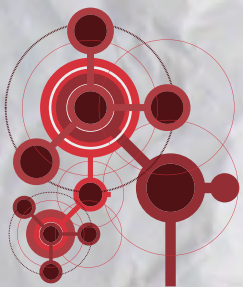
SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização*. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SUA FRANQUIA.COM. Apresentação da franquia Adidas. 2014. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/franquias/ vestuario/roupas-e-acessorios/franquia-adidas/>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus. 2006.

_____. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina. 2011.

Artigo recebido em 30.07.2014 e aprovado em 06.10.2014.



Narrativas, relações públicas e comunicação intercultural: o caso do “Brazilian corporate communications day”

Narratives, public relations and intercultural communication: the “Brazilian corporate communication day” case

Narrativas, relaciones públicas y comunicación intercultural: el caso del “Brazilian corporate communications day”



Else Lemos Inácio Pereira

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão da Comunicação Digital e em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás (UFGO)
- Docente nos cursos de especialização Gestcorp e Digicorp, da ECA-USP, e na Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Gerente de Programas Educacionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- E-mail: else_lemos@uol.com.br

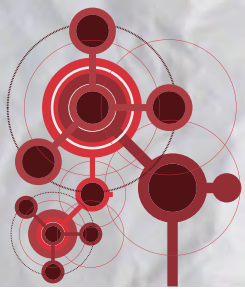


Emiliana Pomarico Ribeiro

- Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e graduada em Relações Públicas pela ECA-USP
- Tecnóloga em Produção Audiovisual pela Universidade Paulista (Unip)
- Gerente de Eventos da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- E-mail: emiliana@aberje.com.br

Carolina Aparecida Temoteo Modesto

- Graduada em Relações-públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Técnica em Administração de Empresas pela Escola Técnica de São Paulo
- É “volunteacher” na ONG Cidadão Pró-Mundo e membro da rede de jovens líderes transformadores da Fundação Estudar
- E-mail: carolina.modesto@usp.br



Resumo

O artigo avalia a relevância das narrativas como instrumento de atuação no contexto das relações públicas interculturais, por meio de reflexão sobre cultura, multiculturalismo, interculturalidade e o papel das práticas de comunicação organizacional e relações públicas na construção das narrativas sobre o Brasil. Para isso, toma como caso o "Brazilian corporate communications day", iniciativa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

PALAVRAS-CHAVE: BRASIL • MULTICULTURALISMO • INTERCULTURALIDADE • RELAÇÕES PÚBLICAS • ABERJE.

Abstract

The article assesses the relevance of the narratives as an instrument of action in the context of intercultural public relations, by means of reflection on the culture, multiculturalism, interculturality and the role of the organizational communication and public relations practices in the construction of the narratives concerning Brazil. For this it uses as a case the "Brazilian corporate communications day", an initiative held by the Brazilian Association of Corporate Communications (Aberje).

KEYWORDS: BRAZIL • MULTICULTURALISM • INTERCULTURALITY • PUBLIC RELATIONS • ABERJE.

Resumen

El artículo evalúa la relevancia de la narrativa como instrumento de actuación en el contexto de las relaciones públicas interculturales, a través de la reflexión sobre la cultura, el multiculturalismo, la interculturalidad y el papel de las prácticas de la comunicación organizacional y relaciones públicas en la construcción de narrativas sobre el Brasil. Para eso, se toma en consideración el caso del "Brazilian corporate communication day", una iniciativa de la Asociación Brasileira de Comunicación Empresarial (Aberje).

PALAVRAS CLAVES: BRASIL • MULTICULTURALISMO • INTERCULTURALIDAD • RELACIONES PÚBLICAS • ABERJE.



Falar de interculturalidade é pensar contemporaneamente. O mundo globalizado requer da comunicação organizacional e das relações públicas um novo olhar sobre o homem, o mundo, e o homem *do* e *no* mundo, bem como sobre as mensagens, as formas e os instrumentos que profissionais da área de comunicação usam e disseminam em sua missão de influenciadores, multiplicadores e narradores.

O objetivo deste artigo é trazer uma reflexão sobre os conceitos de cultura, interculturalidade e narrativas em apoio a práticas de internacionalização, tendo como contexto a disseminação de práticas de comunicação empresarial que têm lugar em um dado ambiente (no caso, Brasil) e que são compartilhadas em outros países de forma estruturada, em uma ação planejada, por intermédio de uma entidade representativa da comunicação empresarial brasileira, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). O caso do "Brazilian corporate communications day" é o pano de fundo para a discussão que se apresenta ao longo de todo o texto.

CULTURA, MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALIDADE

Em estudo sobre a contribuição das relações públicas no processo de adaptação dos expatriados nas organizações brasileiras, Carolina Modesto (2013) faz uma revisão dos conceitos de cultura e suas intersecções com o cenário organizacional. Tal leitura foi o ponto de partida para a reflexão que permeia este artigo.

Não se pode tratar de internacionalização e adaptação cultural sem passar pelo conceito de cultura, pois, ainda que se tenha uma rica literatura com amplas definições, "não é possível pensar sobre a dinâmica humana sem o conhecimento da cultura e da sociedade onde se está inserido" (Alves, 2008, p. 18).

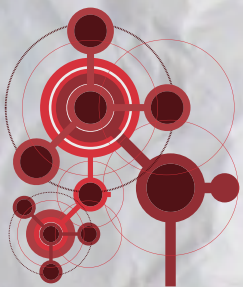
Em seu livro *International dimensions of organizational behavior*, Nancy Adler e Allison Gundersen (2008) destacam que os antropólogos Alfred Louis Kroeber e Clyde Kluckhohn (1952) catalogaram mais de cem definições para cultura, sendo que uma das mais aceitas e completas definições sob o ponto de vista antropológico diz que

cultura consiste em padrões, explícitos ou implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo distintas conquistas dos grupos humanos, inclusive as suas personificações em artefatos. O cerne principal da cultura consiste nas ideias tradicionais e especialmente nos seus valores intrínsecos. Sistemas culturais podem, por um lado, ser considerados como produtos da ação, e por outro lado, como elementos futuros condicionantes de ação (Kroeber e Kluckhohn, 1952, apud Adler e Gundersen, 2008, p. 18).¹

Clifford Geertz, por sua vez, em sua obra mais famosa, *A interpretação das culturas* (1989), assume a cultura em sua face interpretativa e semiótica, quando diz que ela é formada por teias de significados tecidas pelo homem, ou seja, os significados que eles dão para as suas ações e para si mesmos. Nas palavras do autor,

o conceito de cultura que eu defendo (...) é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (Geertz, 1989, p. 4).

1 Tradução nossa.



O que Geertz (1989, p. 8) diz é que devemos indagar sobre qual é a importância do que nos é transmitido, ou seja, "o que está sendo transmitido com a sua ocorrência através da sua agência, seja ela um ridículo ou um desafio, uma ironia ou uma zanga, um deboche ou orgulho. Isso pode parecer uma verdade óbvia, mas há inúmeras formas de obscurecê-la".

Portanto, o autor entende a cultura como o meio pelo qual as pessoas se comunicam e "alargam o universo do discurso humano", pois a cultura é um contexto e "sua descrição densa decorre da descrição inteligível dos comportamentos, acontecimentos sociais, instituições e processos" (Geertz, 1989, p. 24). Logo, quando identificamos as suas características, é possível entender os comportamentos comunicacionais, os quais nada mais são do que a expressão destes fenômenos individuais e coletivos.

Diante dessa análise, Gareth Morgan (1996) chama atenção para o fato de termos cuidado com os aspectos sensacionalistas que decoram a superfície das culturas, em vez de buscar perceber os aspectos fundamentais que sustentam esses aspectos visíveis. É perceber, por exemplo, que a comunicação vai mais além do que códigos de linguagem e que envolve um complexo e dinâmico processo de troca de significados.

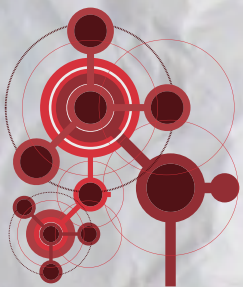
A fim de que se possa destrinchar os níveis e características mais intrínsecos das culturas, Fons Trompenaars (1997) propõem a cultura apresentada em camadas, como uma cebola. A metáfora diz que, para compreender a cultura, é preciso descascá-la camada por camada, a fim de que possamos descobrir as suas características mais intrínsecas, como pode ser observado na Figura 1.

Na camada mais externa estão os produtos e artefatos explícitos, onde encontramos a cultura mais visível, tais como a língua, o vestuário, a gastronomia, os monumentos, a moda, entre outros. Na camada intermediária estão as normas (senso compartilhado do que é "certo" ou "errado") e os valores (senso compartilhado do que é "bom" ou "ruim"), os quais são invisíveis por serem subjetivos e mentais. E, por fim, na camada mais interna, estão as características mais profundas e implícitas das culturas, que se tornaram premissas básicas e pressupostos que direcionam comportamentos diários, crenças e a forma peculiar de interpretar as coisas.

Figura 1 – Metáfora da cebola de Trompenaars.



Fonte: Adaptado de Trompenaars; Hampden-Turner, 1997.



Para Jenny Ebermann (2012), o que a metáfora da cebola de Trompenaars realmente representa é que não devemos julgar ou ter a pretensão de entender uma pessoa/cultura simplesmente pelos seus comportamentos, roupas e comida, por exemplo. Há muito mais cultura do que nós podemos ver. Reconhecer esse fato pode realmente ajudar a evitar mal-entendidos e trazer clareza a respeito das atitudes do outro.

Já a visão de Neide de Almeida (2011) compara o modelo de cultura de Trompenaars com a visão inicial dos estrangeiros, quando afirma que os pressupostos que estão no núcleo são, num primeiro momento, praticamente invisíveis para quem vem de outro país, pois são construções mentais e valores que requerem experiências, compartilhamentos, diálogos, confiança e convivência, os quais, por sua vez, demandam tempo.

Sendo assim, essa noção interpretativa transcende o próprio indivíduo, pois se estabelece mediante o reconhecimento das diferenças, e estas, por sua vez, se estabelecem coletivamente, em ambientes multiculturais e em situações que promovem a interculturalidade.

MULTICULTURALISMO COMO ATRIBUTO, INTERCULTURALIDADE COMO FOCO DE ATUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

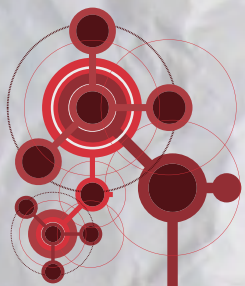
As temáticas do multiculturalismo e da interculturalidade nascem relacionadas às necessidades da afirmação de uma sociedade mais democrática e igualitária. De acordo com Sylvia Duarte Dantas (2012), a educação chamada "intercultural" foi inicialmente formulada pela Unesco (1978), propondo uma "educação para a paz" e "prevenção ao racismo". Muito se debate a respeito das diferenças e semelhanças desses conceitos que ganham cada vez mais evidência no contexto da sociedade híbrida.

No que diz respeito à terminologia, o termo multiculturalismo é polissêmico e, de acordo com Stuart Hall (2003, p. 52),

é um termo *qualificativo*, [pois] descreve as características sociais e os problemas de governabilidade apresentados por qualquer sociedade na qual diferentes comunidades culturais convivem e tentam construir uma vida em comum, ao mesmo tempo em que retêm algo de sua identidade "original". Em contrapartida, o termo "multiculturalismo" é *substantivo*. Refere-se às estratégias e políticas adotadas para governar ou administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais.

De uma maneira semelhante, Boaventura de Sousa Santos e Arriscado Nunes (2003, p. 28) afirmam que o multiculturalismo aponta simultaneamente ou alternativamente para uma descrição e para um projeto. Como *descrição*, diz respeito à "existência de uma multiplicidade de culturas no mundo", "à coexistência de culturas diversas no espaço de um mesmo estado-nação" e "à existência de culturas que se interinfluenciam tanto dentro como para além do estado-nação." E, como *projeto*, refere-se a um "projeto político de celebração ou reconhecimento dessas diferenças". Poderíamos, então, relacionar o multiculturalismo sob o prisma das duas ideias anteriores como descrição-qualificativa e projeto-substantivo, respectivamente.

Já a proposta da interculturalidade aponta para um caminho diferente, porém complementar. No livro *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais*, organizado por Sylvia Duarte Dantas (2012, p. 16), a autora, inspirada em Jacques Demorgon (1999), afirma que, "ao tratarmos de interculturalidade, nos referimos ao contato entre pessoas de culturas distintas, de universos simbólicos compartilhados, cujo termo assinala uma dimensão de interação". Portanto, como o prefixo "inter" diz por si mesmo, significa mais do que a existência de diversas culturas em um mesmo espaço, mas a *dinâmica relacional entre elas*.



Vários autores indicam que a interculturalidade enfoca a necessidade de privilegiar o diálogo, a escuta, compreensão, a vontade da inter-relação, e não da dominação. Dantas (2012, p. 17) menciona, por exemplo, que no âmbito da educação, "a interculturalidade só se produz quando um grupo começa a entender e a assumir o significado que as coisas e os objetos têm para os outros".

Da mesma maneira, Raúl Fornet-Betancourt (2001) reforça que a interculturalidade parece ser mais uma manifestação daquilo de que tratamos no encontro entre culturas, ou seja, o encontro de diferentes sentidos para um mesmo código conforme o lugar de que se fala. Assim, pode-se ter, por exemplo, um bairro multicultural, onde convivem pessoas de origens, crenças e costumes diferentes, as quais se reúnem para discutir medidas de segurança e limpeza para o bairro. Esse encontro é um projeto vivo e repleto de narrativas e lugares de fala distintos, embora se tenha um mesmo objetivo. Ou seja, pode-se dizer que é um encontro intercultural que pode guardar distintas percepções advindas de diferentes culturas nacionais, regionais, geracionais, e assim por diante.

No entanto, os estudos interculturais também mostram que o contato entre culturas é antes fator de conflito do que de sinergia (Hofstede, 1997). Mas, ambientes multiculturais estão sujeitos a conflitos e, nessa dinâmica, independentemente da terminologia – seja ela multicultural ou intercultural –, o que se propõe ao final é uma compreensão mais ampla da realidade, a fim de nos unificarmos como seres humanos.

Em entrevista a Lucas Hackradt (2011), da revista *Época*, Milton J. Bennett, especialista em interculturalidade, afirma:

Somos da área da comunicação, estudamos as formas de comunicação entre diferentes culturas e entre diferentes pessoas. (...) Estudamos para melhorar a interação entre as pessoas, para que elas se adaptem melhor umas às outras, para que o desentendimento seja diminuído e o entendimento entre duas pessoas diferentes seja melhorado. A comunicação intercultural é uma evolução da teoria da comunicação para um contexto mais global; defende que as pessoas precisam primeiro entender a si, aprender a dar significado a suas próprias formas de comunicação, para só então poder criar significados que façam sentido para todos os outros.

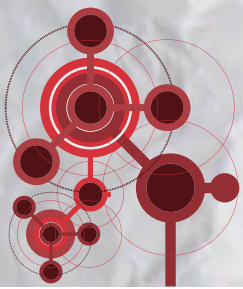
Num ambiente multicultural como o brasileiro, a questão intercultural se mostra desafiadora. Apresentar o ambiente brasileiro aos muitos *outros* é uma questão complexa, visto que não somos uma cultura apenas, mas a expressão de muitas culturas.

Esse cenário oportuniza diferentes visões e práticas de atuação para o profissional de comunicação, e, sob esse ponto de vista, as distintas formas de ser e fazer que compõem a práxis em comunicação empresarial no Brasil revelam nossa diversidade e riqueza cultural. Nesse sentido, é necessário ampliar, cada vez mais, iniciativas de compartilhamento com outros países e seus interlocutores no campo da comunicação.

A IMPORTÂNCIA DAS INICIATIVAS INTERCULTURAIS: O PAPEL DAS NARRATIVAS DA COMUNICAÇÃO E DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NESSE CONTEXTO

O tema da diversidade cultural ganha cada vez mais destaque em um cenário de crescente interculturalidade nas organizações. De acordo com a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, da Unesco (2011), a diversidade cultural

amplia as possibilidades de escolha que se oferecem a todos; é uma das fontes do desenvolvimento, entendido não somente em termos de crescimento econômico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória.



Além disso, o dia 21 de maio foi proclamado pela ONU como "Dia mundial da diversidade cultural para o diálogo e o desenvolvimento". Comemorada em mais de cem países, a data foi criada para fomentar a reflexão acerca das oportunidades que a diversidade cultural pode trazer às sociedades do mundo todo.

Todos esses esforços vão ao encontro do atual cenário multicultural e global em uma época na qual governos, empresas e organizações estão repensando estratégias para o desenvolvimento sustentável em busca de novas fontes de ideias para responder ao dinamismo dos rápidos deslocamentos e do constante contato intercultural. Mas como equipes multiculturais podem ser "motores de desenvolvimento" para as organizações?

Segundo Gareth Morgan (1996), hoje em dia não podemos falar de culturas integradas e homogêneas, especialmente com a intensa mobilidade internacional que torna as sociedades tão diversas. No entanto, "se entendermos essas diferenças, seremos capazes de entender muito melhor uma prática "estrangeira" e, ao mesmo tempo, seremos capazes de apreciar muito melhor as nossas próprias práticas" (Morgan, 1996, p. 147).

Essa abordagem é compatível com a visão de Adler e Gundersen (2008), que propõe expandir os conhecimentos sobre o comportamento das pessoas no trabalho, incluindo fatores como a diversidade e a complexidade do atual cenário global. Para o autor, o multiculturalismo acrescenta complexidade às empresas globais, uma vez que faz aumentar o número de perspectivas e exige que os executivos desenvolvam um *mindset* global.

No capítulo intitulado "Managing multicultural teams", a autora defende que

o potencial superior de produtividade em times multiculturais é alto. Eles possuem recursos amplos, conhecimentos, perspectivas e experiências que facilitam a criação de novas e melhores ideias. Embora, infelizmente, times com diversidade cultural raramente alcancem todo o seu potencial. O processo perde devido à falta de confiança, à falta de entendimento e comunicação, ao stress e à falta de coesão que normalmente prejudica o potencial da diversidade do time. O time multicultural pode alcançar todo o seu potencial somente se a diversidade for bem gerenciada (Adler; Gundersen, 2008, p. 147)².

Então, se, por um lado, a diversidade contribui com múltiplas perspectivas de conhecimentos e enriquece as organizações – pois pode propor novas soluções problemas dentre outras vantagens –, por outro lado, a autora defende que a "diversidade se torna mais valiosa quando a necessidade do time de alcançar concordância (coesão) é menor se comparada à necessidade de inventar soluções criativas" (Adler; Gundersen, 2008, p. 141)³. Ou seja, ela argumenta que a diversidade nem sempre traz somente benefícios, uma vez que equipes multiculturais são vantajosas se o time reconhece quando incentivar ou quando minimizar o impacto da própria diversidade e como a criatividade e os consensos podem ser balanceados.

Segundo Maria Esther de Freitas (2000, apud Homem, 2005), administrar o intercultural envolve lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do etnocentrismo e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro. Entretanto, não basta entender o indivíduo como um ser isolado: é preciso compreender outros aspectos, como cultura, representações sociais e nacionais que formam o contexto em que ele está inserido na sociedade.

A associação entre práticas interculturais em contextos multiculturais e as relações públicas é amplo campo de estudos. Natalie Tindall (2012) afirma que o relações-públicas deve compreender e atuar segundo práticas de comunicação multicultural,

2 Tradução nossa.

3 Tradução nossa.



oferecendo oportunidades iguais para que indivíduos se expressem, promovendo a diversidade nas organizações e eliminando estereótipos das mensagens comunicativas. A pesquisadora defende que os profissionais da área examinem produtos e mensagens comunicativas – sejam quais forem os formatos e suportes –, de forma a evitar ou corrigir eventuais vieses, estereótipos e interpretações equivocadas.

Nesse sentido, a questão das narrativas se torna imperativa, visto que a perspectiva multicultural em contextos interculturais amplia a consciência sobre o passado, resgata o sentimento de plenitude, respeita a diversidade, resgata o respeito pelos indivíduos, consolida relacionamentos e fortalece a identidade cultural e a justiça social. As narrativas são capazes de concretizar, por meio de uma comunicação multiplicadora de mensagens, diferentes experiências, percepções e perspectivas, de forma que "comunicam, divertem, ensinam a colaborar e preservam as tradições culturais e memórias" (Pereira et al., 2009, p. 100).

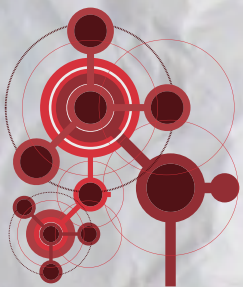
A narrativa está no cerne da comunicação humana, assim como diz Julian Jaynes (apud Sodré, 2009, p. 181): "a narração é uma das características da própria estrutura da consciência humana, logo um dos principais modos de compreensão do mundo". É por meio das narrativas que "as pessoas lembram-se do que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social" (Jovchelovitch; Bauer, 2008, p. 91).

Sob esse prisma, se considerarmos as narrativas promovidas pela comunicação, somadas às inúmeras vozes representantes dos encadeamentos de acontecimentos vividos no cenário multicultural e global, podemos compreendê-las como produtoras de sentido sobre as identidades individuais – e do indivíduo em relação ao contexto intercultural – a partir dos valores do imaginário coletivo e das representações sociais (Moscovici, 2003). Ou seja, uma comunicação embasada em valores que dizem respeito a um conjunto de narrativas pelas quais o ser humano pode perceber a sua própria realidade valoriza a alteridade, suas diferenças e semelhanças, para gerar e/ou recriar um sentido para o indivíduo e para os seus relacionamentos com o diverso.

Rodrigo Cogo (2012, p. 80) reflete que as narrativas proporcionadas pela comunicação possibilitam o resgate das opiniões, dos sentimentos e das intenções, à medida que os indivíduos têm necessidade de possuir símbolos que os ajudam a entender e a interpretar o mundo (SunWolf, 2005, p. 305), os quais auxiliam na compreensão da sua identidade:

Podemos considerar uma identidade como uma narrativa construída ao longo do tempo de vida de um indivíduo. A finalidade dessa narrativa é fornecer uma linguagem coerente que os indivíduos podem usar a fim de construir e organizar o sentido de sua existência no tempo-espaco e de lidar com seus relacionamentos sociais (Bendassolli, 2007, p. 227).

Margaret Somers e Gloria Gibson (1994), citados por Bendassolli (2007, p. 228), afirmam que as narrativas nos ajudam a construir nossas identidades na medida em que elas "nos oferecem vocabulários e roteiros de descrição de si mesmo, os quais possuem ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, social e histórica". Isso nos ajuda a entender que, em um contexto intercultural, por meio da comunicação e das relações públicas, podem-se criar narrativas que auxiliem os indivíduos a se reconhecerem identitariamente e a desenvolverem uma sensibilidade que respeite o diverso, reconhecendo, portanto, o potencial existente na heterogeneidade. Por meio dessas narrativas, podem-se gerar diálogos que resultem em compreensões acerca da eliminação de estereótipos prejudiciais e da valorização das múltiplas experiências.



CONSOLIDAÇÃO DAS NARRATIVAS LIGADAS ÀS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL BRASILEIRA POR MEIO DAS AÇÕES INTERCULTURAIS NO "BRAZILIAN CORPORATE COMMUNICATIONS DAY"

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) atua, desde sua fundação, em 1967, na promoção do necessário intercâmbio entre profissionais, entidades setoriais, associações de comunicação, acadêmicos, representantes de órgãos públicos, empresários e outros personagens fundamentais para o estabelecimento de cooperação e promoção de um Brasil empreendedor, criativo e que usufrui de sua própria formação cultural multifacetada para criar um ambiente de excelência no contexto da comunicação empresarial.

Nesse contexto, vale destacar o conjunto de esforços da entidade para promover um profícuo compartilhamento de práticas, histórias e modos de pensar e fazer a comunicação corporativa em diferentes contextos e culturas nacionais (Aberje, 2014), visto que o conjunto dessas ações propiciou que, no século XXI, a Aberje consolidasse seu programa de internacionalização, fato que se concretizou, sobretudo, por meio do bem-sucedido "Brazilian corporate communications day".

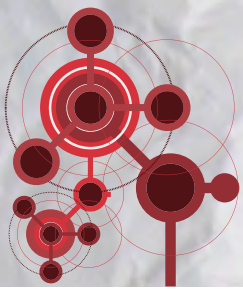
Para Pedro Bendassolli (2007, p. 230), há a compreensão sobre as metanarrativas, ou seja, os grandes esquemas conceituais e abstratos que visam "ligar as narrativas conceituais e os atores sociais em uma perspectiva histórica ampla". Paulo Nassar (2014), seguindo essa conceituação, apresenta a ideia de que há duas narrativas opostas. Por um lado, a existência da metanarrativas, ligadas aos esclarecimentos sobre as grandes narrativas de origem, às mitologias, aos grandes objetivos e às abrangentes explicações sobre o mundo. Sobre as metanarrativas do Brasil, Nassar (2014, p. 165) contextualiza a questão de forma compreensiva: "por metanarrativas, entendemos a narrativa institucional que busca um relato central, agregador de grande conhecimento, referencial e definitivo sobre determinado tema". O autor aponta que as metanarrativas do Brasil tentam explicar as grandes narrativas do país, complementando:

Contemporaneamente, além das narrativas dos outros sobre nós, além das narrativas de Estado sobre nós, além do que chamamos de metanarrativas nacionais, constatamos a produção e a veiculação de micronarrativas sobre o país criadas pelos milhões de brasileiros que atualmente circulam pelo mundo ou navegam nos mares digitais (Nassar, 2014, p. 167).

Isso significa que, por outro lado, existem também micronarrativas, ou seja, aquelas formadas pelos inúmeros pontos de vista, opiniões e experiências de vida individuais, sendo que, ao se pensar as narrativas de uma nação, tem-se a soma das micronarrativas com as metanarrativas, de forma que "a nação é um personagem e um mito moderno, que transita socialmente suas imagens e informações na forma de metanarrativas e micronarrativas" (Nassar, 2014, p. 165). Nesta linha, o autor defende que,

na sociedade atual, as metanarrativas e micronarrativas de todo o tipo formam identidades e reputações territoriais, que podem se transformar em marcas, símbolos, ícones, índices, adensamentos ou desadensamentos territoriais e econômicos (Nassar, 2014, p. 168).

Para promover uma agenda positiva e contemporânea sobre o Brasil, tendo como foco suas metanarrativas e micronarrativas, é que surge em 2010, o "Brazilian corporate communications day". A primeira edição realiza-se na Universidade de Syracuse, em Nova York, tratando-se de uma iniciativa pioneira no contexto associativo brasileiro. O projeto estabelece uma narrativa



que expressa o vigor e a qualidade da comunicação empresarial brasileira, o que, numa perspectiva intercultural mais ampla, implica o compromisso com a promoção da diversidade e com a construção de mensagens que favoreçam o entendimento do ambiente brasileiro sob o ponto de vista cultural, social, de negócios e, sobretudo, comunicacional.

O amadurecimento da comunicação empresarial em nosso país tem acompanhado o movimento econômico e social que o transformou nas últimas décadas. O projeto foi criado, portanto, para garantir a disseminação das estratégias de excelência da comunicação brasileira em âmbito global. Do ponto de vista prático, o "Brazilian corporate communications day" se concretiza por meio de eventos realizados em diferentes regiões do mundo e conta com a presença de diretores, gerentes e altos executivos da área, além de formadores de opinião, pesquisadores e autoridades locais. A discussão de casos e práticas de comunicação empresarial de empresas brasileiras favorece o intercâmbio de experiências, formação de opinião pública qualificada sobre as empresas participantes e amplia conhecimentos sobre o ambiente social e de negócios no Brasil.

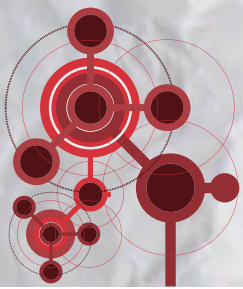
O "Brazilian corporate communications day" tem uma importante função educativa e pode ser entendido como uma prática de relações públicas para promoção da interculturalidade, tendo como principais objetivos:

- Promover o relacionamento e a troca de conhecimentos e experiências entre profissionais brasileiros e dos países visitados;
- Prover informações sobre a comunicação no contexto de negócios no Brasil tanto para a imprensa de negócios quanto para profissionais, representantes de estado, bem como centros de pesquisa locais;
- Promover a imagem de empresas brasileiras por meio da exposição de boas práticas e estratégias de êxito em comunicação empresarial.

Em 2011, como parte das estratégias de consolidação do programa, foi lançada no 2nd Brazilian Corporate Communications Day, em Nova York, a revista *BR.PR*, que chegou em 2014 à sua quinta edição. A publicação, inteiramente produzida em inglês, apresenta casos e práticas de comunicação e gestão de identidade, reputação e marca realizados em ambiente brasileiro.

Até o momento, foram realizadas dezessete edições do "Brazilian corporate communications day", que já passou pelos seguintes países: Estados Unidos (cinco vezes), Inglaterra (três vezes), Argentina, Chile, Portugal, Colômbia, Peru, Alemanha, Itália e França. As cidades que já receberam o evento são Berlim, Bogotá, Buenos Aires, Detroit, Lima, Lisboa, Londres, Milão, Mumbai, Nova York, Paris e Santiago do Chile.

Ao longo das diversas edições do "Brazilian corporate communications day", a Aberje tem trabalhado para promover o contato entre pessoas de culturas distintas e de universos simbólicos compartilhados, propiciando um espaço para que se estabeleça entre pessoas e organizações uma dinâmica relacional, pressuposto central da interculturalidade. Os resultados são muitos e se concretizam pelo estabelecimento de uma grande rede de parceiros e apoiadores em todo o mundo, entre empresas, organizações midiáticas, universidades, associações, institutos e agências de comunicação. Assim, pode-se dizer que a iniciativa alcançou o *status* de iniciativa brasileira global.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto neste artigo e considerando o cenário internacional multi e intercultural, não há como se pensar sobre a comunicação empresarial sem o reconhecimento e a valorização dos aspectos culturais e narrativos que a permeiam. Cada país tem suas peculiaridades e as interações organizacionais atuais são caracterizadas por diferentes nuances imersas em diferentes "teias de significados". Diante desse cenário, as relações públicas, por meio de suas ações de relacionamento e comunicação, exercem um papel relevante e agregador na construção, no fortalecimento e na disseminação de narrativas informativas e inspiradoras que se mostram determinantes no cenário das interações interculturais.

A concretização desse aporte teórico é vista de maneira prática pelo estudo de caso da ação internacional da Aberje por meio do "Brazilian corporate communications day". É notório que esse evento propicia espaço e oportunidades para o compartilhamento de metanarrativas e micronarrativas de destaque da área da comunicação empresarial brasileira com outros países e seus interlocutores, sendo, assim, ponte entre universos culturais múltiplos e complexos.

A natureza educacional e genuinamente intercultural dessa ação também exemplifica o planejamento e esforço da entidade para a promoção do país nas redes de interações globais de comunicação, potencializando a troca de experiências e a valorização das diversidades locais. É, portanto, um exemplo vivo e prático de uma ação internacional de comunicação integrada e relações públicas interculturais, que assume e promove narrativas interpretativas, afetivas e multiculturais visando ao entendimento e ao fortalecimento de relações humanas sem fronteiras.

REFERÊNCIAS

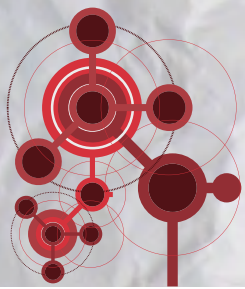
ABERJE. *Ações internacionais*. São Paulo: CMR Aberje – Centro de Memória e Referência Aberje, 2014.

ADLER, Nancy J.; GUNDERSEN, Allison. *International dimensions of organizational behavior*. Ed. 5. Cleveland, OH: Case Western Reserve University: Thomson, 2008.

ALMEIDA, Neide de. *A dinâmica social corporativa em ambientes multiculturais: um olhar sobre o impacto da mão de obra estrangeira na cultura e ambiente organizacional*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011. Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2012-10-16T154904Z-3381/Publico/Dissertacao%20Neide%20Almeida.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2013.

ALVES, Tânia C. P. *Comunicação intercultural como factor de sucesso das empresas*. Dissertação (Mestrado em Línguas e Relações Empresariais) – Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro, 2008. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/handle/10773/2779>>. Acesso em: 08 abr. 2013.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.



COGO, Rodrigo. *Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – São Paulo, ECA-USP, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

DANTAS, Sylvia Duarte (Org.). *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais*, 2012. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/pesquisa/grupos/dialogosintelectuais/publicacoes/dialogosinterculturais.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2014.

DEMORGON, Jacques. Un modèle global dynamique des cultures et de l'interculturel. In: DEMORGON, Jacques; LIPIANSKI, Edmond Marc. *Le guide de l'interculturel en formation*. Paris: Retz, 1999. p. 81-87.

EBERMANN, Jenny. Mindful leadership in a multicultural environment. Set., 2012. Disponível em: <http://jennyebermann.com/tag/culture-onion/#_ftn5>. Acesso em: 9 set. 2013.

FORNET-BETANCOURT, Raúl. *Lo intercultural: el problema de su definición*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?* Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

GEERTZ, Clifford. [1973]. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989. Disponível em: <http://identidadesculturas.files.wordpress.com/2011/05/geertz_clifford_a_interpretac3a7c3a3o_das_culturas.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

HACKRADT, Lucas. Interculturalidade. Você sabe o que é? Revista *Época*, 25/07/2011. [Entrevista com Milton J. Bennett]. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI250960-15228,00-INTERCULTURALIDADE+VOCE+SABE+O+QUE+E.html>>. Acesso em 01 set. 2014.

HALL, Stuart. A questão multicultural. In: *Da diáspora*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations*. New York, MacGraw-Hill, 1997.

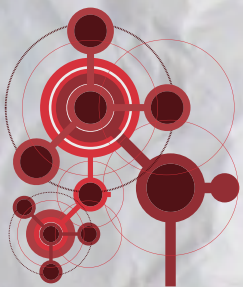
HOMEM, Ivana Dolejal. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29/2005, Brasília. *Anais...* Anpad, 2005. CD-Room.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, Georde (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 7. ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008. p. 90-113.

MODESTO, Carolina. *Expatriação e adaptação cultural: a contribuição das relações públicas no processo de adaptação dos expatriados nas organizações brasileiras*. Monografia (Conclusão de Curso) – ECA-USP, São Paulo, 2013.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Serge. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 7. ed. São Paulo: Editora Vozes, 2003.



PEREIRA, Andréia et al. Storytelling imersivo colaborativo: Time2Play no Second Life. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, VI, Fortaleza, 2009. *Anais...* Fortaleza: Ed. IEEE_CS, out. 2009. p. 99-105.

NASSAR, Paulo. O Brasil visto de fora. In: CAMARGO, Ricardo Zagallo (Org.). *Brasil: múltiplas identidades*. São Paulo: Alameda, 2014. p. 165-186.

SANTOS, Boaventura de Sousa; NUNES, João Arriscado. Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *Reconhecer para libertar*: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SODRÉ, Muniz. *A narração do fato*: notas para uma teoria do acontecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SUNWOLF, J. D. Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do *storytelling* nas tradições religiosas. *Comunicação & Educação*, São Paulo, Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, a. 10, n. 3, p. 305-325, set./dez. 2005.

TINDALL, Natalie T. J. The effective, multicultural practice of public relations. PRSA. 2012. Disponível em: <http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/9590/1044/The_effective_multicultural_practice_of_public_rel#.VA2nzsJdUt4>. Acesso em: 05 ago. 2014.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding in the waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1997. Disponível em: <<http://khurrambukhari.files.wordpress.com/2012/02/riding-on-the-waves-of-culture.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

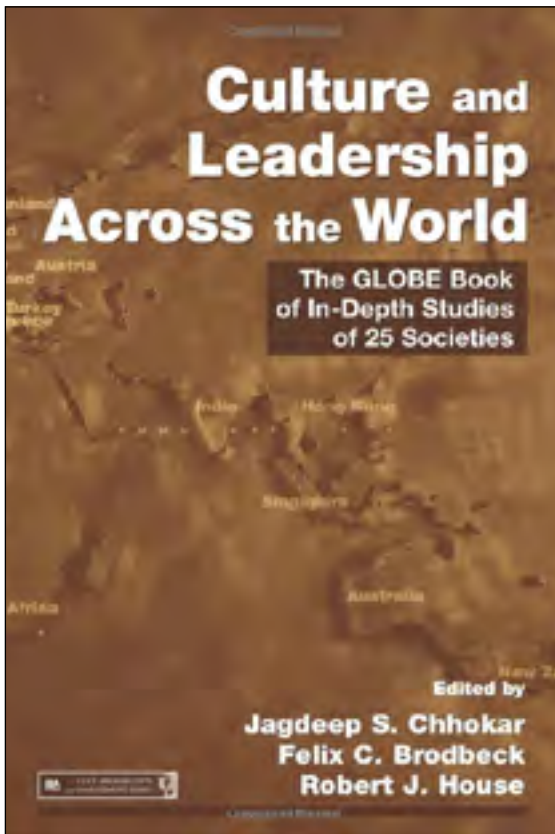
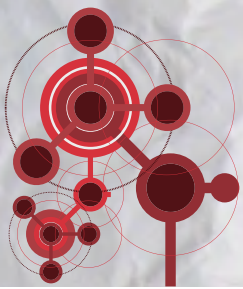
UNESCO, 1978. Declaration on race and racial prejudice. Disponível em: http://www.unesco.org/webworld/peace_library/UNESCO/HRIGHTS/107-116.HTM. Acesso em: 08 set. 2014.

_____. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2013.

Artigo recebido em 08.09.2014 e aprovado em 08.12.2014.

RESEARCH





Jagdeep S. Chhokar; Felix C. Brodbeck;
Robert J. House (Org.)

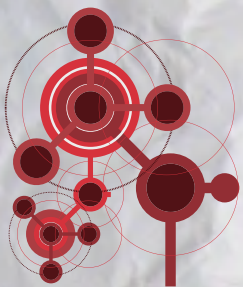
*Culture and leadership across the world:
The Globe book of in-depth studies
of 25 societies*

Mahwah, NJ
Lawrence Erlbaum Associates, 2007
1.162 páginas

Resenhado por

Carolina de Avellar Barbosa Moretti

- Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA USP)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA USP
- Especialista em Comunicação Corporativa, Publicitária e Política pela Universidad Complutense de Madrid, Espanha
- Graduada em Relações Públicas e em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Atualmente é coordenadora de Imprensa na Bunge Brasil
- E-mail: carol.avellar@gmail.com; carolavellar@usp.br



Um estudo colaborativo sobre interculturalidade e liderança nas organizações

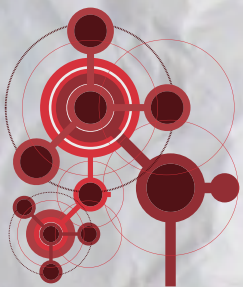
A collaborative study on the interculturality and leadership in the organizations

Un estudio colaborativo sobre interculturalidad y liderazgo en las organizaciones

Em 1991 o pesquisador Robert J. House, da Universidade Wharton, na Pensilvânia, desenvolveu e liderou o projeto Globe (Global leadership and organizational behavior effectiveness), integrado por uma equipe internacional de investigadores que coletava os dados nas organizações. A pesquisa quantitativa foi preparada com base em nove escalas, ou variáveis de cultura, sendo que seis tiveram origem na teoria das dimensões culturais de Geert Hofstede, nas obras *Culture's consequences: international differences in work-related values* (1980) e "Intercultural co-operation in organisations" (*Management Decision*, v. 20, n. 53, 1982). Essas mesmas variáveis foram utilizadas para identificar características das organizações. O estudo Globe foi realizado em três etapas. A primeira fase envolveu o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa; a segunda fase avaliou nove atributos fundamentais, ou dimensões culturais, de ambas as culturas sociais e organizacionais; e última fase analisou principalmente a eficácia dos comportamentos de líderes (incluindo CEOs) sobre as atitudes e o desempenho dos subordinados.

O primeiro volume do estudo, *Culture, leadership, and organizations*, organizado por Robert J. House e outros, publicado em 2004, apresenta as fases um e dois do projeto Globe. A fase um consistiu na descrição e no desenvolvimento dos métodos de pesquisa. E a fase dois detalhou os fatores culturais e as características de liderança nos 62 países envolvidos no projeto. O volume que estamos resenhando, *Culture and leadership across the world*, apresenta os resultados da fase três e consiste em uma descrição profunda sobre a cultura e a liderança em 25 dos 62 países, além de recomendações sobre como os gestores podem realizar negócios em outros países que não o seu.

A obra *Culture and leadership across the world* está estruturada em três partes: a introdução, os capítulos sobre 25 sociedades estudadas e a parte final com a conclusão, totalizando 28 capítulos e 1.162 páginas. Os dois primeiros capítulos são introdutórios. O capítulo 1 apresenta uma visão geral do que é o projeto Globe, seus objetivos, estrutura, história e metodologia. Aqui, é importante mencionar que o estudo aborda a cultura organizacional em nove dimensões quantitativas: assertividade, orientação para o futuro, igualdade de gênero, orientação para o humano, coletivismo institucional, coletivismo de grupo, orientação para o resultado, distância de poder e controle de incertezas.



Nesse sentido, uma das mais importantes contribuições do estudo foi medir as variáveis culturais não apenas pelo nível das manifestações práticas, mas também pelo nível dos valores e das crenças sobre como a sociedade acreditava que a sua cultura deveria ser. Além disso, o *Globe* diferencia a análise organizacional da análise sobre as sociedades, deixando claro que o foco do estudo é cultura e liderança organizacional e não a liderança de forma geral.

Primeiro, no capítulo 2, os autores discutem a metodologia do projeto *Globe* como um todo e depois descrevem a metodologia específica da segmentação por países, que contou com técnicas qualitativas, quantitativas, entrevistas etnográficas, análises de mídia e técnicas de observação realizadas pelos investigadores do estudo. Ao detalhar os resultados pela perspectiva qualitativa, os autores defendem a necessidade de uma abordagem segmentada por país para tratar de cultura e liderança. Além disso, definem os principais direcionadores de cultura, práticas organizacionais e liderança, em cada um dos países pesquisados.

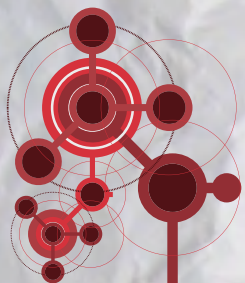
Os 25 capítulos seguintes descrevem a pesquisa propriamente dita e apresentam os dez *clusters* (ou grupos) de países, com a colaboração de 57 autores. Trata-se de um verdadeiro esforço colaborativo de investigadores espalhados por todo o mundo, para apresentar um dos mais ambiciosos estudos sobre interculturalidade e liderança nas organizações. No total, 1,8 mil investigadores participaram do estudo. Eles ouviram cerca de 18 mil gerentes de nível médio de aproximadamente mil organizações em 62 países. Considerando essa grande escala e a inovação da pesquisa sobre gestão internacional, o *Globe* pode ser considerado um dos maiores e mais completos projetos já realizados sobre esse tema.

A segmentação por países foi fundamentada em padrões únicos de sociedade e características organizacionais. Há descrições ricas das especificidades de cada país, principalmente sobre como a cultura e a liderança se manifestam, o que torna esse livro uma obra muito útil para profissionais de organizações internacionais e instituições multiculturais. Para facilitar o entendimento, mostramos aqui como a obra se acha dividida.

Parte I (capítulos 3 e 4) – países da Europa Nórdica: Suécia e Finlândia. Parte II (capítulos 5 a 8) – países da Europa germânica: Áustria, Alemanha, Holanda e Suíça. Parte III (capítulos 9 a 14) – países do *cluster* anglo-inglês: Austrália, Inglaterra, Irlanda, Nova Zelândia, África do Sul e Estados Unidos. Parte IV (capítulos 15 a 17) – Europa latina: França, Portugal, Espanha e Israel. Parte V (capítulos 18 a 20) – América Latina: Argentina, Colômbia, México. Parte VI (capítulos 21 e 22) – Europa oriental: Grécia e Rússia. Parte VII (capítulo 23) – Oriente Médio: Turquia. Parte VIII (capítulos 24 a 26) – Ásia confucionista: China, Hong Kong e Singapura. Parte IX (capítulo 27) – Sudeste asiático: Índia. Parte X – África subsaariana.

Como se pode ver, trata-se realmente de um grande esforço colaborativo, envolvendo pesquisadores de diversos países, com enfoque intercultural e amplo apelo internacional. Os capítulos que apresentam cada país seguem um formato comum, partindo dos fatos gerais sobre os países abordados, como aspectos econômicos, demográficos e governamentais, passando também por uma visão mais profunda das características culturais no contexto de cada sociedade.

Vale destacar algumas curiosidades, como, por exemplo, a Holanda, que está inserida no *cluster* dos países germânicos, apesar de ter características similares às dos países nórdicos ou ingleses. Por outro lado, enquanto a Turquia está no *cluster* do Oriente Médio, Israel é identificado como parte do *cluster* da Europa Latina. Apesar de haver um capítulo dedicado ao *cluster* da África subsaariana, não há descrição de nenhum país especificamente. Interessante observar que a África do Sul está representada no *cluster* de países anglo-ingleses, junto com a Inglaterra e os Estados Unidos. O estudo divide a amostra africana em “amostra branca” e “amostra negra”, o que parece justificar a separação da África do Sul, país de colonização inglesa, do restante do continente.

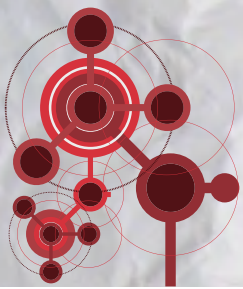


No *cluster* da América Latina, são apresentados os resultados para Argentina, Colômbia e México, que são três dos dez países analisados pelo estudo Globe, nessa região. Nos capítulos sobre a América Latina, o leitor vai notar que algumas características parecem se repetir nas descrições de cada país. Um exemplo nesse sentido é a forma comum com que são construídos os relacionamentos entre chefes e subordinados: decisões tomadas de cima para baixo e profissionais de nível inferior não ousam questionar seus superiores. Outro ponto que merece destaque no caso do continente latino-americano é a grande influência que mudanças institucionais, governamentais, sociais, políticas e econômicas exercem sobre as características culturais analisadas no estudo. Isso fica bastante evidente quando o livro menciona fatos históricos, como a dominação na relação com os países colonizadores, regimes ditatoriais que impediram o exercício da democracia ou ainda os impactos de crises econômicas sobre o sucesso dos negócios e organizações.

Por fim, cada capítulo fornece os resultados das nove dimensões avaliadas pelo estudo Globe, em cada um dos países, exemplificando com dados práticos, números (provenientes da análise quantitativa) combinados com avaliações aprofundadas (a partir das técnicas qualitativas aplicadas) sobre como e por que determinadas pontuações foram atingidas ao longo da pesquisa, afastando ou aproximando países por suas características e seus traços culturais. Trata-se de um extenso e completo relatório, com detalhes sobre como os líderes realizam suas tarefas, sobre as necessidades específicas de compreensão do mundo, aspirações e interferências culturais nas organizações.

A conclusão integra as ricas descobertas do estudo de forma esclarecedora. Detalha novamente como o estudo foi realizado e evidencia a importância do trabalho colaborativo dos investigadores, sendo que alguns deles participaram desde o início do projeto e acompanharam todo o trabalho. Destaca ainda que o livro oferece respostas a questões que muitas vezes são feitas por interessados sobre seus próprios países. Mas também responde às dúvidas de profissionais que pretendem se mudar para e/ou trabalhar em um país especificamente ou, simplesmente, daqueles curiosos que querem conhecer mais sobre a cultura e a liderança de uma determinada sociedade.

Considerando a solidez e complexidade da obra, vale registrar: não se deixe intimidar pelo número de páginas. A leitura permite fazer uma viagem pela cultura em diferentes países, sob o olhar de pesquisadores locais, com uma visão global. Expande o entendimento sobre o comportamento em diversas culturas e acaba por preparar o leitor para atuar em um mundo onde a colaboração global se transformou em algo essencial para a sobrevivência dos negócios.



Sylvia Duarte Dantas (Org.)

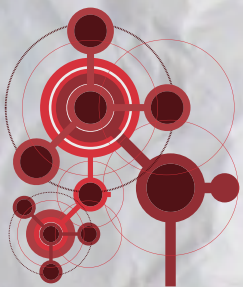
*Diálogos interculturais: reflexões
interdisciplinares e intervenções psicossociais*

São Paulo, SP
Instituto de Estudos Avançados da
Universidade de São Paulo, 2012
E-book - 383 páginas

Resenhado por

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs

- Doutoranda na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Educação pela Universidade de Sorocaba (Uniso)
- MBA Executivo em Marketing e Comunicação pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap)
- Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Paulista de Educação e Comunicação (Fapec)
- Autora da obra *Entre os fios e o manto: tecendo a inclusão escolar* e coautora de *Gestão estratégica de pessoas: obtendo resultados com a ISO 10015*
- E-mail: anacris.piletti@usp.br



Na encruzilhada das culturas: reflexões e intervenções

At the cross-roads of the cultures:
reflections and interventions

En la encrucijada de las culturas:
reflexiones e intervenciones

Como não pensar sobre os encontros entre pessoas e grupos de diferentes culturas e os conflitos que emergem dessas aproximações? A sociedade está cada vez mais interligada pelas novas tecnologias de comunicação e pelos acordos políticos e econômicos entre povos e nações que facilitam os deslocamentos e os contatos humanos. Não há como ignorar o nascimento de uma nova geografia cultural que demanda reflexões sobre a diversidade e intervenções nessa nova realidade.

A obra *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais* reúne dezessete textos de autores de diferentes áreas do conhecimento, demonstrando que os estudos interculturais são em sua essência construções interdisciplinares e que, como projeto ético, o diálogo intercultural deve ser guiado pela aceitação da alteridade.

Os textos surpreendem o leitor não só pela heterogeneidade das temáticas, fundamentações teóricas e metodologias utilizadas, como também pela apresentação de intervenções realizadas com indivíduos que vivenciaram os desafios de ser um *outsider*, ou seja, o “outro”, “o estrangeiro” – aquele que ao mesmo tempo está dentro e fora de um sistema de significados compartilhados, ou então se encontra na encruzilhada de diferentes culturas. Aqui, entendemos a encruzilhada como o lugar onde as culturas se encontram, os conflitos acontecem e o diálogo se tornar necessário para que caminhos interculturais sejam construídos. O livro, resultado de dois seminários promovidos pelo grupo “Diálogos interculturais”, do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, foi organizado em três partes pela psicóloga e coordenadora do grupo, Sylvia Duarte Dantas.

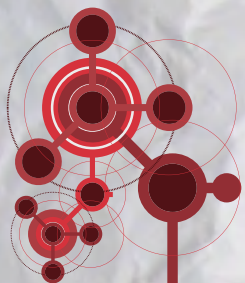
Na primeira parte do livro, denominada “Diálogos interculturais”, oito textos discutem a identidade e a alteridade perpassando questões étnicas, religiosas, socioeconômicas, indígenas, literárias, migratórias e de saúde mental e pública. O antropólogo Koichi Mori analisa o processo subjetivo e criativo de reculturalização de duas mulheres xamãs okinawanas aos sistemas de crenças religiosas de possessão brasileiras. A desigualdade, segregação e diferenças na cidade de São Paulo é tema discutido pela socióloga e pesquisadora da questão urbana Maura Pardini Bicudo Vêras. Percebemos que a metrópole como espaço



cosmopolita de encontro das diferenças contraditoriamente é um território de múltiplas formas de marginalização e exclusão visíveis na separação socioespacial da pobreza e dos grupos migrantes subjugados. As vivências de processos migratórios e as inquietações identitárias que surgem a partir dos deslocamentos de fronteiras é o assunto tratado por Adriana Capuano de Oliveira. Com a finalidade de discutir sobre “como entender-se brasileiro”, a cientista social analisa a situação de brasileiros no Japão e no sul da Flórida, indicando as diversas estratégias de identidade utilizadas para cada contexto em busca de uma ressignificação do “eu”. Sylvia Duarte Dantas apresenta as implicações dos processos interculturais para a saúde mental dos indivíduos, especialmente com base nos conceitos de “aculturação psicológica” e “estresse de aculturação”. As intervenções psicossociais de orientação intercultural psicodinâmica são uma proposta de atendimento a ser realizado com pessoas em situação de sofrimento advindos do processo de aculturação. Saúde pública e fluxos de migração contemporânea é o tema abordado por Maria da Penha Vasconcellos e Rubens Camargo de Ferreira Adorno. Eles destacam a necessidade da presença de profissionais com formação especializada e com abertura para a troca de experiências culturais no atendimento de saúde aos migrantes. As relações entre língua, literatura e interculturalidade são tratadas por Ligia Fonseca Ferreira a partir do caso do escritor ateniense Vassilis Alexakis, que escreve em sua língua de origem e em francês e retrata em suas obras literárias os dilemas de trafegar entre estas duas grandes tradições linguísticas. A primeira parte dessa coletânea é finalizada com dois textos que abordam a questão indígena. Para a existência de um diálogo intercultural, é fundamental que os interlocutores tenham autonomia e um espaço reconhecido de expressão, destaca Rinaldo S. V. Arruda. Já a relação e os vínculos históricos entre os povos indígenas guaranis e a sociedade nacional é analisada por Maria Lucia Brant de Carvalho. Para a construção de uma verdadeira relação de troca, a lógica da dominação precisa ser superada e as “cicatrices do contato” deixadas nas comunidades indígenas necessitam ser entendidas.

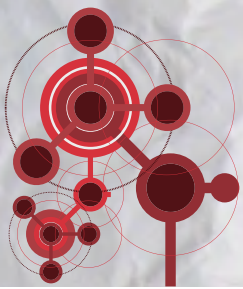
A segunda parte do livro, “Orientação intercultural”, contém sete textos. No primeiro, Sylvia Duarte Dantas explica o Serviço de Orientação Intercultural oferecido na Universidade de São Paulo e apresenta casos que exemplificam a psicoterapia e as intervenções psicossociais realizadas com estrangeiros. O filósofo Geraldo José de Paiva discorre sobre os aspectos filosóficos e históricos da psicologia intercultural e traz aproximações entre a psicologia intercultural e a psicologia da religião. A perspectiva intercultural na educação é discutida por Nadir Esperança Azibeiro e Reinaldo Matias Fleuri. Para eles, a tarefa da educação intercultural não é adaptar ou simplesmente possibilitar a mútua compreensão das linguagens, mas permitir, por meio do diálogo, a construção coletiva de um currículo significativo. No campo organizacional, Irene Kazumi Miura e Gabriela Arantes Gonçalves apresentam os resultados de uma pesquisa realizada com cinco profissionais expatriados que atuam em empresas do setor petrolífero em Macaé, no estado do Rio de Janeiro. As autoras concluem que, além de habilidades técnicas, no processo de expatriação de profissionais, as organizações devem considerar também atitudes e traços da personalidade. Além disso, o planejamento de carreira, a preparação e o treinamento intercultural são fatores essenciais para o sucesso de ajustamento do expatriado. Laura Satoe Ueno faz um relato do fenômeno migratório conhecido como *dekassegui* e analisa os conflitos de viver entre dois mundos, a partir do atendimento de nipodescendentes que emigraram ao Japão e retornaram ao Brasil. Elizabete Villibor Flory discorre sobre o falar bilíngue, ressaltando que se deve considerar a perspectiva da qual se fala e levar sempre em consideração a perspectiva da qual se interpreta o que é dito. A migração de retorno é analisada pela psicóloga Maria Gabriela Mantaut Leifert, com base no atendimento de pessoas retornadas do exterior constata a necessidade de oferecer atendimento clínico para pessoas que passaram por uma experiência intercultural.

“Imigrantes aqui” é o título da última parte da obra. O primeiro texto é um relato de vida do coreano Jung Mo Sung. Com base em sua experiência pessoal como imigrante coreano que chegou ao Brasil aos oito anos de idade, ele enfatiza a impossibilidade



de negar as origens e a possibilidade de fincar raízes onde bem entendermos e queremos. Para ele, o mais importante é ter consciência das atitudes assumidas e buscar constantemente o conhecimento. Por fim, o texto de Márcia Cristina Zaia traz o resultado de uma pesquisa realizada com imigrantes muçulmanas na cidade de São Paulo. A pesquisadora percebe nos depoimentos das mulheres muçulmanas o embate entre preservar a cultura de origem e integrar-se à cultura brasileira. Em alguns momentos, há uma opção pela estratégia de separação, favorecendo a manutenção de um sentimento de comunidade e a permanência dos próprios valores; por vezes, tais práticas podem conflitar com alguns hábitos encontrados no Brasil.

Reconhecemos em cada texto da obra que é por meio da comunicação e das estratégias de relacionamento entre pessoas que transitam por diferentes culturas que os diálogos interculturais acontecem. Essas diferenças, portanto, não estão apenas relacionadas a etnias, gêneros e religiões, mas às particularidades e idiossincrasias que tornam único cada encontro. O trabalho dos profissionais de comunicação e de relações públicas perpassa a compreensão contextual das subjetividades e dos cenários que as tornam possíveis. Nesse sentido, o livro contribui trazendo conceitos e conjunturas culturais distintas que não podem ser negligenciadas na atuação de profissionais dessas áreas. Na encruzilhada das culturas é a comunicação que media as relações de alteridade. Neste ponto, a obra constrói uma teia de significações que aproxima as situações interculturais vivenciadas pelos sujeitos e as reflexões interdisciplinares que nos permitem compreendê-las.



Letícia Fantinato Menegon,
Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati

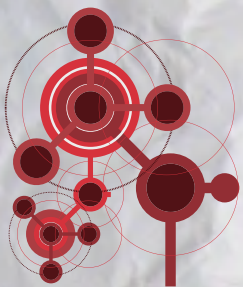
Gestão em ambientes multiculturais

São Paulo, SP
Editora Atlas, 2013
98 páginas

Resenhado por

Fabiana Colturato Aidar

- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), concentrando a pesquisa acadêmica no papel da comunicação interna na integração cultural em fusões e aquisições
- Bacharel em Letras pelo Centro Universitário Ibero-Americano (Unibero), São Paulo
- Possui experiência de quinze anos em comunicação organizacional em multinacionais, agências e empresas familiares
- E-mail: fcaidar@hotmail.com



Ambientes multiculturais estimulam diversidade, criatividade e crescimento: os gestores estão preparados?

Multicultural environments stimulate diversity, creativity and growth: are the managers prepared?

Ambientes multiculturales estimulan diversidad, creatividad y crecimiento: ¿los gestores están preparados?

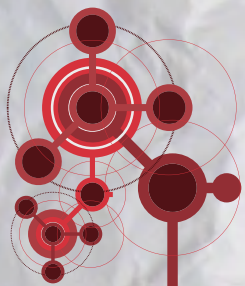
No contexto macroeconômico criado na primeira metade do século XX, quando ocorreu o primeiro movimento de expansão das empresas de países desenvolvidos em regiões mais longínquas, o mundo organizacional ganhou peso e influência no desenvolvimento das sociedades, exigindo cada vez mais a interação entre pessoas de diferentes culturas, ainda que com atividades exclusivamente profissionais, num primeiro momento.

Nesses ambientes internacionalizados, que passaram pela segunda (décadas de 1970 e 1980) e pela terceira (a partir dos anos 1990) onda da globalização – e onde a diversidade ocupa papel de destaque –, lidar com o desconhecimento de outros idiomas, legislação diversa, moedas e regimes cambiais flutuantes e políticas econômicas de um país estrangeiro ganha uma dimensão ainda maior quando, a isso tudo, se somam as diferenças culturais.

Mas as pesquisas científicas também já revelam que times multiculturais conseguem lidar de maneira mais criativa e inovadora com atividades altamente complexas, o que permite soluções e decisões mais refinadas e prova que diversidade e crescimento podem caminhar de mãos dadas.

A leitura de *Gestão em ambientes multiculturais*, de autoria de Letícia Fantinato Menegon, Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati, professores da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), possibilita uma visão didática e panorâmica de como atuar nesse contexto, sendo aplicável a estudantes e profissionais das áreas de administração, recursos humanos e comunicação. Dividido em nove capítulos curtos, o livro descreve, logo na introdução, as características básicas de um executivo global.

Ao passar pelos modelos de internacionalização das empresas desde a década de 1960 e pelos formatos de divisão organizacional, os autores sintetizam no capítulo 2 o contexto em que os negócios internacionais se desenvolvem e a necessidade de o gestor internacional observar e compreender esse cenário.



O aspecto da identificação e atenção à cultura organizacional não fica de fora. Além, é claro, de sua inter-relação com a cultura nacional. Os autores trazem a perspectiva de vários teóricos do tema, expondo as dimensões da cultura nas organizações propostas por esses acadêmicos, mas se atêm mais detalhadamente aos estudos de Geert Hofstede, publicados inicialmente nos anos 1980. O respeitado pesquisador holandês propõe um modelo de cinco dimensões da cultura nacional, as quais também podem ser analisadas no âmbito da cultura organizacional: 1) individualismo-coletivismo; 2) distância do poder; 3) controle de incertezas; 4) masculinidade-feminilidade; e 5) orientação para o curto ou longo prazo.

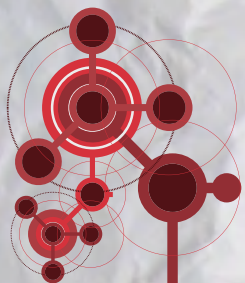
Partindo dessa perspectiva de análise, quando o tema é a “gestão à brasileira”, afloram as singularidades da cultura nacional que permanecem presentes no mundo organizacional e se refletem numa lista de quinze características detalhadas pelos autores a partir de pesquisas acadêmicas realizadas por Rebeca Chu e Thomas Wood Jr. em 2006. Quem nunca ouviu falar do “jeitinho brasileiro”? Ou da expressão “manda quem pode, obedece quem tem juízo”? São reflexos claros de traços culturais brasileiros – embasados na desigualdade de poder, autoritarismo e postura de espectador – que resvalam nos ambientes das organizações e geram uma ideia negativa em relação ao Brasil e às suas instituições. No entanto, fatores como a internacionalização de empresas brasileiras, o aumento das fusões e aquisições e da vinda de profissionais expatriados ao Brasil, a competição interna e externa, entre outros, provocaram algumas acomodações positivas a essas características nacionais de gestão.

O gestor que precisa atuar num mercado globalizado, deparando-se com culturas estrangeiras, deve ter a capacidade de compreender suas próprias raízes, porém, ao mesmo tempo, ser sensível e adaptável a assuntos globais e culturais que afetam os negócios. Mas essa capacidade é inata ou pode ser adquirida? A resposta dada no livro é que “conhecimento é essencialmente adquirido, mas ele é insuficiente sem as características de personalidade e o desenvolvimento de habilidades e capacidades” (p. 45).

Um conceito definido na obra para traduzir essa “visão de mundo” necessária ao gestor internacional é o *global mindset* – a capacidade de o indivíduo manter-se aberto e se articular em múltiplas culturas e realidades estratégicas em âmbito local e global. O autoconhecimento e as experiências profissionais, tais como viagens internacionais de negócio e expatriação, são ingredientes para o desenvolvimento do *global mindset*. Uma curiosidade interessante é que o leitor pode avaliar, na página 47 da obra, seu nível de *global mindset*, respondendo a um teste básico. Outro fator que faz a diferença no gestor global é a inteligência cultural, que se resume na habilidade do profissional de perceber outras culturas, aprender com a interação multicultural e, a partir disso, remodelar seu comportamento da maneira mais apropriada.

A proposta dos autores, com base em seus estudos, é um modelo que integre atributos diferentes, mesclando antecedentes pessoais (tais como perfil psicológico, formação técnico-profissional e experiências internacionais) com competências interculturais e *global mindset*. O resultado dessa combinação ainda é influenciado pelo ambiente interno e externo à organização e leva a um gestor que se adapta internacionalmente e é capaz de construir relações globais e lidar com times interculturais. Mas, para construir relacionamentos e interagir no âmbito dos negócios internacionais, seja com clientes, fornecedores ou colaboradores, não basta apenas o conhecimento de outros idiomas. Mais do que isso, a comunicação é um fator que influencia significativamente a qualidade dessas relações interculturais.

No processo de “tornar comum” (ideias, informações, objetivos etc.), os ruídos interculturais entram em campo para embaralhar o jogo. O modo como cada cultura se relaciona com as dimensões de Geert Hofstede descritas no livro já é um exemplo de quão individuais essas interpretações podem acontecer, e isso certamente afetará o processo de comunicação entre indivíduos de países distintos.



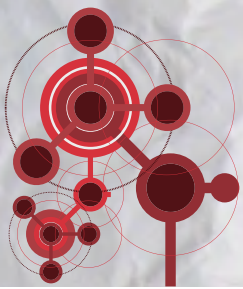
Os pratos da balança também vão pesar de modo diferente entre as culturas em que as pessoas são muito envolvidas umas com as outras e mantêm forte hierarquia social e aquelas nas quais os indivíduos nutrem menos envolvimento entre si e, por isso, produzem mensagens mais diretas e impessoais. E, nessa hora, a inteligência cultural do gestor global tem papel importante para equilibrar os padrões de comunicação.

Contudo, quando pessoas de diferentes países se juntam num mesmo time de trabalho, a diversidade cultural gera seus impactos positivos (tais como análise mais ampla, criatividade, inovação, maior eficiência) e negativos (conflitos, desconfiança, baixo desempenho, falta de coesão). Diferenças em como as culturas lidam com o gênero masculino e feminino e a hierarquia ainda podem dificultar as relações. Nesse ponto, a figura de um líder é essencial para administrar as adversidades e representa o primeiro passo para se desenvolver um time de alto desempenho. Os autores ainda expõem os desafios que essa liderança pode enfrentar e as estratégias (adaptação, intervenção cultural, intervenção gerencial e saída) para lidar com eles.

A diversidade cultural também provoca seus efeitos na mesa de negociação: os valores culturais definem os interesses e as prioridades do negociador e, com isso, ajudarão a estabelecer o padrão de interação entre as partes e o tipo de acordo a que vão chegar. As relações de poder/independência que existem entre os negociadores são outro fator de impacto nos acordos interculturais porque também refletirão o comportamento desses indivíduos e as estratégias que utilizarão para resolver um conflito ou uma negociação.

O último capítulo do livro dedica-se a tratar das práticas relativas ao processo de expatriação, para o profissional e seus familiares, que requer que a empresa promova treinamentos, tutoria, acompanhamento psicológico e, inclusive, socialização.

De leitura rápida e simples, *Gestão em ambientes multiculturais* esclarece com brevidade os principais pontos de atenção que envolvem a vivência em ambientes multiculturais, despertando e orientando o executivo de qualquer área de atuação para um olhar diferenciado naquilo que cada organização tem de peculiar: as pessoas e suas culturas.



Denise Maria Cogo e Maria Badet Souza

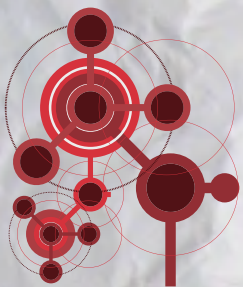
Guia das migrações transnacionais e diversidade cultural para comunicadores: migrantes do Brasil

Bellaterra: Instituto Humanitas Unisinos; Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona, 2013
E-book - 105 páginas

Resenhado por

Maura Padula

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep)
- Especialista em Comunicação e Marketing pelas Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas (Metrocamp)
- Bacharel em Relações Públicas pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap)
- Professora da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Puccamp)
- Diretora da Faculdade de Relações Públicas e ex-diretora adjunta do Centro de Linguagem e Comunicação da Puccamp
- Sócia-gerente da MPA Assessoria de Comunicação e Marketing S. C. Ltda.
- E-mail: mpamc@uol.com.br; maurapadula@usp.br



A comunicação como diferencial nos fenômenos das migrações no Brasil

Communication as a differential in the migration phenomena in Brazil

La comunicación como diferencial en los fenómenos de las migraciones en el Brasil

Não é possível dizer que o fenômeno das migrações é algo novo, pois está vinculado à história da humanidade. Entretanto, a partir da globalização, ele assumiu uma especial dimensão e passou a fazer parte da agenda de governos em todo o mundo. Relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) destaca o interesse em se discutir a diversidade, pois em um mundo globalizado, aumentam “os pontos de interação e fricção entre as culturas, originando tensões, fraturas e reivindicações relativamente à identidade, (...) fontes potenciais de conflito”, conforme dizem as autoras (p. 1), citando a p. 15 de *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais*, obra organizada por Silvia Duarte Dantas (2012).

O debate em torno das questões éticas e políticas decorrentes do encontro entre culturas torna-se cada vez mais fundamental, pois é comum assistirmos, perplexos, a atrocidades em nome de ideias e valores, que violam os mais básicos direitos humanos. Casos de intolerância como o que vimos na Noruega em 2011, que vitimou 69 pessoas, ou, mais recentemente, as ações do grupo autodenominado “Estado Islâmico” são alguns exemplos. Na Noruega, o atirador, que se apresentou como militante anti-islâmico de extrema-direita, culpou o governo pelo ataque, em função de sua política relacionada à imigração.

E, por entender que “os meios de comunicação são espaços privilegiados de construção da visibilidade pública do fenômeno das migrações” (p. 11), um grupo de pesquisadores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Católica de Brasília e Universidad Autònoma de Barcelona, desenvolveu o *Guia das migrações transnacionais e diversidade cultural para comunicadores: migrantes do Brasil*, uma obra que tem como objetivo central “contribuir com o trabalho de comunicadores na cobertura das novas realidades migratórias”.

Entre as preocupações dos autores, e que justificam a iniciativa do guia, está o fato de que o Brasil voltou a ser um destino para imigração, particularmente depois da crise econômica global, em 2008, que afetou prioritariamente os Estados Unidos e a Europa. Segundo dados do Ministério da Justiça, em 2011 o número de trabalhadores estrangeiros em atividade no Brasil



aumentou 57% em relação ao ano anterior, enquanto houve um decréscimo na emigração de brasileiros para o exterior. Assim, o guia se propõe ampliar as oportunidades de debates sobre as políticas migratórias a partir de “uma perspectiva crítica e construtiva”, bem como fazer a ponte entre a mídia e as entidades especializadas no assunto, para que sirvam de fonte de informação e interação na produção das pautas sobre tema.

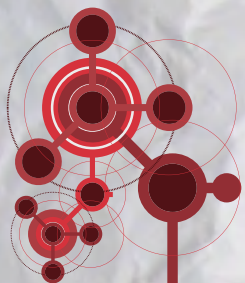
O guia está dividido em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se a obra e justifica-se sua importância mediante os dados de crescimento do fenômeno. No capítulo dois, são detalhados os objetivos dos pesquisadores com essa iniciativa. É neste espaço que os autores esclarecem a adoção dos termos migrante – no lugar de imigrante – e migração – em vez de imigração. Para eles, essa mudança “permite enfatizar as dimensões múltiplas tanto de movimento, trânsito e fluidez quanto de temporalidades e motivações que marcam as migrações contemporâneas e que podem variar em função de diferentes fatores políticos, econômicos e sociais” (p. 12).

No capítulo três, “Caracterização das migrações transnacionais”, é apresentado um levantamento histórico, com dados sobre as migrações no mundo, na América Latina e no Brasil. Destaca-se a intensificação das migrações no mundo a partir dos dados da Organização Internacional das Migrações (OIM), que mostram que no ano 2000 havia cerca de 150 milhões de migrantes no mundo. Em 2010, esse número chegou a 214 milhões, o que significa que uma a cada seis pessoas no mundo é migrante. Entretanto, esse número pode ser ainda maior, pois esses dados não contemplam os migrantes internos nem os filhos de migrantes menores de dezoito anos, que ainda não fizeram sua opção de cidadania e, por isso, são considerados estrangeiros. A projeção é que esse número chegue a 405 milhões até 2050.

Mas os dados quantitativos não traduzem a complexidade do fenômeno. As migrações apresentam uma variedade cada vez maior de grupos étnicos e culturais, bem como um número significativo de mulheres que migram de forma independente ou como chefes de famílias, aumentam o número de pessoas que trabalham sem regularização jurídica, além de ter crescido também o número de migrantes temporários e de circulação. Considerando somente os meios oficiais, em 2009, segundo o Banco Mundial, os migrantes movimentaram 414 milhões de dólares em remessas aos seus países de origem, demonstrando a importância desse movimento também para a economia dos países.

O Brasil, depois de ser sido o destino de diversas nacionalidades no final do século XIX até meados do século XX, enfrentou fluxos migratórios de saída nas décadas de 1970 e 1980, esta última chamada de “década perdida” no país. Nessa época, os brasileiros migraram principalmente para os Estados Unidos, Japão e Portugal. Para sair, usaram também as redes familiares dos descendentes, como foi o caso de japoneses e de italianos. A partir de 2008, em função da crise econômica mundial protagonizada pelos Estados Unidos e pela Europa, o índice de saída de brasileiros para o estrangeiro começa a cair e o Brasil volta a ser opção de destino dos migrantes transnacionais, principalmente dos Estados Unidos, do Japão, do Paraguai, de Portugal e da Bolívia. Outro dado que comprova essa tendência é que cresceu 30% o número de pedidos de autorizações para trabalhar no Brasil: em 2009 foram dadas 42.913 autorizações e, em 2011, esse número chegou a 70.524. Até junho de 2012 o número já era DE 32.913, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego.

Atualmente, observa-se uma desaceleração do movimento migratório interno na América Latina e um crescimento na migração dos latino-americanos para os Estados Unidos. O Brasil é o terceiro país em ordem de importância na América Latina como receptor de migração latino-americana. Como tendência, reforça-se a posição do país na modalidade de migração de tipo fronteiriço, no caso dos países do Mercosul, Colômbia e Venezuela; migrações em direção às áreas metropolitanas, como é o caso dos bolivianos e peruanos; e migrações intrarregionais com países não limítrofes, mais especificamente do Chile.



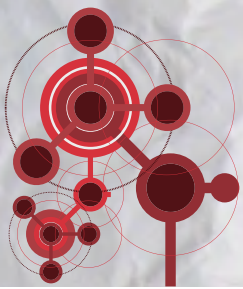
O guia destaca, também, o fluxo de migração dos haitianos para o Brasil, a partir da concessão dos vistos humanitários; os incrementos da presença latino-americana – principalmente de bolivianos – e africana; o aumento da comunidade asiática; o crescimento da presença de refugiados. E ainda oferece dados referentes aos atrativos que europeus e norte-americanos veem no país. É de extrema importância a reflexão que os autores trazem em relação às políticas de migração no Brasil e no mundo, os processos de seleção para fornecer autorizações de entrada e de trabalho. E traz os principais pontos da agenda da luta pela cidadania das migrações, reivindicados pelas organizações migratórias em âmbito nacional e internacional.

O capítulo quatro apresenta um glossário de termos e conceitos relacionados à migração, como apátridas, asilo político, cultura, estrangeiro, etnocentrismo, interculturalidade, migração/migrante, multiculturalismo, refugiados e transnacional/transnacionalismo. Destaca, também, os termos utilizados em referência à nacionalidade e origem dos migrantes. Para cada termo o guia explica e recomenda os cuidados no uso, visando à exposição pública da identidade e imagem dos migrantes e/ou refugiados, ou ainda a necessidade de se esclarecer determinados termos durante as coberturas jornalísticas. No final do capítulo, se apresentam, de forma sintética, os principais números relacionados ao fenômeno das migrações.

As recomendações de tratamento informativo das migrações nos meios de comunicação são a essência do capítulo cinco. Tais recomendações foram organizadas a partir de três perspectivas de abordagem: recomendações de caráter geral, recomendações por temática – trabalho e economia; política migratórias e situação jurídica no país; cultura e ócio; problemas e questões sociais – e recomendações por países e grupos migratórios. Foram usadas, ainda, três cores para enfatizar a temática: azul, como sendo as positivas; laranja, quando se recomenda cuidado com palavras e conceitos; e vermelha, para questões não recomendadas ou que se recomenda o não-uso.

O capítulo seis encerra o guia elencando uma relação de contatos e fontes para mais informações sobre a realidade das migrações e dos migrantes no Brasil que certamente facilitará, e muito, a vida dos profissionais de comunicação e jornalistas que produzem sobre o tema. Oferece os contatos das associações de migrantes e organizações de apoio à migração no Brasil; organizações internacionais que atuam no Brasil; contatos de pesquisadores especialistas em migrações; pesquisadores em outros países; bases de dados, *sites*, blogues e listas de grupos de pesquisa; instituições governamentais e estatais que atuam no âmbito das migrações; documentos, relatórios, manifestos e cartilhas de referência sobre as migrações; contatos de mídias e *sites* de redes sociais de migrantes no Brasil; revistas sobre migrações; políticas migratórias; e a relação de publicações de pesquisadores brasileiros sobre as migrações.

Assim, em um mundo que se diz contemporâneo, no qual a tecnologia de comunicação e as facilidades de deslocamento nos colocam próximos uns dos outros, ainda assistimos a barbáries fruto de fundamentalismos nacionalistas e à violação política descarada à liberdade de povos e culturas. O *Guia das migrações transnacionais e diversidade cultural para comunicadores* é uma verdadeira luz que deverá contribuir com uma comunicação assertiva e bem orientada do fenômeno das migrações, e certamente ajudará na luta pela cidadania e pelos direitos dessas pessoas.



Wilson da Costa Bueno

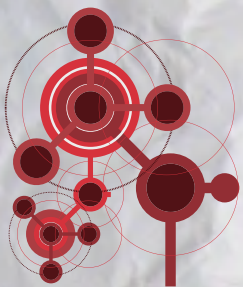
*Comunicação empresarial:
alinhando teoria e prática*

Barueri, SP
Manole, 2014

Resenhado por

Maria Aparecida Ferrari

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Ciências Sociais pela USP e em Relações Públicas pela Faculdade Anhembí-Morumbi
- Docente na graduação e na pós-graduação do Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP
- Foi diretora editorial da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações públicas (Abrapcorp), na gestão 2012-2014
- Coautora dos livros *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas* e *Gestión de relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*
- E-mail: maferrar@usp.br



Por uma comunicação libertadora

For a liberating communication

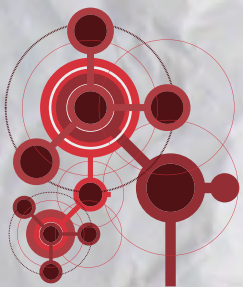
Por una comunicación libertadora

Wilson Bueno, conhecido pesquisador e consultor na área de comunicação empresarial, em seu mais recente livro, *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*, nos convida mais uma vez a uma reflexão sobre esse campo, agora dedicada ao embate entre teoria e prática. Nas palavras do autor, as práticas profissionais têm gerado uma comunicação empresarial sem identidade, norteadas por uma visão imediatista, sem compromisso com a ética e com os preceitos teóricos da área e que resulta na negação da complexidade e da pluralidade organizacional.

Bueno parte das apropriações inadequadas do arcabouço conceitual em comunicação empresarial pelo mercado para pautar as questões que serão debatidas ao longo do livro, dentre elas comunicação interna, comunicação e sustentabilidade, assessoria de imprensa e complexidade, gestão de crises, comunicação em situações de risco, comunicação e mídias sociais.

A primeira parte do livro é dedicada à reflexão do âmbito teórico da comunicação empresarial. No primeiro capítulo, o autor se refere a Paulo Freire e sua pedagogia libertadora como pedra fundamental para conduzir uma análise crítica da comunicação interna. Com base nessa perspectiva, defende uma comunicação interna que evidencie o pluralismo inerente à composição do público interno, promovendo o debate, a produção de conhecimento e a construção de uma cultura da comunicação capaz de atribuir a todos os membros da organização a responsabilidade de sua comunicação, de “criar espaços de interação democráticos, verdadeiramente participativos, em que a divergência, com responsabilidade, seja estimulada” (p. 35).

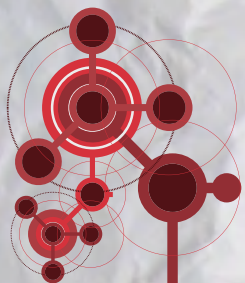
Ao abordar o tema sustentabilidade, Bueno destaca a superficialidade com que o assunto desenvolvimento sustentável é tratado pelas organizações, uma vez que requer profunda revisão dos paradigmas de gestão – que devem estar intimamente vinculados ao interesse público, principal motivo para o seu “processo contínuo de esvaziamento conceitual”. É diante desse cenário que o autor retoma a perspectiva da comunicação libertária para afirmar seu papel fundamental nos processos de conscientização e mobilização para a sustentabilidade.



Ao tratar do tema assessoria de imprensa, Bueno afirma que a pesquisa e a prática dessa atividade ainda estão à margem das “mudanças paradigmáticas que vêm redefinindo a relação das organizações com os seus *stakeholders* e que exigem uma nova proposta de relacionamento com a mídia” (p. 55). Neste ponto, o autor se reporta ao pensamento complexo como meio para que tanto a teoria quanto a prática da comunicação organizacional sejam repensadas, suplantando os limites da competência técnica. Para tanto, Bueno defende uma nova lógica de relacionamento que considera o crescimento das redes e mídias sociais e a perda de importância da função mediadora exercida pela imprensa nas relações entre organizações e seus demais *stakeholders* como sua principal consequência.

A segunda parte do livro volta-se às boas práticas de comunicação e traz casos para ilustrá-las. A questão da diversidade corporativa é retomada no capítulo dedicado à gestão de crises, no qual fatores como aprimoramento dos processos de gestão e a busca de soluções inovadoras e criativas, em conjunto com agilidade e transparência, são considerados fundamentais na gestão de crises. As transformações ocorridas no mundo do trabalho, as características e demandas da geração Y são pano de fundo do capítulo em que são discutidos os desafios da comunicação interna no comprometimento dos jovens com os objetivos organizacionais. Em seguida, o autor trata do processo de formulação de políticas de comunicação, descrevendo os casos da Rhodia e da Embrapa. As mídias sociais, sua influência na formação da opinião pública e seu impacto sobre as crises organizacionais são ponto de partida do capítulo seguinte que propõe uma mudança de postura por parte das organizações, ao indicar uma abordagem “humanizadora” da comunicação nesse âmbito.

Por fim, a terceira parte da obra se volta à pesquisa em comunicação empresarial. O autor traça um panorama da produção científica no Brasil, analisa sua evolução e a qualidade dos estudos conduzidos no campo, enfatizando a necessidade de aproximação entre academia e mercado para a elaboração de conteúdos, o investimento na formação de pesquisadores desde a graduação, bem como o maior rigor metodológico na condução dos estudos, para que haja desenvolvimento de massa crítica no campo e, conseqüentemente, o fenômeno comunicacional possa ser tratado com a devida profundidade.



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

ESTRUTURA DA REVISTA

Organicom compõe-se de seis seções, caracterizadas na sequência.

Espaço aberto

Textos de temáticas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, não relacionadas ao tema específico do dossiê da respectiva edição.

Dossiê

Textos de pesquisadores e de profissionais do mercado, especificamente voltados ao assunto pautado para a respectiva edição.

Pesquisa

Artigos com resultados de pesquisas inéditas, relacionadas ou não ao tema específico do dossiê da respectiva edição.

Entrevista

Entrevista exclusiva sobre o tema do dossiê da respectiva edição, dada por especialista brasileiro(a) ou estrangeiro(a) de renome na área, convidado(a) dentre acadêmicos ou profissionais do mercado.

Depoimento

Relatos de profissionais atuantes no mercado, sobre casos de aplicação prática ligados à temática do dossiê.

Resenhas

Pequenos artigos de análise crítica de obras (livros, revistas, teses destacadas) publicadas, preferencialmente, no ano anterior ou no ano da respectiva edição da revista, versando sobre temáticas da Comunicação Organizacional, das Relações Públicas ou do tema específico do dossiê da respectiva edição.



NORMAS DE PUBLICAÇÃO

Artigos para as seções “Espaço aberto”, “Dossiê” e “Pesquisa

- Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês, francês e italiano.
- Os artigos devem ter um título, que não pode ser muito longo.
- Os artigos devem ter, no início, um resumo que não exceda 600 caracteres (com espaços) e até cinco palavras-chave.
- O texto propriamente dito deve ser de, no máximo, 33.000 caracteres (com espaços), incluindo as referências das fontes utilizadas.
- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em Português, Espanhol e Inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o Português.

Depoimentos

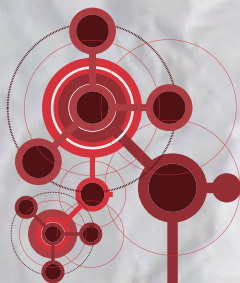
- Os depoimentos devem ter, no máximo, 15.000 caracteres (com espaços), incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas

- As resenhas devem ter, no máximo, 9.000 caracteres (com espaços).
- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação, número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

Formatação dos textos

- Os textos devem ser digitados em Times New Roman, com corpo 12, mantendo-se espaço 1,5 entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens laterais do texto deverão ter 3 cm.



Identificação dos autores

Os autores de artigos, pesquisas, depoimentos e resenhas devem enviar, juntamente com seus textos, *as informações abaixo*. Estas devem ter, no máximo, 1.000 caracteres (com espaços), total que vale para um autor ou para mais autores somados. *Artigos e pesquisas devem ter como autores pesquisadores com titulação mínima de doutorado; os coautores devem ter titulação mínima de graduação*. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de graduação.

- Dados de titulação acadêmica (doutorado, mestrado, especialização, graduação), indicando a área e a universidade.
- Dados de vinculação acadêmica ou profissional, indicando cargo e instituição.
- Principais publicações próprias e/ou coletâneas organizadas.
- Tópicos do histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este será publicado).

Notas, citações e referências

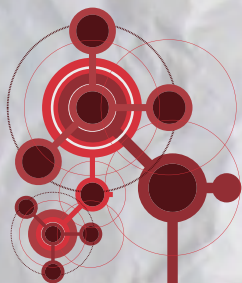
- As notas explicativas devem ser apresentadas no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista as padronizará segundo as normas mencionadas.

Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, indicando-se dentro do texto o seu local de inserção.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300 dpi, com 20 cm de largura);
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão adequados aos padrões gráficos da revista *Organicom*.

Avaliação dos textos

Os originais encaminhados serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto com base em critérios de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um favorável e



outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informações detalhadas sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (condicionado a alterações ou complementações) ou recusado.

Padrões editoriais

Todas as normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Mais informações e orientações podem ser obtidas com a equipe de *Organicom* e também pela consulta às Diretrizes para autores, que podem ser acessadas no site da revista (www.revistaorganicom.org.br), clicando-se em Sobre > Submissões Online.

Organicom se reserva o direito de editar os textos, efetuando correções, adaptações e alterações, sem consulta aos autores ou, caso necessário, submetendo a eles a edição feita, para solução de pendências e liberação final.

Direitos autorais

O envio do original implica a cessão de direitos autorais e de publicação à revista, que não se compromete a devolver as colaborações recebidas.

Forma de submissão de originais

Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal eletrônico www.revistaorganicom.org.br, que utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer). O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone CADASTRO, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados pessoais e profissionais. Ao final, não se esquecer de selecionar a opção Autor: Pode submeter à revista, antes de clicar em cadastrar. Concluído o cadastramento, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho.

A avaliação dos *papers* será feita pelo próprio sistema, utilizando o método *peer review* às cegas. Os resultados e os comentários feitos pelos pareceristas serão disponibilizados ao autor em seu próprio perfil on-line (acessado com seu login e sua senha). Em caso de solicitação de alterações, o autor deverá submeter as novas versões do trabalho também pelo sistema Seer.

Contatos

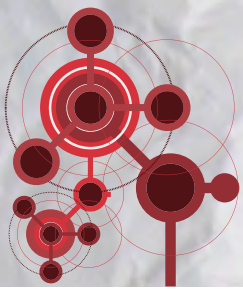
Site: www.revistaorganicom.org.br

E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: www.facebook.com/Revista-Organicom



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

STRUCTURE OF THE MAGAZINE

Organicom consists of six sections, characterized as follows.

Open space

Texts of Organizational Communication and Public Relations themes, which are not related to the specific theme of the dossier of the relevant edition.

Dossier

Texts of researchers and professionals of the market, specifically aimed at the subject scheduled for the relevant edition.

Research

Articles with results of unpublished surveys, whether related or not to the specific theme of the dossier of the relevant edition.

Interview

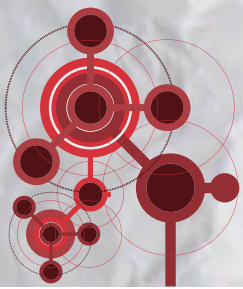
An exclusive interview concerning the theme of the dossier of the relevant edition, given by a Brazilian or foreign specialist who is renown in the area, invited from among academics or professionals of the market.

Deposition

Reports by professionals who are active in the market on cases of practical application concerning the theme of the dossier.

Reviews

Small articles with critical analyses of works (books, magazines, highlighted theses) preferably published in the previous year or in the year of the relevant edition of the magazine, addressing themes of Organizational Communication, of Public Relations or of the specific theme of the dossier of the relevant edition.



PUBLICATION NORMS

Articles for the "Open space", "Dossier" and "Research" sections

- Texts will be received in Portuguese, Spanish, English, French and Italian.
- The articles must have a title, which cannot be too lengthy.
- The articles must have at the beginning an abstract that does not exceed 600 characters (with spaces) and up to five keywords.
- The text per se must be of a maximum of 33,000 characters (with spaces), including the references of the sources used.
- The title, abstract and keywords of Brazilian authors must come in Portuguese, Spanish and English.
- The title, abstract and keywords of authors of other countries must come in the original language and in English, with the magazine having responsibility for translation to Portuguese.

Depositions

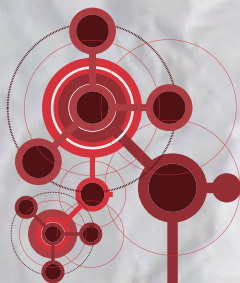
- The depositions must have a maximum of 15,000 characters (with spaces), including bibliographic references, if any.

Reviews

- The reviews must have a maximum of 9,000 characters (with spaces).
- They must have an original title.
- They must show the complete reference of the works analyzed: authors or organizers, publisher, year of publication, number of pages.
- They must come together with a photo of the cover of the reviewed work, with top quality scanning.

Formatting of the texts

- The texts must be typed in Times New Roman, size 12, maintaining a 1.5 space between lines and double space between paragraphs.
- The lateral margins of the texts must be of 3 cm.



Identification of the authors

The authors of articles, surveys, depositions and reviews must send, together with their texts, *the informations set forth below*. These items must have a maximum of 1,000 characters (with spaces), a total that is valid for one author or for a combination of author and co-author(s). *Articles and research works* must have as authors researchers with at least a doctorate, while co-authors must hold at least a bachelor's degree. Authors of *testimonials* and *reviews* must have at least a bachelor's degree.

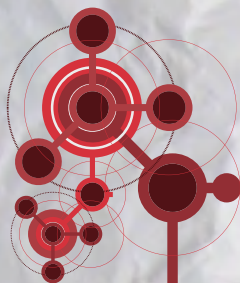
- Data on academic titles (doctorate, master's degree, specialization, graduation), designating the area and the university.
- Data on academic or professional relationship, designating position and institution.
- Principal own publications and/or organized excerpts.
- Highlights of professional history.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

Notes, citations and references

- The explanatory notes must be presented at the foot of the page, with font size 10, with the numbering following the order of appearance.
- The sources of the citations must be identified within the text (source, year and page of the citation).
- In the citations and in final references (placed in alphabetical order), the NBR 10502 and NBR 6023 standards of the ABNT (local acronym for Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.), the magazine will standardize them according to the mentioned norms.

Figures

- Figures must be sent in separate files, designating within the text their place of insertion.
- Photographs and maps, as well as organization charts, complex diagrams and flowcharts must be in adequate printing format (300 dpi, 20 cm wide);
- Other elements like charts, graphs and tables, as well as simple organization charts, diagrams and flowcharts will be adequate for the graphic standards of the *Organicom* magazine.



Appraisal of the texts

The originals sent will be submitted to two members of the Editorial Board for issuance of an opinion appraising the text based on criteria of quality, methodology and adequacy for the objectives and standards established in these norms. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones invalidate the text. One favorable and one unfavorable will give rise to a third consultation. The persons responsible for the appraisal will be designated according to the line of research and the theme addressed by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of appraisal of their texts, which may be accepted, accepted with exceptions (subject to alterations or supplementations) or refused.

Editorial standards

All of the publication standards must be strictly observed, subject to penalty of the collaboration being refused. More information and guidance can be obtained with the *Organicom* team and also by consulting the Guidelines for authors, which can be accessed on the magazine's site (www.revistaorganicom.org.br), clicking on Sobre > Submissões Online.

Organicom reserves the right of editing the texts, making corrections, adaptations and alterations, without consulting the authors or, if necessary, submitting to them the editing applied, for solution of pending items and final release.

Copyrights

The remittance of the original implies the assignment of authors' and publication rights to the magazine, which does not assume a commitment of returning the collaborations received.

Form of submitting originals

The authors must submit their collaborations in electronic format through the electronic portal www.revistaorganicom.org.br, which uses the System of Electronic Editing of Magazines (Seer). The author must register by clicking on the CADASTRO icon, in the upper part of the page, and completing the form with his/her personal and professional data. At the end, do not forget to select the option Autor: Pode submeter à revista, before clicking on cadastrar. Upon completion of the registration the system will provide instructions for carrying out the transfer of the work.

The assessment of the papers will be conducted by the system itself, using the *peer review* method blindly. The results and the comments made by the opinion authors will be made available to the author in his/her own online profile (accessed with his/her login and password). In the event of a request for alterations, the author must submit new versions of the work, likewise on the Seer system.

Contacts

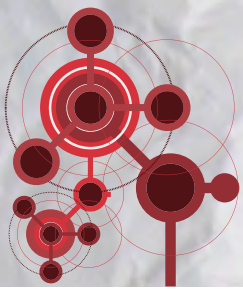
Site: www.revistaorganicom.org.br

Email: organicom@revistaorganicom.org.br

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: www.facebook.com/Revista-Organicom



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

ESTRUCTURA DE LA REVISTA

Organicom se compone de seis secciones, caracterizadas a continuación.

Espacio abierto

Textos de temáticas de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas, no relacionadas al tema específico del dossier de la respectiva edición.

Dossier

Textos de investigadores y de profesionales del mercado, específicamente dirigidos al asunto pautado para la respectiva edición.

Investigación

Artículos con resultados de investigaciones inéditas, relacionadas o no al tema específico del dossier de la respectiva edición.

Entrevista

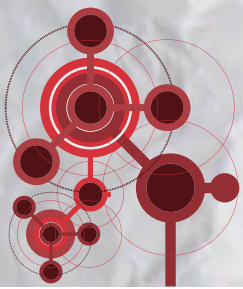
Entrevista exclusiva sobre el tema del dossier de la respectiva edición, dada por especialista brasileño(a) o extranjero(a) de renombre en el área, invitado(a) a partir de académicos o profesionales del mercado.

Declaración

Relatos de profesionales actuantes en el mercado, sobre casos de aplicación práctica vinculados a la temática del dossier.

Reseñas

Pequeños artículos de análisis crítica de obras (libros, revistas, tesis destacadas) publicadas, preferencialmente, en el año anterior o en el año de la respectiva edición de la revista, versando sobre temáticas de la Comunicación Organizacional, de las Relaciones Públicas o del tema específico del dossier de la respectiva edición.



NORMAS DE PUBLICACIÓN

Artículos para las secciones "Espacio abierto", "Dossier" e "Investigación"

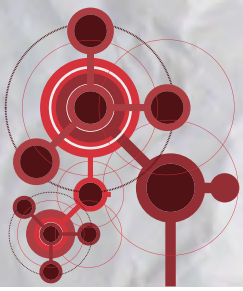
- Serán recibidos textos en portugués, español, inglés, francés e italiano.
- Los artículos deben tener un título, que no puede ser muy largo.
- Los artículos deben tener, al principio, un resumen que no exceda 600 caracteres (con espacios) y hasta cinco palabras-clave.
- El texto propiamente dicho debe tener como máximo, 33.000 caracteres (con espacios), incluyendo las referencias de las fuentes utilizadas.
- Título, resumen y palabras-clave de autores brasileños deben venir en Portugués, Español e Inglés.
- Título, resumen y palabras-clave de autores de otros países deben aparecer en el idioma original y en inglés, responsabilizándose la revista por la traducción para el Portugués.

Declaraciones

- Las declaraciones deben tener como máximo 15.000 caracteres (con espacios), incluyendo referencias bibliográficas, si existir.

Reseñas

- Las reseñas deben tener como máximo 9.000 caracteres (con espacios).
- Deben tener un título original.
- Deben contener la referencia completa de la obra analizada: autores o organizadores, editora, año de publicación, número de páginas.
- Deben venir acompañadas de una foto de la capa de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.



Formatación de los textos

- Los textos deben ser digitados en Times New Roman, con cuerpo 12, manteniéndose un espacio de 1,5 entre las líneas y espacio duplo entre los párrafos.
- Las márgenes laterales del texto deberán tener 3 cm.

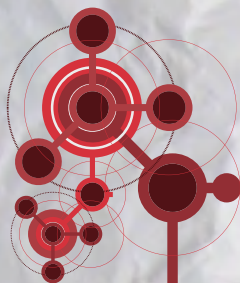
Identificación de los autores

Los autores de artículos, investigaciones, declaraciones y reseñas deben enviar, juntamente con sus textos, *las informaciones abajo*. Estas deben tener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), total que vale para un autor o para más autores del mismo material. *Artigos e investigaciones* deben tener como autores investigadores con título mínimo de doctorado; los coautores deben tener título mínimo de graduación. Autores de *entrevistas y reseñas* deben tener titulación mínima de graduación.

- Datos de titulación académica (doctorado, maestría, especialización, graduación), indicando el área y la universidad.
- Datos de vinculación académica o profesional, indicando cargo e institución.
- Principales publicaciones propias y/o colecciones organizadas.
- Tópicos del histórico profesional.
- Dirección para correspondencia, teléfono y email (éste será publicado).

Notas, citas y referencias

- Las notas explicativas deben ser presentadas al pie de la página, en cuerpo 10, con la numeración acompañando el orden de apareamiento.
- Las fuentes de citas deben ser identificadas dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y en las referencias finales (puestas en orden alfabético) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver etc.), la revista las estandarizará según las normas mencionadas.



Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, indicándose dentro del texto el local de su inserción.
- Fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos adecuados de impresión (300 dpi, con 20 cm de anchura);
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán adecuados a los estándares gráficos de la revista *Organicom*.

Evaluación dos textos

Los originales encaminados serán sometidos a dos miembros del Consejo Editorial para emisión de un parecer que evalúe el texto con base en criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y estándares establecidos en estas normas. Dos pareceres favorables habilitan el texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Un favorable y otro desfavorable llevarán a una tercera consulta. Los responsables por la evaluación serán designados de acuerdo con la línea de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán informaciones detalladas sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser acepto, acepto con restricciones (condicionado a alteraciones o complementaciones) o rechazado.

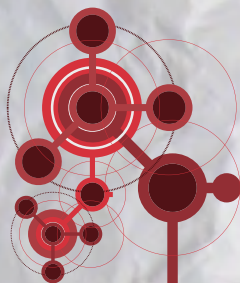
Estándares editoriales

Todas las normas de publicación deben ser estrictamente respetadas, bajo pena de la colaboración ser rechazada. Más informaciones y orientaciones pueden ser obtenidas con el equipo de la revista *Organicom* y también por la consulta a las Directrices para autores, que pueden ser accedidas en el sitio de la revista (www.revistaorganicom.org.br), clicándose en Sobre > Sumisiones Online.

La revista *Organicom* se reserva el derecho de editar los textos, efectuando correcciones, adaptaciones y alteraciones, sin consulta a los autores o, cuando el caso sea necesario, sometiendo a ellos la edición realizada, para resolver pendencias y para la liberación final.

Derechos autorales

- El envío del original implica la cesión de derechos autorales y de publicación a la revista, que no se compromete a devolver las colaboraciones recibidas.



Forma de sumisión de originales

Los autores deberán someter sus colaboraciones en formato electrónico por medio del portal electrónico www.revistaorganicom.org.br, que utiliza el Sistema Electrónico de Editorialización de Revistas (Seer). El autor debe registrarse, clicando en el ícono CADASTRO, en la parte superior de la página, y llenando el formulario con sus datos personales y profesionales. Al final, no se olvide de seleccionar la opción Autor: Pode submeter à revista, antes de clicar en registrar. Concluido el registro, el sistema ofrecerá instrucciones para la efectucción de la transferencia del trabajo.

La evaluación de los *papers* será realizada por el propio sistema, utilizándose el método *peer review* a ciegas. Los resultados y los comentarios realizados por los pareceristas estarán disponibles al autor en su propio perfil on-line (accediendo con nombre de usuario y contraseña). En el caso de solicitud de alteraciones, el autor deberá someter las nuevas versiones del trabajo también por el sistema Seer.

Contactos

Sitio: www.revistaorganicom.org.br

Email: organicom@revistaorganicom.org.br

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: www.facebook.com/Revista-Organicom