

Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização

Maria Aparecida Ferrari¹

Resumo:

Atualmente, a gestão da comunicação intercultural emerge como um desafio na agenda das organizações que, cada vez mais, estão buscando novos olhares para lidar com os complexos problemas e conflitos contemporâneos. O estudo da interculturalidade, principalmente naquelas organizações que estão se internacionalizando, exige a adoção de uma perspectiva sistêmica, pois a análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas e do levantamento de semelhanças e diferenças. A presente reflexão faz parte de um estudo mais amplo que tem como escopo a análise do comportamento comunicacional de algumas organizações brasileiras no processo de internacionalização. Na primeira etapa, apresentamos um resgate da literatura especializada sobre a interculturalidade e seus elementos, a cultura organizacional e o processo de comunicação com o objetivo principal de buscar pontos de intersecção entre os elementos que permeiam os contextos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação. Interculturalidade. Cultura.

¹Profa. Dra. dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
E-mail: maferrar@usp.br

Resumen:

En la actualidad la gestión de la comunicación intercultural se ha transformado en un reto en el orden del día de las organizaciones que cada vez más buscan nuevas ópticas para lidiar con los complejos problemas y conflictos contemporáneos. El estudio de la interculturalidad, especialmente en aquellas organizaciones que se están internacionalizando, reclama la adopción de una perspectiva sistémica, ya que el análisis de la comunicación intercultural debe ir más allá de una simple comparación entre culturas y de la identificación de similitudes y diferencias. La presente reflexión es parte de un estudio más amplio que tiene como objeto el análisis del comportamiento comunicacional de algunas organizaciones brasileñas en el proceso de internacionalización. En la primera etapa presentamos un rescate de la literatura especializada sobre la interculturalidad y sus elementos, la cultura organizacional y el proceso de comunicación cuyo principal propósito es la identificación de puntos de intersección entre los elementos que componen los contextos organizacionales.

Palabras clave: Comunicación, Interculturalidad, Cultura.

Introdução

Atualmente, as organizações passam por um dilema intercultural profundo na medida em que estão expostas a diferentes contextos, como consequência da formação de blocos econômicos, dos avanços tecnológicos, de novos processos de comunicação e, principalmente, dos processos de internacionalização. O estudo da interculturalidade é essencial para compreender o relacionamento das organizações dentro e fora de suas fronteiras geográficas e exige a adoção de uma perspectiva sistêmica que avalie as diferentes visões de mundo e a sinergia entre elas.

Aproximar-se desse objetivo requer combinar diretrizes e ações simultaneamente globais e locais, principalmente quando concebemos a globalização como fenômeno que impacta nos sistemas econômico, social, político e cultural e produz um processo civilizatório, como destaca Ianni (2005). Essa interação ocorre pela intensidade e velocidade das trocas comunicacionais e comerciais, assim como da instabilidade dos relacionamentos e das mudanças constantes dos cenários, o que tem tornado as pessoas e as organizações mais vulneráveis. Nesse aspecto, é importante definir a vulnerabilidade como um estado de fraqueza ou debilidade no qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua performance ou até sua sobrevivência, devido à intensa competitividade e aos riscos presentes nos ambientes em que atuam (GRUNIG, FERRARI & FRANÇA, 2011). A vulnerabilidade das organizações depende fundamentalmente da maior ou menor ação interveniente de dois tipos de agentes: os externos, que são riscos, ameaças e impactos

oriundos do micro e macro entorno e que afetam sua performance dos negócios e seu comportamento diante de seus públicos; e os internos, que são os impactos que podem surgir do enfraquecimento dos laços de confiança interpessoal dos trabalhadores e das percepções que eles têm sobre a organização.

Ortiz (2002, p. 1) afirma que “estamos vivendo um processo de transformação política, econômica e cultural em escala planetária”, e sua argumentação se dá na definição do espaço, na medida em que estamos assistindo à emergência de relações sociais “planetarizadas”, o que coloca em causa um conjunto de premissas por meio das quais compreendemos as sociedades. Na mesma direção, Ianni (2005) enfatiza que vivemos um novo ciclo intensivo e extensivo de desenvolvimento no qual o capitalismo ingressou em escala mundial e que essa discussão levou à nomeação de vários conceitos, como globalização, mundialização, transnacionalização e planetarização, gerando o que o autor propõe como sendo um processo civilizatório.

Apesar da amplitude de princípios e enfoques sobre os conceitos referidos acima, é importante destacar que vários autores (ORTIZ, 2002, CANCLINI, 2003, IANNI, 2005, FREITAS, 2008) concordam que há uma irreversibilidade do aspecto intercultural na vida social e organizacional contemporâneas.

Freitas (2000) afirma que as pesquisas em torno de aspectos interculturais são bastante recentes, ou seja, seu despontar data do final da década de 80 do século XX e vem no rastro do interesse despertado pelo tema da cultura organizacional. Observa-se que, geralmente os estudos que tratam da interculturalidade e seus impactos nas organizações e vice-versa são analisados desde uma perspectiva funcionalista e pragmática na qual a discussão gira em torno da eficácia dos processos produtivos e da *performance* dos negócios, enquanto

que são raros os estudos que se debruçam a analisar a interculturalidade como processo comunicacional. Porém, ao considerar que as organizações também são uma forma de comunicação, o estudo da comunicação intercultural passa a assumir um papel importante na definição dos modelos de gestão e, consequentemente dos relacionamentos organizacionais.

Com o crescente movimento das organizações nos vários continentes, por meio de fusões, aquisições ou simplesmente mediante a instalação de uma subsidiária, houve a necessidade de conhecer a nova localidade, seus hábitos, costumes e traços da cultura nacional. Nesse novo ambiente, as organizações são obrigadas a rapidamente adaptar seus valores, políticas, normas e diretrizes nos diferentes países nos quais se instalaram para assegurar um modelo de gestão que proporcione os resultados esperados pela matriz e que também correspondam às demandas da comunidade local.

O presente texto faz parte de um projeto de pesquisa que tem como foco a gestão da comunicação intercultural nas empresas brasileiras que se internacionalizaram e como valorizaram ou não as estratégias de comunicação nos países hospedeiros. Com a reflexão proposta, pretende-se entender se a comunicação tem sido considerada como um processo estratégico, ou não na internacionalização das organizações brasileiras nos últimos anos. Também busca verificar quais são os elementos da cultura que se destacam no referido processo.

A primeira etapa do estudo, que é tratada neste texto, faz um resgate da literatura especializada sobre interculturalidade, comunicação intercultural, gestão das multinacionais, cultura organizacional com o objetivo principal de buscar pontos de intersecção, seja individualmente ou em contextos organizacionais. A partir dos

referenciais teóricos identificados na literatura, o passo seguinte será analisar aspectos do comportamento da comunicação de algumas multinacionais brasileiras no seu processo de internacionalização.

Benedict et all. (1989) concluíram que todas as sociedades enfrentam os mesmos problemas fundamentais e que a diferença está no modo como resolvem, ou seja, cada sociedade tem práticas, tradições, hábitos, costumes, valores e crenças que foram desenvolvidas por seus membros e que estabelecem uma maneira própria de ser, principalmente quando se comparam sociedades e organizações.

O objetivo central é verificar quais são os elementos que marcam efetivamente as relações interculturais nos processos de internacionalização de empresas, com especial atenção aos modelos de gestão da comunicação intercultural utilizados. Para a análise serão utilizados os princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 1992), uma vez que a referida teoria já foi testada em diferentes contextos sociais.

A metodologia adotada na segunda etapa do projeto será a aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas para a análise das organizações estudadas.

Identidade, interculturalidade e multiculturalismo

Com a internacionalização dos negócios, as empresas não têm medido esforços para administrar seus recursos humanos espalhados geograficamente pelo mundo e que requerem uma atenção especial no que diz respeito às questões interculturais, principalmente quando há o encontro de duas ou mais culturas. É

nesse novo cenário econômico, político, social que as transações entre culturas e países vão se tornando cada vez mais comum. Chanlat (2008) enfatiza que, ao lado dos abalos econômicos que vêm ocorrendo, também as movimentações migratórias são extremamente importantes na composição demográfica das populações nacionais por todo mundo. Para o autor, os movimentos marcam profundamente o tecido socioeconômico e igualmente provocam novas configurações sociais e as tensões do domínio das relações interculturais.

A reestruturação dos modelos de gestão tradicional para a governança corporativa, a oxigenação da cultura organizacional, o desenvolvimento das pessoas para enfrentar o processo de internacionalização – como a expatriação e a repatriação, a busca de interação entre a matriz e as sucursais –, tudo isso tem demandado um esforço do fluxo de comunicação para alcançar a excelência dos negócios. Portanto, o fenômeno da globalização fez com que as empresas passassem a planejar e implantar estratégias de comunicação para alcançar metas e objetivos organizacionais. As relações com os diversos públicos, em diferentes países, precisam ser duradouras e eficazes para que a reputação das organizações não fique comprometida.

A noção de identidade é essencial para o estudo da interculturalidade. Segundo Wernier (2000, p. 16), “a identidade é definida como o conjunto dos repertórios de ação, de língua e de cultura que permitem a uma pessoa reconhecer sua vinculação a certo grupo social e identificar-se com ele”. Com isso, entendemos que a cultura e a língua são elementos primordiais da identidade de uma sociedade e que influem no relacionamento com pessoas de outras culturas e ambientes sociais. Finuras (2007) refere-se à língua como um elemento primordial na definição de uma cultura, condicionando, em parte, as maneiras de pensar. Para o autor, ela se constitui na maior dificuldade de internacionalização desde que os progressos da tecnologia incrementaram os

transportes e a comunicação. Isso porque a escolha de uma língua para comunicar cria a primeira das diferenças. Finuras (2007) ressalta que as pessoas que utilizam sua língua materna têm uma vantagem considerável sobre outros em termos de facilidade, rapidez e matrizes de comunicação. Além disso, aqueles profissionais que dominam a língua do país materno têm uma clara vantagem em termos de influência e de poder. Por isso, em certas organizações multinacionais, a capacidade de dominar bem a língua da matriz faz parte dos critérios de seleção de futuros dirigentes.

Nesse contexto, é de fundamental importância o conceito de identidade cultural, uma vez que as peculiaridades dos cidadãos devem ser compreendidas, aceitas e respeitadas.

O conceito de interculturalidade enfatiza que a comunicação entre pessoas diferentes que habitam um 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. No caso específico das empresas transnacionais, o que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los (BARBOSA & VELOSO, 2007).

Apropriando-se do conceito de interculturalidade desenvolvido por Barbosa e Veloso (2007), verifica-se que, na realidade, o correto é utilizar a definição de interculturalidade para estudar o comportamento das organizações que estão no processo de internacionalização. Para isso, é necessária a adoção de uma perspectiva sistêmica, pois a análise precisa ir além da simples comparação entre culturas e do levantamento de semelhanças e diferenças.

A interculturalidade é o palco do mundo do trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e compõem e na qual as sínteses culturais são realizadas o tempo todo; por maiores que sejam as dificuldades no relacionamento intercultural no interior de uma organização, é importante lembrar que os trabalhadores compartilham objetivos comuns de realizar um trabalho, que os torna parceiros pela interdependência. E é nesse contexto que compreender as diferenças, somar as semelhanças estabelecer uma comunicação eficiente entre si (CRAIDE, BRITO & MOSCON, 2009).

O multiculturalismo enfatiza a coexistência de diferentes atores no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, ou, quando ocorre, é de forma limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana, ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica. Culturas diferentes nem sempre precisam ser originadas de países diferentes, uma vez que um mesmo país pode contar com perfis culturais diferenciados, como ocorre em nações que adotam mais de uma língua oficial, caso de China, Índia, Canadá, entre outros. O resultado ultrapassa os meros limites regionais encontrados em grandes nações, como os Estados Unidos, e soma-se à bagagem cultural carregada por cada idioma. Portanto, algumas empresas domésticas podem lidar diariamente com pessoas de origens culturais díspares quando têm funcionários ou clientes de outras culturas.

Segundo Barbosa e Veloso (2007), a noção de multiculturalismo vai além das políticas identitárias, pois se estabelece mediante do reconhecimento da diferença. Esse conceito inclui não só identidades pessoais, mas também assuntos mais abrangentes, como as políticas multiculturais, os dilemas éticos relacionados à diversidade cultural e étnica, os conflitos interculturais e a questão da integração (individual e social) a novas comunidades políticas multiculturais e transnacionais. Cabe notar que um grupo multicultural não necessariamente precisa estar composto por membros de diferentes nacionalidades, mas que as diferenças regionais podem também ser o berço de subculturas no qual pode aplicar os mesmos preceitos.

Alguns autores, como Ianni (1999) e Canclini (2003), discutiram a comunicação intercultural e para eles o processo se dá pelo grau de empatia que se tem pela criação de concepções ou imagens acerca do outro, atitudes, preconceitos e estereótipos. Ratificando o posicionamento dos autores mencionados, Fischer & Merrill afirmam que

[...] todo o processo de comunicação no campo intercultural relaciona-se com essas pré-disposições. Imagens e atitudes desempenham um papel decisivo na mudança do conteúdo e na forma dos diálogos, assim como determinam o processo de aclimação ou de compreensão, o conteúdo e a forma diplomática, as reportagens jornalísticas ou particulares sobre países estrangeiros e muitos outros aspectos do diálogo intercultural. Não só entre indivíduos, mas também entre grupos inteiros e até nações e populações

que se podem detectar dois tipos, os xenófilos e os xenófobos, aqueles que se mostram mais abertos e aqueles que se mostram fechados à abordagem de pessoas e grupos estrangeiros. (FISCHER & MERRILL 1980, P. 571)

Segundo García (2010), a interculturalidade requer necessariamente a comunicação. A comunicação compreendida como interação estabelece vínculo entre pessoas, é relação antes de qualquer outra situação. Dessa forma, a comunicação intercultural parte da dimensão interativa e relacional da comunicação. Interativa, porque concebe ao processo comunicativo a prática dos relacionamentos; relacional, porque o peso de cada uma das relações condiciona o sentido da interação.

Segundo Finuras (2007), o processo de globalização tende a abrandar as diferenças culturais, mas as que persistem podem ser fonte de mal-entendidos. Um mal-entendido cultural pode ser definido como um ruído de comunicação, que ocorre pelo fato de os interlocutores serem oriundos de diferentes culturas, com valores, hábitos, tradições, crenças distintas. Nem sempre as organizações conseguem ter uma equipe totalmente afinada e integrada de todas as suas operações e, dessa forma, a comunicação intercultural assume um papel importante para manter o equilíbrio e a compreensão das diretrizes e normas de condutas da organização.

No mundo das organizações, cada vez mais é necessário desenvolver conhecimentos e novas competências, como o relacionamento intercultural, com o propósito de evitar incômodos e situações desagradáveis, tanto na dimensão dos negócios quanto da interação humana.

Para compreender a comunicação intercultural, é preciso analisar a cultura como elemento base das relações de poder e de trocas simbólicas. A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela.

A cultura é um dos principais componentes dos contextos nacional e organizacional e uma vez que constitui um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social. Em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um conjunto de valores que determina os comportamentos humanos. É algo que permite que eles sejam percebidos de maneira compreensível. Sua materialização inclui desde as expressões artísticas até as manifestações sociais e linguísticas.

Ao longo dos anos, a noção de cultura, no âmbito das organizações, também sofreu grandes transformações, de um recurso que podia ser controlado para um conceito mais contemporâneo, visto como parte inerente da organização. Essa nova concepção teve reflexos na forma como a cultura é vista no contexto das organizações.

Cultura, segundo Grunig, Ferrari e França (2011, p. 139), pode ser compreendida como “a maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade, na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem”.

Se a noção de cultura é básica para o entendimento do comportamento das pessoas em determinado contexto social, a cultura nacional faz parte do universo para compreender e lidar com as diferenças que surgem nas interações entre fronteiras. Com consequência natural da integração econômica e da globalização, aumenta a necessidade e a busca por modelos práticos que expliquem as diferenças entre crenças culturais, bem como atitudes e comportamentos baseados nos ambientes empresariais de diferentes culturas (CALDAS, 2009).

Portanto, conhecer as culturas nacionais é necessário para identificar as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções (MOTTA, 2002). Dessa forma, entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural. A nacionalidade de uma companhia, definida por sua localização de sua matriz, é um fenômeno multidimensional que inclui elementos como cidadania, história, cultura e experiência. Vários autores afirmam que a nacionalidade de uma organização determina o modelo de gestão e a cultura organizacional dominante. O estudo transnacional realizado por Hofstede (1994) é um dos mais conhecidos e utilizados para a compreensão do impacto que a cultura nacional provoca nas práticas gerenciais e nas atitudes e valores em relação ao trabalho. Ele encontrou significativas diferenças tanto no comportamento quanto nas atitudes de empregados e executivos da mesma multinacional nos países pesquisados, mostrando que tanto os empregados quanto os gestores influenciam de formas diferentes na administração e nos negócios de acordo com as características de suas diferentes etnias e localidades. Segundo o autor, a cultura nacional causa mais diferenças e tem mais influência do que a idade, o gênero ou a raça, uma vez que a cultura nacional traz em si o germe das características intrínsecas de um povo.

Por outro lado, Schein (1986) tem sido um dos grandes estudiosos da cultura organizacional e a define como:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1986, p. 47).

Toda forma de expressão dos membros de uma organização tem no seu interior o DNA da cultura nacional, e podem coexistir diversas culturas em uma mesma empresa: a organizacional, a do país no qual a organização desenvolve suas atividades, a do setor de atuação etc.

Os conceitos apresentados são fundamentais para o entendimento do novo cenário das empresas, principalmente das que estão se internacionalizando, portanto, considera-se que a gestão organizacional é o processo que pode facilitar ou inibir a comunicação intercultural. Segundo Grunig, Ferrari e França (2011, p. 170), “as relações de poder as que são decorrentes do processo decisório, ou seja, aquelas que se estabelecem entre as pessoas que, em razão de seu cargo ou função, têm autoridade para decidir ou influenciar a decisão de outras”. Tais relações se estabelecem tanto em nível horizontal – entre aqueles que detêm poder semelhante – quanto vertical – entre aqueles que se encontram em diferentes posições hierárquicas. Os executivos da alta

direção têm autoridade formal e legitimada pela função que ocupam e são responsáveis por definir a filosofia, a visão, a missão e os objetivos de longo, médio e curto prazo, além do modelo de gestão adotado. Eles formam a coalização dominante (GRUNIG, 1992) e são responsáveis também pela definição da ideologia, vista como um núcleo que concentra o universo simbólico, cujo sentido compreende o sistema de princípios, valores e crenças.

As relações de poder se materializam por meio dos componentes da cultura organizacional, vista como o cimento que sustenta as práticas entre os indivíduos que compõem uma organização. Os componentes da cultura guiam o comportamento dos públicos mediante a assimilação, ao longo do tempo, dos valores compartilhados e dos pressupostos básicos determinados pela alta administração (SCHEIN, 1986). Essa influência extrapola as barreiras da empresa, influenciando também no comportamento dos demais públicos de interesse.

Dos vários componentes da cultura, consideramos que os valores são os que dão sustentação ao processo de socialização e que têm a função de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto as necessidades dos indivíduos (MENDES & TAMAYO, 2001). Em pesquisa desenvolvida por Ferrari (2000), os valores organizacionais revelavam e asseguravam os interesses da administração e, portanto, determinavam padrões de comportamento e modelos de gestão. Fica patente que os valores, como parte do “tecido” que forma a cultura, conferem sentido ao que se faz na organização. Segundo Grunig, Ferrari e França,

[...] com a materialização da cultura se estabelece o modelo de gestão, que pode ser mais participativo ou mais autoritário dependendo da influência da cultura nacional e da origem

da organização, seja ela familiar, pública, nacional ou global, e também das ocorrências político-econômicas do país. A literatura especializada afirma que a maioria dos modelos de gestão latino-americanos ainda não considera a cultura como fator-chave para entender o estilo de gerenciar. Rodríguez (1999, p. 225) corrobora essa análise e sustenta que, “no Chile, os modelos (de gestão) foram colocados em prática sem fazer nenhuma adaptação à realidade nacional (...) e o escasso êxito desses modelos tem sido atribuído a razões culturais, ou até étnicas, e não ao modelo em si e à sua aplicabilidade” (GRUNIG, FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 171)

Ferrari (2000) concluiu que o modelo de comunicação praticado nas organizações sempre é resultado das trocas simbólicas e dos valores compartilhados que ocorrem no interior da organização, assim como das demandas externas que pressionam ou oferecem oportunidades, entre as quais se destacam aquelas decorrentes das culturas nacionais. O modelo desenvolvido define o papel e as funções a serem desempenhadas pelos profissionais, e é resultante do modelo de gestão adotado pela organização.

Dessa forma, a gestão organizacional, principalmente nas empresas transnacionais, é influenciada pelo contexto cultural, uma vez que se torna impossível coordenar as atividades das pessoas sem um profundo conhecimento de seus valores, crenças e expressões. Gerir em um ambiente intercultural revela ser uma tarefa complicada e sutil que requer muito conhecimento do “outro”. Para que a gestão possa ser positiva, os executivos necessitam de um quadro conceitual de referência que os faça perceber como, na maioria das vezes,

as pessoas de diferentes culturas são condicionadas a lidar com os mesmos problemas básicos que todas as sociedades humanas enfrentam.

Uma vez entendida a importância da gestão organizacional para o funcionamento da empresa, nos resta refletir sobre a comunicação intercultural. Ela é definida como a capacidade de interagir com eficácia com pessoas de culturas que nós reconhecemos como diferentes da nossa. Nela, a compreensão mútua da cultura do outro é fundamental para que a comunicação seja bem-sucedida. Interagir significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não ser comum, mas que respeita ambos os lados.

Para entender como se dá a comunicação intercultural, vamos focar o desenvolvimento das empresas brasileiras no processo de internacionalização, como será estudado em etapas posteriores do estudo. Aqui, apresentamos o cenário macro, mostrando que o processo de internacionalização das organizações brasileiras dependeu muito dos contextos político, econômico e social de cada país hospedeiro.

Internacionalização e interculturalidade nas empresas brasileiras

Conhecidas como *late movers* (FLEURY & FLEURY, 2007), as empresas brasileiras começaram tardiamente seu processo de internacionalização. Tal fato ocorreu por problemas políticos e econômicos que permearam o Brasil e os demais países da América Latina, além de algumas barreiras, como o idioma, o preconceito,

os estereótipos, os choques culturais, os modelos conservadores de gestão, a tecnologia obsoleta, a baixa capacitação dos recursos humanos, etc. Essas barreiras impactaram na capacidade das empresas de gerenciar a interculturalidade, uma vez que o processo de internacionalização torna mais intensos os contatos interculturais e afeta o relacionamento e a comunicação entre as pessoas.

Se comparada com a grande presença de organizações multinacionais e transnacionais² em todos os países da América Latina, a internacionalização das empresas brasileiras é considerada pelos teóricos como tardia. Essas organizações iniciaram seus processos de internacionalização muito mais tarde por serem de origem de países emergentes e por seus sistemas político e econômico vulneráveis, o que as privou das condições requeridas pelo contexto mundial, como a competência tecnológica, a capacidade de visão estratégica gerencial e a especialização de mão de obra, condições indispensáveis para sua inserção no mercado internacional. No caso brasileiro, Rocha, Silva e Carneiro (2007, p. 184) afirmam que “uma das hipóteses para a não internacionalização é a existência de um grande mercado doméstico, em particular se seu grau de fechamento à competição internacional for elevado”. Somem-se a isso as crises políticas e as ditaduras militares que, na maioria das vezes, acentuaram a dificuldade das empresas brasileiras e latino-americanas de se internacionalizarem.

Segundo Tavares e Ferraz (2007), existem algumas características comuns na trajetória de internacionalização de quatro países da região – Argentina, Brasil, Chile e México – e os dois autores apontam cinco fatores que

²Neste texto, usamos o termo “organizações transnacionais” em sua dimensão genérica, para nos referirmos às empresas com fins lucrativos, que operam em mais de um país. Segundo Dicken (1998, p. 177), “uma empresa transnacional é aquela que tem o poder de co-ordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que ela não tenha o controle acionário total nas distintas localidades onde se encontra”. Para o autor, esse tipo de organização é a que mais se beneficia do fenômeno da globalização devido à desregulamentação econômica e da privatização das empresas estatais.

contribuíram para determinar essa trajetória: a) todos saíram da década de 1980 com economias relativamente fechadas em que algumas das maiores empresas, inclusive as manufatureiras, eram de propriedade estatal. O início da integração das empresas nos mercados mundiais aconteceu somente nos anos 1990, em razão das reformas realizadas no âmbito governamental; b) a liberalização comercial expôs as empresas latino-americanas a uma maior pressão competitiva nos mercados domésticos e acelerou sua capacidade de competir nos mercados externos; c) a privatização e a profissionalização da administração de grupos empresariais foram essenciais para a inserção das empresas no mercado internacional, abrindo a possibilidade para as fusões e aquisições; d) em alguns países, a política de defesa da concorrência obrigou muitas empresas a investir no exterior; e) fortaleceram-se os vínculos com mercados tradicionais (Estados Unidos e Europa) em razão, principalmente, das mudanças no fluxo comercial, passando a América Latina a ser local de investimento e, ao mesmo tempo, a ser exportadora de produtos e serviços.

Todos esses fatores e barreiras foram determinantes para que as organizações começassem a adotar um comportamento e um código de conduta para sobreviver em um cenário até então desconhecido. E foi justamente por isso que elas começaram a se preocupar com a comunicação em um entorno totalmente diferente de seus países de origem no momento em que começaram a se transpor para o cenário internacional.

Exemplos brasileiros

Em uma segunda fase, o projeto de pesquisa tratará de analisar o comportamento da comunicação intercultural de empresas brasileiras que se internacionalizaram, o que vai requerer a utilização de técnicas de pesquisa para conseguir atingir os objetivos propostos. Para que a presente reflexão seja compreendida de forma mais clara pelos leitores, apresentaremos três exemplos de iniciativas de empresas brasileiras que passaram pelo processo de internacionalização, cada uma adotando estratégias distintas e que nem sempre obtiveram sucesso.

A Petrobras foi pioneira entre as empresas brasileiras a se internacionalizar e, desde o início do processo, seguiu o princípio de afinidade cultural para a sua expansão. Uma vez que a empresa decidiu se internacionalizar, buscou certas afinidades, como, por exemplo, as questões linguísticas, culturais e geográficas. As estratégias utilizadas pela Petrobras foram chamadas por Tanure, Cyrino e Penido (2007) de distância psíquica, em que a organização inicia sua internacionalização em mercados em que tenha semelhanças na cultura e no idioma, demonstrando que, com a menor distância psíquica em relação ao país de origem, a organização se sente mais confortável em sua iniciativa no exterior.

Por ser uma das primeiras empresas brasileiras a iniciar esse processo, cometeu alguns erros, como, por exemplo, não fazer um estudo comparativo dos atributos das marcas concorrentes no cenário internacional

com o objetivo de verificar as cores que poderiam ser usadas globalmente. Por isso, ela foi proibida de utilizar as cores verde e amarelo e, dessa forma, descaracterizou a origem brasileira. Os erros fizeram com que as práticas de internacionalização amadurecessem, e a organização passou a aplicar o que chama de disaster check, metodologia que permite fazer um levantamento de todos os possíveis problemas que podem surgir como consequência das questões culturais. É um sistema que a empresa incorporou à sua fase de planejamento para se proteger contra as vulnerabilidades, além de oferecer maiores possibilidades para superar resistências e barreiras.

A Vale, por sua vez, iniciou seu processo de internacionalização em um momento diferente. A empresa teve tempo e capacidade necessária para se preparar para a internacionalização. Como exemplo, basta observar o planejamento do branding que definiu todo o sistema simbólico da organização em um enfoque global. Foi realizado um estudo dos atributos das marcas concorrentes e verificado que poderiam ser usadas as cores verde e amarela. No entanto, elas não simbolizam as cores símbolo do Brasil, mas a riqueza (amarelo) e a sustentabilidade (verde), uma vez que outros países, por exemplo, a Austrália, também usa as cores verde e amarela para identificar suas equipes esportivas nacionais.

Um marco intercultural importante para a Vale foi a aquisição da empresa canadense INCO, em 2006. Tanto o volume financeiro envolvido quanto o fato simbólico de adquirir uma empresa estrangeira fizeram com que essa aquisição tornasse a empresa uma das melhores para se investir na bolsa. A organização demonstrou

ter um grau elevado de consciência da importância intercultural, pois adaptou sua comunicação localmente em função do feedback recebido em diversos países, sem deixar de ter um controle central da comunicação.

A Gerdau é outra empresa brasileira com forte presença global. De origem alemã e na quinta geração de gestão familiar, a empresa completou 109 anos e é líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos maiores fornecedores de aços longos especiais do mundo.

A empresa tem um traço particular na sua sólida cultura de negócios, que é o GBS – GERDAU BUSINESS SYSTEM –, que são políticas que foram construídas em conjunto com os executivos e que orientam os processos operativos, administrativos, financeiros e também a comunicação global da empresa. Para evitar resistências, a companhia evita impor a cultura brasileira ou privilegiar os traços culturais do país de origem, optando por estudar as realidades locais e se adaptar a elas, sempre com a preocupação de alinhar a comunicação com os resultados do negócio.

As três organizações citadas mostram como a gestão da comunicação intercultural é fundamental para o êxito dos negócios na esfera global. Hofstede (2001) afirma que a aquisição de habilidades de comunicação intercultural passa por três etapas: a primeira é o reconhecimento quando o indivíduo admite que traz uma programação mental e que os demais cresceram em ambientes diferentes com hábitos e costumes distintos. A segunda etapa é o conhecimento, na qual as pessoas conhecem a outra cultura e têm que conviver com pessoas diferentes. E a terceira etapa são as habilidades, que são a possibilidade de compreender os símbolos das diferentes culturas e reconhecer seus heróis, rituais e crenças.

Considerações finais

Não obstante o crescimento da internacionalização das empresas brasileiras e latino-americanas, os desafios são muitos para a conquista dos mercados globais. Ao cruzarem as fronteiras, as empresas, além de deterem uma expertise de seus produtos e ou serviços, precisam se submeter a diferentes ambientes institucionais, a culturas distintas, a religiões muitas vezes desconhecidas, a hábitos e costumes totalmente distantes do país de origem.

As organizações precisam estar preparadas hoje para um gerenciamento adequado da comunicação intercultural, pois, devido à permanente exposição ao cenário global e às iniciativas de internacionalização, os desafios serão muito maiores e permanentes. E para isso, a competência intercultural é fundamental para interagir com eficácia com pessoas e culturas que são reconhecidamente como “diferentes”.

De maneira geral, as culturas partilham alguns hábitos, crenças, costumes e valores universais e diferem em outros que são específicos de cada cultura. Portanto, interagir com eficácia significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não ser comum, mas que é respeitada, equitativa e, tanto quanto possível, favorável para ambos os lados.

Na comunicação intercultural, pode predominar uma ou duas atitudes: ou se espera que um dos interlocutores se adeque ao contexto cultural do outro, e aqui se verifica o desequilíbrio de poder com base em critérios que não são postos em causa por nenhuma das partes envolvidas; ou que o tipo de comunicação que pretende ser eficaz procura conseguir uma comunicação negociada que satisfaça as partes.

E para atuar nesses cenários, é importante aplicar modelos de prevenção, como o *disaster check* da Petrobras, e os modelos integrados de gestão dos negócios e da comunicação, inclusive a intercultural, como é o caso da Gerdau. Esses exemplos demonstram a importância de considerar os fatores interculturais em todas as fases do planejamento, desde o diagnóstico até a mensuração dos resultados.

Como afirma Tanure (2005), gerenciar paradoxos é uma das competências requeridas para os executivos contemporâneos. Ser local e ser global. Entender o outro e conseguir a sinergia necessária para a consecução dos negócios. Tornar o mundo “micro” e o nosso relacionamento “macro”.

As reflexões trazidas neste texto servem para despertar os pesquisadores a analisar os comportamentos das organizações e sua forma de interagir com as distintas culturas. Um trabalho sem fim e sem volta.

Referências

- BARBOSA, L. e VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais. *Revista de Ciências Sociais – CIVITAS*, PUCRS. Porto Alegre, Jan/Jun., vol. 7 – 001 – 2007, P. 59 – 85.
- BENEDICT, R., MEAD, M. BATENSON, M. C. *Patterns of culture*. Reissue edition, Houghton Mifflin Co., 1989.
- CALDAS, M. P. Culturas brasileiras: entendendo perfis no plural e em mutação. In Barbosa, L. *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo, Atlas, 2009.
- CANCLINI, N. *A globalização imaginada*. Ed. Iluminuras, São Paulo, 2003
- CHANLAT, J.F. (org.) *Gestion en Contexte Interculturel: approches, problématiques et plongées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval e Télé-Université, 2008.
- CRAIDE, A., BRITO, A. C. de e MOSCON, D. C. Comunicação e Interculturalidade em Times Virtuais. Paper apresentado no *XI Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador, 2009.
- FERRARI, M. A. *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.
- FINURAS, P. *Gestão intercultural*. 2. edição, Lisboa, Silabo, 2007.

- FISCHER, H. e MERRILL, J. *The world's great dailies: profiles of fifty newspapers*. New York, Hastings House, 1980.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. (orgs.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Atlas, 2007.
- FREITAS, M.E. Como vivem os profissionais expatriados e suas famílias no Brasil?, São Paulo, *EAEESP/FGV*, 2000.
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Revista O&S* - v.15 - n.45 - Abril/Junho – 2008.
- GARCÍA, Marta Rizo. Intersubjetividad y diálogo intercultural. La sociología omenológica y sus aportes a la comunicación intercultural. *Comunicación y medios*. Instituto de la Comunicación e Imagen. Universidad de Chile. No. 12, 2010, p. 13 – 23.
- GRUNIG, J. E. *Excellence Public Relations and Communication Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.
- GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. edição revisada e ampliada. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's and organizations: software of the mind*. Harper Collins, London, 1994.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, Sage, 2001.

IANNI, Octavio. *Enigmas do pensamento latino-americano*. São Paulo, Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA), 2005.

_____, Octavio. *A sociedade global*. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 1999.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Psico-USF*, Brasília, vol. 6, n.1, p. 39 – 46, janeiro-junho 2001.

MOTTA, F., VASCONCELOS, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo, Thomson Learning, 2002.

ORTIZ, R. *Entrevista para Revista Antropologia on-line*. Disponível em: <<http://www.antropologia.com.br/entr/entr10.htm>>. Acesso em 01 fev. 2012.

ROCHA, A., SILVA, J. F. e CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas: revisão e síntese. In Fleury, A. e Fleury, M. T. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 229 – 240, 1986.

TANURE, B. *Gestão à brasileira*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

TANURE, B., CYRINO, A. B. e PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In Fleury, A. e Fleury, M. T. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Atlas, 2007.

TAVARES, M. e FERRAZ, J. C. Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam? In Fleury, A. e Fleury, M. T. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Atlas, 2007.

WERNIER, J. P. *A mundialização da cultura*. Bauru, EDUSC, 2000.