

Identities plurais, visão singular: A articulação da comunicação em organizações no contexto global^{1 2}

Vanessa Rodrigues Puerta de Souza
Faculdade Cásper Líbero, São Paulo/SP.

RESUMO

Corporações multinacionais enfrentam o desafio de conciliar sua cultura organizacional e modelos de negócios com as práticas e modos de agir de cada região. O objetivo é verificar como os funcionários compreendem a relação entre os padrões institucionais com sua identidade, em um cenário permeado por tensões e contradições entre códigos culturais. Para tanto, foram entrevistados profissionais expatriados, brasileiros que trabalham no exterior e estrangeiros que trabalham no Brasil, para conhecer sua visão sobre relações de trabalho em ambientes interculturais. Os resultados sugerem que o funcionário estará sujeito às práticas contextualizadas no ambiente corporativo e às influências padronizadoras da cultura organizacional. Neste contexto, o respeito, o entendimento da alteridade e a tradução das distintas representações simbólicas, são chave para a comunicação na pós-modernidade.

Palavras-chave: Empresas multinacionais. Identidade. Organizações. Comunicação intercultural. Relações de poder.

INTRODUÇÃO

Empresas multinacionais, com operações geograficamente distribuídas, enfrentam a demanda de gerenciar a comunicação em um contexto intercultural, no qual os indivíduos e grupos vivenciam realidades diferentes. Nestas instituições, os funcionários interagem, frequentemente, com colegas de diferentes nacionalidades, que podem estar alocados no mesmo escritório físico ou em outras regiões do mundo onde a empresa mantém operação e as diferenças comportamentais e comunicacionais, além das diversas culturas também propiciam distintos estilos e formas de trabalhar.

Diferenças culturais e barreiras comunicacionais são alguns dos obstáculos vivenciados no dia-a-dia destas organizações, apesar dos esforços de muitas delas em promover um ambiente diverso, inclusivo e colaborativo. As identidades culturais, condição de abertura para a chamada “aldeia global”, são também obstáculos à comunicação e, por isso, precisam ser

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT 5) Comunicação intercultural e interseccionalidade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Este trabalho deriva da dissertação de Mestrado da autora, realizada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

preservadas para que haja mais trocas. Como articular, nas empresas multinacionais, a cultura organizacional com as identidades culturais dos sujeitos a ela vinculados?

A motivação principal desta pesquisa surgiu de questionamentos da pesquisadora acerca de constrangimentos, bloqueios e entraves entre pessoas e grupos de diferentes nacionalidades em empresas globais. Visto que identidade e cultura são conceitos em constante evolução, o objetivo da pesquisa não tem a presunção de resolver o problema que a motivou, mas ampliar sua compreensão ou ainda sugerir novas indagações a serem pesquisadas (SANTAELLA, 2001).

O objetivo é delinear algumas das maneiras pelas quais as identidades dos funcionários locais, entrelaçadas com sua(s) cultura(s) nacional(is), articulam-se com a cultura organizacional e padrões de atividades de empresas globais. A comunicação, nesse cenário, mostra-se como uma peça fundamental para a relação entre funcionários, alguns vindos de locais diferentes, de um lado, e entre eles e a empresa, de outro. Desta forma, buscamos aferir como os funcionários dessas organizações se comunicam em um cenário intercultural e como são as interações de natureza política, entre indivíduos e grupos que, por muitas vezes, possuem interesses distintos (OLIVEIRA, 2009).

A metodologia aplicada foi a pesquisa empírica, por meio de entrevistas em profundidade a profissionais que atuam em empresas multinacionais de diversos segmentos, em cargos de gerência ou diretoria, entre brasileiros que trabalham no exterior e estrangeiros que trabalham no Brasil, de modo a conhecer sua visão sobre relações de trabalho em ambientes interculturais.

A pesquisa indica que a convivência com a diversidade coloca desafios constantes nos quais a articulação e negociação, por meio da comunicação, estarão sempre presentes na construção de relações de confiança e colaboração, mas também nos estranhamentos e dificuldades para gestão, no sentido de conciliar práticas, referências e costumes diversos. A construção de um ambiente colaborativo, será conquistado com respeito, o entendimento do outro e a tradução das distintas representações simbólicas, de modo a desenvolver a confiança mútua, por meio de espaços de diálogo que permitam abertura para superar as diferenças entre os indivíduos.

1) O sujeito local com crachá global

As empresas multinacionais têm a possibilidade de estabelecer estratégias globais ao passo que distinguem seus projetos de acordo com padrões locais, conhecendo as práticas de

negócios da região e prevendo possíveis obstáculos, visto que o processo de trabalho é integrado globalmente, mas o trabalho produtivo tende a ser fragmentado localmente (MARCHIORI, 2015).

A primazia e o poder das empresas globais, com sua autoridade e autonomia controlam a economia e o capital na contemporaneidade (idem, 2000). Com agentes dispersos geograficamente, que vivem realidades diferentes e culturas diversas, tais organizações constituem-se em “contextos política e informacionalmente complexos, culturalmente plurais, multiagenciados e multimidiáticos” (CASALI, MARCHIORI E REIS, 2010, p. 171). Muniz Sodré (2012) afirma que o capitalismo financeiro e a comunicação são indissociáveis, pois na contemporaneidade, o capitalismo é financeiro e midiático, representando os dois lados da sociedade avançada, retratada como pós-industrialismo ou pós-modernidade. Para o sociólogo, a comunicação e a informação, que antes eram consideradas despesas extras do capital, hoje são parte importante do processo de unidade do conjunto que “elegem como valores sociais a eficácia produtiva e o sucesso pessoal” (SODRÉ, 2012, p. 16).

As organizações multinacionais contemporâneas exercem grande influência sobre aspectos individuais, sobre a natureza, os aspectos socioeconômicos e também sobre a cultura, transformando elementos da sociedade e contribuindo na construção de uma nova ordem mundial (CHANLAT, 1996). É frequente a constatação dos efeitos de empresas globais na economia e finança de Estados-Nação (CHANLAT, 1996; GIDDENS, 1991). No mesmo texto, Chanlat ilustra sua teoria, citando empresas como Coca-Cola, McDonald's, Boeing, entre outras, que, além de contribuir para o desenvolvimento de seu país de origem, os Estados Unidos, são vetores de sua cultura e, quando em contato com outras culturas, são vistas como modelos a serem seguidos e, contraditoriamente, antimodelos.

Ao iniciar seu expediente na empresa, um trabalhador assume seu papel no cargo que ocupa e, neste momento, faz-se necessário balancear sua identidade e cultura nacional com a cultura organizacional, que, por sua vez, traz marcas e representações de seu país de origem, moldando seu estilo comunicacional e comportamental para adequar-se ao ambiente corporativo. O tensionamento entre a identidade do sujeito e seu comportamento na organização, gera alguns questionamentos e precisa ser pensado com cautela, de modo a evitar constrangimentos e estranhamentos. O Entrevistado brasileiro, residente nos Estados Unidos, relata as dificuldades de ordem cultural quando os profissionais estão expostos a um ambiente diverso.

Na reunião do “*board*” global, todos precisam se entender, para a comunicação ser efetiva. Estarão juntos, numa sala, por 3 ou 4 dias e além da comunicação verbal, tem

a linguagem corporal. Quão próximo poderei ficar? Posso cumprimentar abraçando, beijando ou apertando a mão? Falarei ou não da vida pessoal? Posso contar uma piada? (Entrevistado brasileiro, residente nos Estados Unidos).

No ambiente corporativo, seja no escritório local empresa, numa reunião global ou conferência virtual, é fundamental a compreensão de qual código a ser seguido. A combinação entre a identidade e cultura do funcionário, tensionadas com o comportamento esperado no ambiente organizacional, produzirão uma nova identidade, sua representação, que refletirá sua imagem corporativa e será observada pelos seus pares e gestores com frequência.

2) Interculturalidade nas empresas

As empresas globais contemporâneas empregam funcionários de diversas nacionalidades, que trazem consigo conhecimentos técnicos e aptidões profissionais, além da representação cultural de seu país de origem. Nestas instituições, a multiculturalidade, que é a coexistência de pessoas provenientes de diversas culturas na organização. A partir do momento que as pessoas passam a se comunicar, interagir nos espaços relacionais e conviver, surge a interculturalidade (RODRIGO ALSINA, 2008). O autor afirma que na interculturalidade o conflito é inevitável e que esse fato não é negativo ou positivo, mas “essa definição dependerá da gestão ou resolução [do conflito]” (IDEM, 2008, p. 135)

Por sua vez, a organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar que proporciona a emersão do simbólico, marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas nas quais possuem a razão econômica por um lado, e, por outro, a existência humana, na sua procura eterna pelo simbólico (CHANLAT, 1996). Todo ser humano e toda sociedade humana produzem significados a partir de uma representação do mundo, gerada a partir de suas vivências e experiências ao longo da vida. “O universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias” (IDEM, 1996, p. 30)

Hall (2004), afirma que uma cultura nacional, constituída por símbolos e representações, é um discurso, uma construção de sentidos que influencia e organiza as atitudes, bem como a concepção que o sujeito tem de si. As identidades são construídas a partir destes sentidos, que são as histórias de uma nação, que relacionam seu tempo passado ao presente e os símbolos construídos a partir desse imaginário.

Contudo, Ganesh (2015) afirma que, mesmo no interior, todos os sujeitos são multiculturais, uma vez que reproduzem identidades étnicas, profissionais, sexuais, de gênero e de classe. “Quando nos referimos a uma cultura em particular, estamos nos referindo a muitas

outras subculturas e contraculturas que existem em relação umas às outras” (GANESH, 2015, p. 29). O sociólogo indiano explica, ainda, que a identidade nacional não é o único fator que forma uma cultura, mas sim a sobreposição das forças de idade, sexualidade, gênero, política e ocupação produzem nossa identidade.

Holandês residente no Brasil, o entrevistado relata como são tratadas as questões culturais em sua empresa:

É muito forte a questão cultural – discriminação, nacionalidade, gênero, orientação sexual. O objetivo de recursos humanos é frisar a importância da diversidade da empresa. Possuem treinamentos com consultoria externa. Esses treinamentos são voltados a tentar identificar ou reconhecer seu próprio bios – todo mundo tem uma maneira para interpretar as coisas e as pessoas. Os treinamentos desenvolvem a consciência do seu bios e o ajuda a buscar entender diferenças e tratar os outros com igualdade. (Entrevistado, holandês residente no Brasil).

No depoimento do Entrevistado, observamos a preocupação da empresa em que trabalha, uma consultoria multinacional, que precisa, como parte do núcleo do seu negócio - em termos corporativos, seu “core business” – compreender as peculiaridades das culturas nos países onde atuam. A maturidade da discussão do assunto na empresa permite que os treinamentos promovam um entendimento da alteridade, de modo que, como explicado pelo Entrevistado, uma vez que a pessoa conheça a si próprio, poderá conhecer o outro, respeitando suas particularidades. Além de construir seus próprios modelos identitários, as culturas estabelecem modelos de alteridades, a partir de representações que nos permitem atribuir características identitárias ao outro (RODRIGO ALSINA, 2008).

Ganesh (2015) sugere que a inteligência cultural, medida por coeficientes que reproduzem uma ideia estática e imutável de cultura e diferenças culturais, não é suficiente por ser percebida apenas como uma característica individual, sem considerar o quanto os indivíduos podem observar a hibridicidade, aproximar-se das noções subjetivas da diversidade e perceber como as próprias culturas são produtoras das diferenças.

Para uma compreensão mais ampla, segundo o sociólogo, é necessário desenvolver a inteligibilidade cultural de seus funcionários, que se configura em “uma qualidade interacional, estrutural, contextual ou cultural” (GANESH, 2015, p. 36). A inteligibilidade cultural deve refletir o dinamismo da compreensão da cultura em si e seus problemas, que são estruturais e normativos.

Além da diferença cultural, a distância psíquica e cultural são conceitos utilizados para tentar entender o afastamento ou aproximação entre pessoas de diferentes culturas. Fatores como as diferenças econômicas, climáticas, geográficas, explicariam alguns aspectos da

distância cultural entre nacionalidades (POLEZZI, 2016). Ainda segundo a autora, o discurso das nacionalidades em uma mesma comunidade possibilita compreender a interação dos atores sócias sob diferentes âmbitos, como o organizacional, que é o foco desta dissertação.

SILVA et. al (2007) afirmam que, apesar dos termos serem considerados sinônimos para alguns autores, a distância cultural é um componente importante da distância psíquica, uma vez que a segunda refere-se à combinação de fatores nacionais, organizacionais e individuais. Visto que o fator nacional está diretamente ligado à cultura, a distância psíquica, segundo eles, pode ser uma particularidade da distância cultural. As identidades individuais e coletivas são estabelecidas por sistemas simbólicos, que dão base à representação - que é um processo cultural - e produção de significados. Seus discursos constroem lugares a partir dos quais as pessoas podem se posicionar e se assumirem como ponto de referência, tendendo a “posições de sujeito” (WOODWARD, 2000). Ao compreender quais posições-de-sujeito os significados acarretam e como o indivíduo está posicionado nelas, sua experiência passará a ter sentido pelas representações que englobam “as práticas de significação e os sistemas simbólicos por meio dos quais os significados são produzidos” (WOODWARD, 2000, p. 17).

Ganesh (2015) utiliza o exemplo de um mapa, que representa onde o indivíduo se encontra e sua localização em relação aos demais. O sociólogo reitera que a comunicação, neste contexto, tem um papel ecológico na formação da cultura, pois constrói um entendimento que o compara ao mundo ao seu redor.

No caso de uma empresa, a unicidade e entendimento serão observados quando as distâncias e as diferenças forem estruturadas pelos moldes do comportamento organizacional, buscando convivência livre de conflitos e, principalmente, objetivos comuns, sempre que os colaboradores respeitarem as divergências almejando um bem maior a todos, ou seja, o êxito nas entregas do que é esperado por cada um na sua função na instituição.

3) Relação de poder entre iguais e diferentes

A narrativa pessoal de identidade, de quem a pessoa pensa que é ou quem gostaria de ser é um aspecto relevante para a compreensão da identidade, especialmente aos que almejam um cargo em uma empresa multinacional. Visto que a identidade é relacional e depende de outra, diferente da primeira, para existir por meio de comparativos que a distingam, a pessoa, ao observar o que ela não é, entenderá sua própria identidade, que é construída tanto simbólica quanto socialmente (WOODWARD, 2000).

A Entrevistada abaixo, uma brasileira que reside na Alemanha, demonstra discernimento e conhecimento das diferenças culturais, ao afirmar que:

Me sinto bem na Alemanha, pois não compatibilizava com o estilo brasileiro de ficar socializando no trabalho. Quando estou no trabalho é para trabalhar. Meu estilo é mais compatível aqui (Entrevistada, brasileira que reside na Alemanha).

Por ser mulher, brasileira, trabalhando na Alemanha, em um ambiente majoritariamente masculino – a empresa em que trabalha é do ramo de tecnologia da informação –, a Entrevistada precisou aprender a transitar entre as diversas esferas e reconhecer sua posição-de-sujeito de modo a impor seu modo de trabalho e adequar-se ao ambiente ao qual estava inserida. A questão de identidade de gênero não será explorada, por não ser o foco principal do artigo. Saber balancear sua identidade nacional com a cultura organizacional foi crucial para ela, que diz “se comunicar bem em alemão, mas não ser fluente”, se inserir no grupo e obter resultados do time que lidera. A Entrevistada prossegue afirmando que:

No primeiro time que trabalhei, havia pessoas de diversas nacionalidades e todos falavam em inglês o tempo todo. Porém no grupo atual, todos são alemães, só eu sou estrangeira, e sempre preciso retomar o inglês para seguir na discussão. Muitas vezes eles nem percebem que voltaram a falar em alemão, porque é natural (Entrevistada, brasileira que reside na Alemanha).

Como vimos, a questão do idioma, ao mesmo tempo, une e/ou segrega as pessoas. Independentemente de conhecer a linguagem, mesmo não sendo fluente, o fato de não sentir confiança para se comunicar com seus subordinados, causa, de certo modo, desconforto à Entrevistada, apesar dela ter amplo domínio dos assuntos técnicos aos quais foi incumbida.

A reflexividade global significa que entendemos nosso lugar e nossa identidade, e a nossa consciência com relação ao mundo em geral: uma maior conscientização da interconectividade contemporânea (GANESH, 2015, p. 38).

Ianhez (2008) classifica os valores como fundamentais para a organização na medida em que visam estabelecer a forma de sua relação com seus públicos, fornecendo a seus membros direcionamento, visão comum, decisões condizentes, transparecendo espírito de unidade e coesão. Para o autor, o código de valores, composto por comportamentos e práticas éticas, procura formalizar o modo que uma pessoa interage com seus públicos, dentro ou fora da organização e deve ser transmitido e aplicado por todos. Ao mesmo tempo, por delimitar comportamentos e nortear as ações e práticas, o código de valores pode ser considerado uma representação de poder, porque todas as práticas de significação que produzem significados

envolvem relações de poder, especialmente para definir quem é incluído e quem é excluído (WOODWARD, 2000).

Foucault (1999) explica que o poder é algo que funciona unicamente em cadeia, sendo algo que circula e é exercido em rede. Já, para Fleury e Fischer (2015), os elementos simbólicos, que expressam um conjunto de valores e pressupostos elementares, são capazes de construir a identidade organizacional, ao organizar e atribuir significações (2015) e agem como elementos de comunicação e consenso, enquanto ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

De acordo com Bourdieu (2000, p. 11), os sistemas simbólicos agem politicamente como instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, enquanto “instrumentos estruturados e estruturantes”. O sociólogo enfatiza que estes sistemas, corroboram às relações de força que as respaldam.

4) De onde você vem e para onde você vai?

Todos os entrevistados que contribuíram para a pesquisa de campo, conforme mencionado no início, são migrantes, seja estrangeiros que trabalham no Brasil, ou brasileiros que trabalham no exterior. Essas pessoas, que trazem consigo a experiência profissional e competência técnica para ocupar as posições executivas em suas empresas, precisaram, além de conhecer as práticas de negócios de seu novo ambiente corporativo, se familiarizar com os códigos e representações culturais presentes no cotidiano, seja na vida pessoal ou no trabalho.

García Canclini (2016) cita James Clifford, que dizia que o normal seria deixar de perguntar “De onde você é?”, mas “De onde você vem e para onde você vai?” (GARCÍA CANCLINI, 2016, p. 63). O antropólogo argentino afirma que as fronteiras e os deslocamentos migratórios são não apenas processos econômicos e socioculturais, mas também processos simbólicos. Marques e Martino (2017) afirmam que o diferente deve ser considerado, por meio dos significados compartilhados, juntamente com os códigos e gestos comportamentais.

A Entrevistada brasileira conta que, mesmo vivendo há cinco anos na França, ainda lhe parece estranho o modo de ser dos franceses. Ela conta que:

Aqui na França parece que estão sempre estressados e de mau humor. Se o metrô atrasa dois minutos, já ficam incomodados e já vem logo o aviso pelo alto-falante. Quando acontece alguma coisa engraçada ou alguém conta uma piada, eles não riem, apenas dizem “isso é muito engraçado”, com o rosto fechado. (Entrevistada brasileira que trabalha na França)

Rizo e Romeu (2006, p.13) conceituam como “fronteira” o limite mental ou imaginário, além do real ou físico, baseado no ordenamento submetido às dimensões da vida, como o tempo

e o espaço, os comportamentos e as ações, os desejos, as aspirações e frustrações. Para compreender essas fronteiras, segundo as autoras, é necessário entender como se constroem as relações de negociação e a concorrência do “nós” e “outros”. Elas complementam que por serem processos “produzidos e reproduzidos, significados e ressignificados, como “produtos das relações com os outros”, podemos nos referir a identidades fronteiriças, por serem, adicionalmente, móveis e permeáveis.

A maneira pela qual nos posicionamos perante o outro obedece menos regras institucionalizadas e mais acordos tácitos de comportamentos, “que são tidos como certos ou bons” (MARQUES; MARTINO, 2017). Estes acordos de conveniência são a junção dos significados compartilhados com o que é rotineiro e surgem espontaneamente nas relações, ao serem aprendidas. O reconhecimento social se torna cada vez mais importante na atual sociedade constituída por sujeitos cada vez mais plurais e podem ocorrer o que os autores nomeiam como “injustiças simbólicas” (IDEM, 2017), refletidas por sua representação, interpretação ou significação.

Os autores explicam, ainda que, existe resistência em incluir os indivíduos que não se adequem às regras de convivência e mantêm um estilo de vida considerado inconveniente ou impróprio (MARQUES; MARTINO, 2017). Daí a necessidade de conhecer a si próprio, a narrativa de quem se é e quem se gostaria de ser, além da narrativa identitária do outro, para entender quais comportamentos são aceitos ou não, no lugar em que a pessoa se encontra, especialmente em um campo desconhecido, como o lugar onde se é imigrante.

No escritório, apesar das normas “estruturadas e estruturantes” cascadeadas da matriz aos locais, cada região terá sua própria cultura organizacional e as formas de trabalho e interação social, distintas do ambiente organizacional, mesmo que fortemente afetadas pelas normas globais.

No Brasil, as narrativas da identidade podem ser diferentes em cada região, impossibilitando uma definição única. O Entrevistado, canadense que morou no Brasil reconhece essa diferenciação, e relata que:

No Rio de Janeiro é possível conhecer a vida inteira da pessoa na fila do banco. Já em São Paulo, as pessoas são mais reservadas. Mesmo assim são bem mais sociáveis que nos Estados Unidos ou Canadá (Entrevistado, canadense que morou no Brasil).

Ortiz (2006) afirma que a identidade nacional é uma “construção de segunda ordem”. O sociólogo cita Levi-Strauss, cujo trabalho conclui que a identidade é um ponto-de-referência, é abstrata e não pode ser apreendida em sua essência, por ser vinculada às formas sociais que a

sustentam. “O processo de construção da identidade nacional se fundamenta sempre numa interpretação” (ORTIZ, 2006, p. 139). Isso ajuda a explicar a impossibilidade de definir uma identidade brasileira. Cordialidade, bondade e tristeza, características traçadas por alguns autores, são passíveis de interpretações e condicionadas a momentos históricos e folclores. O sociólogo reflete acerca do questionamento de quais grupos sociais uma definição dos valores, da identidade e memória nacional serviriam.

Adicionalmente, a interação entre os sujeitos requer abertura e flexibilidade dos atores sociais – funcionários – para gerar interpretações e significados. A comunicação assertiva e a negociação, que objetivam as metas pessoais e corporativas, dependem da compreensão dos signos e do modo de comunicar do outro, seja na linguagem verbal ou não verbal. Tal compreensão será chave para que haja a comunicação intercultural. Por outro lado, situações embaraçosas e, muitas vezes, conflituosas, incitam em sentimentos de preconceitos e estigmas, que comparam as pessoas e associam características advindas de determinados comportamentos às suas nacionalidades, dizendo “brasileiro é assim”, “francês faz dessa forma mesmo”, “indiano sempre trata deste modo”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender como são as interações de natureza política e a comunicação entre indivíduos e grupos em um contexto intercultural. Bloqueios, falta de confiança e lacunas de comunicação, causados, muitas vezes, por estigmas e preconceitos, que perpetuam no ambiente, podem acarretar em um clima organizacional de pouca interação e baixa colaboração, afetando a motivação e expectativas dos empregados e os resultados esperados pela corporação.

Nesse cenário, a pesquisa estudou como a comunicação articula as identidades destes funcionários com a cultura organizacional, que, muitas vezes, carregam traços das representações simbólicas de seu país de origem. Observou-se que os profissionais que almejam uma carreira internacional, para terem sucesso, terão um caminho a percorrer além do conhecimento técnico. Na atual economia da informação, os formatos de trabalho exigem flexibilidade e outros atributos no desempenho de suas funções, como “conhecimento, informação, afeto e comunicação” (HARDT; NEGRI, 2001, p.306).

Os funcionários, que trazem consigo suas identidades próprias construídas por suas representações simbólicas, interagem com colegas vindos de diversos países na sua rotina de trabalho. É necessário que o funcionário, neste contexto, compreenda quem é o outro, para

compreender sua própria identidade. Este entendimento da alteridade e um ambiente saudável de convivência, onde todos almejam alcançar um objetivo comum, auxiliará no trânsito entre as múltiplas identidades e seus efeitos na ação social e auto-representação no indivíduo, enquanto circula entre seus diferentes papéis, ora no ambiente organizacional, ora na vida cotidiana e privada (CASTELLS, 1999).

Um funcionário de uma empresa, especialmente multinacional, estará diante das representações culturais simbólicas de seus pares, como, por exemplo, o modo de saudar ou cumprimentar seus colegas no escritório ou em reuniões com funcionários e gestores provenientes de distintos países. Para saber o modo a comunicar-se com assertividade e conseguir realizar os objetivos pessoais e corporativos almejados, deverá compreender a maneira que o outro se comunica, seja sua linguagem verbal ou não verbal. Como vimos, a maior parte da comunicação é gestual e física, a partir de um conjunto de representações culturais da pessoa. O entendimento do que está sendo dito e não apenas das palavras pronunciadas, será chave para a comunicação intercultural.

O diálogo intercultural, segundo Baptista (2017), ocorrerá quando houver entendimento mútuo, por meio da geração de sentidos identificados por diferentes indivíduos, de diferentes culturas, ao mesmo tempo que se reconhece a alteridade, além de compreender o sentido do outro. Segundo a autora, compreender e comunicar, portanto, referem-se a um enraizamento histórico-cultural, não sendo apenas a apropriação de conteúdo psíquico ou sociológico.

Por sua vez, nas empresas, o sentido é construído e está em constante mudança, reflete numa variável primordial para a compreensão tanto das dinâmicas internas da empresa, como inovação, mudanças estruturais, gestão de projetos, quanto as dinâmicas externas, ou seja, os distintos ambientes com os quais se relaciona, como seus públicos de interesse, cadeias produtivas, entre outros. (PEREIRA et. al, 2009).

Assim, o sentido é construído pelo modo de encaixe do trabalho atual juntamente com experiências passadas e as expectativas futuras. Quando o sujeito está envolto a uma conjuntura que proporcionará sentimentos de preconceitos e estigmas, ao ser exposto a situações embaraçosas ou conflituosas, poderá potencialmente ter destruído seu funcionamento psíquico, causando somatização.

Por fim, “O papel da comunicação na globalização não é apenas assegurar as passagens, mas também administrar as traduções entre universos simbólicos diferentes” (WOLTON, 2006, p. 138). A compreensão da alteridade, a tradução entre universos simbólicos e o respeito são os pilares da comunicação na globalização, em um mundo com tantas barreiras e contrastes. É

necessário que, ao colocar seu crachá, o funcionário, exposto às práticas padronizadoras que provêm da cultura organizacional, moldada, muitas vezes, pela cultura da matriz da empresa, busque entender o outro, para compreender a si próprio, construindo um clima organizacional harmonioso e frutífero, tanto para seu bem-estar e conquistas, quanto para as estratégias corporativas globais e locais.

Deste modo, o respeito, o entendimento da alteridade, a comunicação que traduz as distintas representações simbólicas, são chave para a comunicação na pós-modernidade. A inteligibilidade cultural consciente, ou seja, um saber agir responsável e reconhecido (FLEURY; FISCHER, 2001), será obtida quando houver abertura para superar as barreiras entre os indivíduos, reduzindo os estigmas e construindo um ambiente de coabitação e convivência, por meio da confiança. A tentativa de auxiliar no processo de bem-estar e motivação profissional, no ambiente intercultural, objetivando resultados corporativos alinhados às expectativas e anseios, é uma busca incessante de empresas e indivíduos para aprender a lidar com o diferente.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, M. Símbolo, metáfora e mito na comunicação intercultural. In: CABECINHAS, R.; CUNHA, L. (Orgs.). **Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios**. 2ª Ed. Portugal: Edições Humus, 2017, p.171-177.
- BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. In: ____ **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- CASALI, A., MARCHIORI, M. e REIS, M. “A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas relacionais”. In: MARCHORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 3. São Paulo: Paz e terra, 1999, pp. 411-439
- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução de Arakcy Martins Rodrigues et al. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FLEURY, M.; FISCHER, R. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2001: 183-196.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1999.
- GANESH, S. Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias. Tradução de Maria Angela Ferrari. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

GARCÍA CANCLINI, N. **O Mundo Inteiro como Lugar Estranho**. Tradução de Larissa Fostinone Locoselli. São Paulo: EDUSP, 2016.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 9ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HARDT, M. e NEGRI, A. **Império**. Rio Janeiro: Record, 2001.

IANHEZ, J. Missão, visão, política e valores. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª. Ed. V.1. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCHIORI, M. Sujeitos em diálogos nos processos interculturais. In. MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

MARQUES, A. C. S., MARTINO, L. M. “Não fale com estranhos”: solidariedade e comunicação entre identidade e alteridade. **Revista Famecos**. v. 24, n. 2. Porto Alegre: 2017.

OLIVEIRA, I. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético política. In: Kunsch. M (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

ORTIZ, R. **Cultura brasileira e identidade nacional**. 5ª. Ed., 7ª reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2006.

PEREIRA. C. A. et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, M. (org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

POLEZZI, J. Comunicación intercultural em proyectos transnacionales: un estudio de caso em la empresa Azul. 441f. Tese (Doutorado em Comunicação Aplicada) – Universidad Anahuac, Huixquilucan, Mexico, 2016.

RIZO, M., ROMEU, V. Cultura y comunicación intercultural. Aproximaciones conceptuales. V.6. (2006). Disponível em: <https://doi.org/10.30962/ec.v6i0.85>. Acesso em novembro de 2018.

RODRIGO ALSINA, M., (In)Comunicação intercultural. In: **Documentos del 1er. Congreso Internacional sobre diálogo intercultural**. Murcia, Espanha, 2008.

SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SILVA, L.M.G.; BRASIL, V.V.; GUIMARÃES, H.C.Q.C.P.; SAVONITTI, B.H.R.A.; SILVA, M.J.P. Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. *Rev.latino-am. enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52- 58, agosto 2000.

SODRE, M. Comunicação: um campo em apuros teóricos. **Revista MATRIZES**. V. 5, n. 2, jan/jun 2012, p. 11-27.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Editora Paulus, 2006.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. (org).



Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)

XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - São Paulo/SP - 06 a 09/05/2019

Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.