

Comunicação com Empregados e Interculturalidade: Percepções e Experiências de Profissionais Brasileiros e Estrangeiros

Carla dos Santos Bohrer²

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Diego Wander Santos da Silva³

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Resumo

Os ambientes organizacionais são marcados pela interculturalidade, o que é potencializado em equipes que reúnem profissionais nacionais e estrangeiros. Temos como objetivos: refletir sobre as práticas de comunicação com os empregados – especificamente em contextos interculturais, e compreender as percepções de profissionais brasileiros que atuam com comunicação com os empregados, bem como de estrangeiros que atuam ou atuaram em organizações no Brasil, sobre a efetividade das iniciativas de comunicação. O estudo, de caráter exploratório, é desenvolvido a partir de técnicas de pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2008). Os dados empíricos são coletados a partir de questionários. Em termos de resultados, as experiências revelam práticas de comunicação incipientes e frágeis e uma série de oportunidades para o fortalecimento das práticas comunicacionais em contextos de interculturalidade.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; Comunicação com empregados; Comunicação intercultural; Estrangeiros.

Introdução

A globalização acentua o contato de uma parcela da sociedade às diferenças culturais (BARBOSA e VELOSO, 2007), de modo que os indivíduos estão cada vez mais imersos em conjunturas de significativa interculturalidade. Sujeitos provenientes de contextos culturais diversos, assim, são desafiados a dialogar entre si (WEISSMANN, 2018). Esta potencialização da interculturalidade também é percebida nos ambientes organizacionais, especialmente quando passamos a pensar em empregados de diferentes nacionalidades, imersos em uma mesma realidade de trabalho.

¹ Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Trabalhos de Conclusão de Curso, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Graduada no curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

³ Orientador do trabalho. Professor do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

A partir desse raciocínio, presumimos como oportuno que organizações que possuam equipes compostas por sujeitos de nacionalidades diversas atentem para os desafios e as oportunidades decorrentes dessa característica. Sob a ótica da comunicação organizacional, tal cenário demanda o desenvolvimento de práticas comunicacionais consistentes, promovidas por equipes de comunicação – e de áreas que possuem objetivos similares – a fim de fortalecer as oportunidades que se revelam a partir de pontos de vista provenientes de diferentes culturas. Também, se dirigem a contribuir para que possíveis choques culturais sejam reduzidos (MUMBY, 2010).

Nesse artigo, nossos objetivos são: refletir, ainda que brevemente, sobre conceitos de cultura, interculturalidade e comunicação organizacional; discutir acerca de algumas especificidades da comunicação com os empregados em contextos interculturais; e, por fim, compreender as percepções de profissionais brasileiros que atuam com comunicação com os empregados, bem como de estrangeiros que atuam ou atuaram em organizações no Brasil, sobre a efetividade da comunicação em contextos de interculturalidade.

A pesquisa se classifica como exploratória (GIL, 2008). Enquanto procedimentos metodológicos, recorreremos a técnicas de pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2008). A etapa empírica, a partir de uma abordagem qualitativa, é realizada com estrangeiros que trabalham ou já trabalharam em organizações situadas no Brasil e com profissionais que atuam com comunicação em organizações multinacionais ou globais. Para isso, desenvolvemos um questionário com questões abertas, permitindo aos respondentes ampla liberdade de resposta.

Dessa forma, o artigo apresenta uma reflexão sobre as estratégias de comunicação, ou a incipiência delas, com funcionários estrangeiros. A abordagem se insere em uma perspectiva social, pois pode colaborar para o processo saudável e humano de internacionalização das organizações, corroborando para a melhoria do bem-estar dos empregados estrangeiros e auxiliando no seu acolhimento e convivência com funcionários nativos. Com a pesquisa que desenvolvemos, identificamos fragilidades e uma série de oportunidades de qualificação das práticas comunicacionais nesse contexto.

Discussão Teórica

Segundo Morgan (2002), a palavra “cultura” deriva metaforicamente do processo de cultivo, ou seja, de preparar e melhorar a terra. Esta contribuição indica que a cultura, de

natureza dinâmica, é aprendida e apreendida a partir de processos que se dão na dinâmica social, da observação e da repetição. Bauman (1999), por sua vez, afirma que a cultura é um sistema de ideias, crenças, símbolos expressivos e valores que garantem a coordenação das personalidades humanas, tal como os sistemas sociais humanos. Dessa forma, compreendemos que a cultura, além de ser algo adquirido, tem papel fundamental nas relações humanas e no modo que cada sujeito realiza as suas leituras de mundo.

Já a noção de interculturalidade está relacionada a diferentes culturas coexistindo. Weissmann (2018) apresenta o conceito como “culturas em conflito e em diálogo”, ao mesmo tempo. A intencionalidade intrínseca a essa abordagem é que as diferenças culturais não sejam ofuscadas, nem percam suas especificidades, e – mesmo diante pontos de partida bastante demarcados e, por vezes, divergentes – que os sujeitos sejam capazes de estabelecer trocas e dialogar, construindo novos sentidos conjuntamente.

Podemos perceber que a dinâmica da interculturalidade demanda que os indivíduos com diferentes traços culturais estabeleçam um diálogo. É a partir desse ato que são estabelecidos, ou não, laços interculturais. Segundo Barbosa e Veloso (2007), a globalização tem participação importante no processo de interculturalidade, expondo indivíduos às diferenças culturais, a diferentes estilos de vida e de pensamento. Logo, é uma perspectiva que estimula conversações antes menos expressivas. Então, identificamos que o diálogo é o ponto chave da interação intercultural. Para que ele seja possível, é necessário abertura ao outro e respeito. Sem essas premissas, a comunicação possivelmente será inviável.

Um dos desafios comunicacionais em uma perspectiva intercultural é a compreensão das diferentes realidades culturais. Segundo Baptista (2008), quando isso ocorre, evidencia-se a capacidade de reconhecer um novo modo de olhar o mundo, independentemente da intenção mental ou situação histórica do seu criador. A cultura, pois, passa a ser essa lente. Ainda na visão de Baptista (ibidem), para que essa compreensão aconteça e uma noção de “verdadeiro diálogo intercultural” se institua, há algumas etapas: reconhecimento da alteridade, conhecendo o outro sujeito ou objeto cultural, e compreensão do outro sujeito, objeto ou cultura.

Ao direcionarmos essa reflexão ao contexto organizacional, é válido termos clareza a organização também é detentora de cultura, o que comumente é relatado na literatura como “cultura organizacional”. Segundo Schneider, Ehrhart e Macey (2012, p. 361, tradução nossa) a cultura organizacional se dá nas “[...] suposições básicas sobre o mundo e os valores que

guiam a vida nas organizações”. Schuler (2009) afirma que, em um grupo, podemos encontrar uma cultura uniforme ou uma cultura fragmentada, formando subculturas, o que é mais comum.

A partir dessa definição, compreendemos que cultura organizacional pode ser constituída, em uma perspectiva ampla, a partir de valores específicos e interesses em comum. Porém, ao ser observada de forma mais imersiva, possui subdivisões baseadas em grupos e diferentes contextos nos quais os participantes da mesma organização estão situados. Para compreender melhor como a cultura individual de cada sujeito interage com a cultura organizacional precisamos discorrer sobre a comunicação organizacional.

Segundo a perspectiva de Baldissera (2008, p. 169) a comunicação organizacional pode ser compreendida como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Podemos perceber, a partir da fala do autor, que comunicação envolve diferentes perspectivas no contexto organizacional, não se limitando apenas às práticas formais e institucionalizadas de comunicação. Kunsch (2003), por sua vez, compreende que a comunicação organizacional envolve um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações.

Com uma visão similar, Mumby (2010) acredita que a comunicação organizacional requer a consideração do “outro” exatamente como ele é, como pessoa ou grupo. O autor explica que é neste processo de entendimento do “outro” que a comunicação se torna mais humana. Para ele, quando conseguimos compreender e tomar como justa a visão de mundo do “outro” é possível produzir novas possibilidades em conjunto, o que não poderia ser feito individualmente.

Nassar (2009) salienta a importância da comunicação para o estabelecimento de relacionamento da organização com seus públicos. Para o autor, é por meio dela que as organizações são capazes de estabelecer diálogos sobre suas políticas, ações e pretensões, além de informar, organizar e reconhecer seus públicos de interesse. Marchiori (2006) também partilha dessa ideia, afirmando que cada organização é composta por uma rede de relações internas.

Para Grandó (2006) o processo de valorização dos funcionários e a percepção deles como elementos fundamentais de viabilização das organizações colocou em evidência a comunicação organizacional. Segundo a pesquisadora (ibidem), o tema reflete diretamente no

comprometimento dos empregados e, por isso, precisa deixar de ser percebida apenas como um sistema de transmissão de informações, ocupando níveis de gestão dentro da organização.

Nos atentando à perspectiva da comunicação com empregados, os autores Soares e Del Gáudio (2017) afirmam que essa atividade, muito mais que instrumental, é um processo que requer dos profissionais da área competências gerenciais, comportamentais e técnicas que embasem a construção de estratégias e práticas de comunicação assertivas, apoiando a geração de valor compartilhado nas organizações. Os autores (ibidem) ainda afirmam que as estratégias de comunicação com os empregados, além de estarem baseadas nos valores e na cultura da organização, precisam levar em conta que as organizações não são mais as únicas fontes de informação confiáveis às quais os empregados têm acesso.

Os discursos, no ambiente de trabalho, são diferentes e enunciados por vozes de pessoas diferentes, com diversos pontos de vista e ideologias (FIGARO, 2010). Em consequência disso, precisamos compreender como acontece o relacionamento dessas pessoas. Para Marchiori (2010), é necessário criar ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos que sejam propícios para o desenvolvimento de novos processos estruturais, tecnológicos ou de pessoas.

Pons e Moreira (2008) explicam que a “comunicação aberta”, pautada pelo diálogo e transparência é o melhor caminho para estabelecer relacionamentos sólidos com os funcionários. Entendemos, dessa forma, a importância do processo de escuta dos empregados. Sendo assim, para Carramenha (2016), uma das etapas principais do planejamento da comunicação e, por vezes, negligenciada, é a condução de diagnósticos, antes do estabelecimento das ações de comunicação. O autor explica que nesta etapa é preciso coletar todas as informações possíveis sobre os ambientes e públicos envolvidos com a organização, avaliando riscos e oportunidades que deverão ser considerados no plano de ação. O autor ainda lembra que é preciso ouvir os empregados antes, durante e depois da execução do plano.

Direcionando nossa discussão para a comunicação com empregados em contextos de interculturalidade, discutimos suas características, tal como suas dificuldades e possíveis facilitadores. Compreendemos a importância de abordar esse assunto porque, segundo Barbosa e Veloso (2007), o avanço da globalização fez com que o contato intercultural se expandisse para além dos segmentos sênior das organizações e, assim, tivesse sua complexidade melhor percebida. Ainda para Barbosa e Veloso (2007), surgiram novas

questões a serem trabalhadas, tais como entender o que são diferenças culturais, como se apresentam, como lidar com elas e quais os impactos que elas causam nos negócios.

É oportuno/desejado que empresas que possuem funcionários de diferentes nacionalidades e com bagagens culturais diferentes tenham o exercício de compreensão e empatia como técnica valiosa no acolhimento dos empregados (KITZINGER, 2017). Esse exercício, entretanto, é uma tarefa desafiadora para as relações humanas e, também, no contexto das organizações. Comunicação empática, segundo a autora (ibidem), é olhar a realidade do outro sem críticas, pré-julgamento e sem base no próprio contexto de vida. Além disso, a autora (ibidem, p.13), reforça que “habilitar a empatia como competência nas relações comunicacionais é assegurar caminho para o êxito na compreensão das mensagens”.

A partir dessa perspectiva de comunicação empática para acolhimento de estrangeiros, a autora (ibidem) explica que, para que ela aconteça, é necessário haver um real interesse em conhecer o outro. Assim, é possível analisá-lo considerando sua cultura e suas vivências, compreendendo-o sem barreiras e respeitando as suas diferenças. Tendo isso em vista, precisamos compreender quais as dificuldades nesse exercício de entendimento, assim como resoluções oportunas.

Fonseca (2011) discorre sobre as “transações de alto contexto”, ou seja, quando a maioria das informações são implícitas no ambiente ou contexto organizacional e que, por isso, pouca comunicação é realizada verbalmente. Nessas situações, por acreditar-se que a informação implícita é suficiente, não se reproduz o que aparenta ser óbvio. Ao contrário disso, nas transações de baixo contexto a maior parte da comunicação acontece verbalmente, já que não se encontra informação suficiente no contexto (FONSECA, 2011). Por isso, entendemos que quando uma pessoa habituada com um tipo de transação se encontra em outra é necessário conscientizá-la e integrá-la àquela nova realidade. Os riscos de desentendimento, caso tal dinâmica seja desconsiderada, são altos.

Fonseca (2011) ainda explica que em culturas com níveis mais significativos de ansiedade, como a brasileira, tendem a trabalhar mais com gestos. Esse acaba sendo um elemento relevante ao pensarmos sobre comunicação em contextos de interculturalidade. Falar com as mãos e demonstrar emoção são comportamentos aceitáveis em países como o Brasil. Em culturas mais neutras, por outro lado, essas variações de voz, em vez de envolver o ouvinte, tira a credibilidade de quem está com a fala.

Segundo Barbosa e Veloso (2007), diferente do exterior, existiam poucas empresas brasileiras dedicadas especificamente ao treinamento intercultural. Não temos dados recentes sobre esse cenário, mas uma busca preliminar na internet leva a crer que não temos avanços tão incidentes. Barbosa e Veloso (2007), naquela época, explicaram e esboçaram como esses treinamentos ocorriam no Brasil, sendo compostos por sessões de pré-mudança e pós-chegada. A sessão de pré-mudança proporciona que os estrangeiros cheguem, desenvolvam conhecimentos e habilidades para construir relacionamentos com os moradores locais. Além disso, segundo as autoras, o treinamento auxilia os estrangeiros a enxergarem os próprios comportamentos e dos moradores locais dentro de um contexto cultural, nesse caso na ambiência de uma organização. Já a sessão pós-chegada se dá basicamente em gerenciar a vida cotidiana na cidade específica de transferência e, além disso, apresentar uma visão saudável, realista e encorajadora da vida na cidade. Entendemos que essa alternativa se constitui como uma intervenção comunicacional relevante.

Schuler (2009) explica como o etnocentrismo, sendo uma tendência de referir-se ao próprio os mitos e os estereótipos e o choque cultural (*self-shock*) podem ser barreiras das relações inter ou intra-organizacionais. A autora, referenciando James Lee (1966), explica que o etnocentrismo, sendo a tendência automática e inconsciente de referir-se sempre ao próprio quadro de pensamento, é responsável por inúmeros mal-entendidos na comunicação, assim como a sua inviabilidade. Diante disto, Schuler (2009) explica a importância de discutir e abordar diferentes formas de perceber um assunto ou questão em ambientes interculturais, pois a escuta e o diálogo costumam ser caminhos à comunicação efetiva.

Partindo para a segunda barreira apontada, a autora (*ibidem*) explica que os estereótipos podem ser ignorância ou reflexo da função cognitiva e afetiva de cada pessoa. De qualquer forma, essas generalizações podem prejudicar o contato entre diferentes nações e pessoas de distintas nacionalidades. Para ela, a melhor, embora mais trabalhosa, forma de solucionar essa barreira é combatendo-a com informação.

Por último, Schuler (2009) discorre sobre o fenômeno *self-shock* ou choque cultural. Trata-se do desconforto gerado quando um indivíduo se vê, de repente, em uma cultura diferente da sua. Para ela esse fenômeno, sendo um impedimento de fluidez nas relações, também tem como solução a informação, conscientizando a pessoa que passa por uma mudança de ambiente cultural e amenizando os efeitos do "choque". A partir disso, trazendo a fala da autora para a realidade de relações interculturais em organizações, podemos perceber

que a informação e a comunicação têm poder de facilitar as relações entre empregados estrangeiros e locais.

A partir do que vimos nos estudos de possíveis barreiras na integração de diferentes culturas (SCHULER, 2009; BARBOSA E VELOSO, 2007), reforçamos que, segundo Soares e Del Gáudio (2017), o processo de comunicação com empregados tem como fator decisivo o amplo espectro das diferenças culturais. Ou seja, para os autores, não existem únicas formas e modelos prescritivos que podem ser implantados em todas as organizações.

Em cada contexto organizacional, as realizações dos empregados se baseiam nas suas próprias características, seus anseios, expectativas e desejos, culturas, religiões, níveis educacionais e experiências laborais anteriores. Todos esses fatores são presentes na relação dos empregados com as organizações, com suas lideranças e entre eles próprios (SOARES e DEL GÁUDIO, 2017). Considerando ambientes interculturais, não é possível criar uma fórmula única, um modelo engessado a implementar em todas as organizações, ignorando essas diferenças culturais. Igualmente importante é conhecer o modelo de gestão da organização, que tem incidência sobre as abordagens de comunicação com os empregados.

Para Soares e Del Gáudio (2017) as organizações que possuem relacionamentos com empregados mais maduros investem no desenvolvimento de lideranças capazes de conduzir um processo adequado de comunicação e usam estratégias que englobam canais e mídias, campanhas e eventos como suporte para a efetividade e o melhor relacionamento entre empregados e líderes nas organizações. Segundo Ferrari (2015, p. 58), “O êxito do diálogo intercultural não depende tanto do conhecimento dos outros, mas sim da capacidade de ouvir, da flexibilidade cognitiva, da empatia, da humildade e da hospitalidade”.

A partir da articulação dos autores referidos, podemos entender que o desenvolvimento de lideranças, tal como o exercício de empatia, é fundamental para o sucesso do diálogo e acolhida dos profissionais estrangeiros. A fim de compreender como essa comunicação acontece na prática de organizações brasileiras, no próximo tópico apresentamos os procedimentos metodológicos da pesquisa e detalhamos os encaminhamentos que envolvem a “escuta” com profissionais (brasileiros) que atuam com comunicação com os empregados, bem como com estrangeiros que atuam/atuarão em organizações no Brasil.

Procedimentos Metodológicos

O estudo, de caráter exploratório, é executado a partir de técnicas bibliográfica e documental. Para Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir da coleta de materiais já elaborados, normalmente de livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (ibidem). Tendo em vista o objeto da pesquisa, optamos por coletar dados de campo a partir da constituição de dois “grupos”, um constituído de profissionais brasileiros que atuam com comunicação com os empregados (grupo 1) e outro de estrangeiros que atuam/atuaram em organizações no Brasil (grupo 2).

Para o recrutamento dos profissionais estrangeiros foi estabelecido somente um critério: os sujeitos deveriam ser estrangeiros que trabalhavam ou que já tivessem trabalhado no Brasil em algum período. Para o grupo de profissionais brasileiros, para que fosse possível compreender uma perspectiva específica, foram estabelecidos os seguintes critérios: a) os sujeitos deveriam ser profissionais de comunicação, administração ou recursos humanos; b) os informantes deveriam trabalhar em organizações que recebessem estrangeiros; c) os profissionais deveriam atuar nos processos de comunicação com os empregados nessas organizações.

Os questionários foram estruturados e disponibilizados para os respondentes de forma online, via *link*, através de e-mails ou mensagens de WhatsApp. As coletas foram realizadas entre os dias 16 de setembro e 6 de outubro de 2019. No total, contamos com 15 informantes. Cinco profissionais são brasileiros que trabalham com comunicação com empregados e dez profissionais são estrangeiros que trabalham ou já trabalharam no Brasil. No Quadro 1 apresentamos a situação e a nacionalidade dos informantes estrangeiros.

Quadro 1 – Informantes estrangeiros e respectivas nacionalidades

Perfil	Nacionalidade
Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Peruano
Estrangeiro que trabalhou no Brasil	Mexicano
Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Colombiano
Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Chileno
Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Peruano
Estrangeiro que trabalhou no Brasil	Britânico
Estrangeiro que trabalhou no Brasil	Canadense

Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Espanhol
Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Americano
Estrangeiro trabalhando atualmente no Brasil	Dinamarquês

Fonte: os autores (2019)

Reiteramos que não tínhamos a pretensão de desenvolver uma abordagem quantitativa, pois a proposta visava a descoberta de percepções bastante específicas, pautadas pelas experiências desses sujeitos. O questionário para os estrangeiros foi desenvolvido e aplicado em português e inglês, permitindo aos respondentes que escolhessem em qual língua preferiam responder.

A seguir apresentamos reflexões que decorrem dos dados coletados. Segundo Gil (2008), as análises têm como objetivo organizar as informações e sumariá-las, de uma forma que possibilite o fornecimento de respostas diante dos objetivos e inquietações dos pesquisadores.

Resultados

Nesse momento, vamos chamar atenção para alguns aspectos que se destacam dentre os achados de campo. Concomitante, vamos os associando às perspectivas teóricas apresentadas. Um primeiro ponto é a questão do idioma. Os profissionais brasileiros que atuam com comunicação com empregados possuem domínio da língua inglesa. Porém, segundo eles, nem todas as organizações possuem adaptações e “cuidados” linguísticos nos seus canais de comunicação, por exemplo – ainda que seja comum receber falantes de outros idiomas. Quando partimos para a perspectiva dos profissionais estrangeiros, eles reforçam considerações em questão aos idiomas, o que ratifica nosso desejo de tratar desse elemento. Nem todos os profissionais que participaram da pesquisa possuem domínio da língua portuguesa e, segundo eles, nem todas as organizações ofereciam adaptações linguísticas nos canais de comunicação, de modo que se sentiam “invisíveis”. Além disso, alguns explicaram que a língua foi uma barreira incidente na hora de se relacionar com os colegas brasileiros.

Percebemos que, em algumas organizações em que os profissionais que atuam com comunicação com empregados trabalham, não há uma preparação consistente para a acolhida de estrangeiros, sequer iniciativas de comunicação que contribuam nesse processo. Essa realidade vai de encontro ao que vimos durante as etapas teóricas de produção do artigo, pois

entendemos ser necessário compreender a ampla diversidade de culturas existentes em um ambiente intercultural e incentivar atividades que gerem mútua empatia (KITZINGER, 2017).

Ainda na visão dos profissionais que atuam com comunicação com os empregados, algumas organizações possuem apenas ações de comunicação pontuais e com caráter informativo. A ênfase se dirige a uma abordagem inicial com os profissionais estrangeiros. Em apenas um dos relatos do grupo 1 percebemos uma preparação para o convívio com diferenças culturais denominado “treinamento online de cultural *awareness*” – o que permite estabelecer uma correção com as boas práticas explicitadas na revisão teórica.

No caso da fala dos empregados estrangeiros também percebemos que há poucas estratégias comunicacionais para a acolhida desses profissionais. Identificamos ações pontuais como a disponibilização de canais digitais que os estrangeiros já estavam habituados. Isso demonstra uma atenção preliminar (e ainda insuficiente) às nuances interculturais. Esse trabalho pode ser muito mais qualificado, na própria percepção dos informantes.

Tais realidades, mesmo que apresentem alguns indicativos oportunos, de modo majoritário vão de encontro a abordagens que vimos no decorrer do artigo. Acreditamos que é significativo, em ambientes de interculturalidade, se ater às diferenças culturais existentes (BAPTISTA, 2008). Além disso, compreendemos, com base em Kitzinger (2017), que o exercício de empatia se faz necessário no processo de acolhimento dos empregados. Essa necessidade se confirma na fala de um respondente estrangeiro. O informante explica que a organização deveria, além de preparar os estrangeiros para a cultura brasileira e a organizacional, contribuir para que os funcionários brasileiros entendam e sejam empáticos com as diferenças culturais dos colegas estrangeiros.

Discorrendo ainda sobre as possíveis barreiras existentes na comunicação com empregados estrangeiros, destacamos algumas respostas dos informantes estrangeiros que vão ao encontro do que vimos no decorrer das nossas etapas teóricas. As diferenças culturais que abordamos por Fonseca (2011) apareceram nas respostas dos estrangeiros. Um dos informantes explicou que algumas informações não precisavam ser ditas verbalmente, posto que já estavam claras. Entendemos que, nessa organização, existiam transações de alto contexto, ou seja, as informações estavam implícitas no ambiente ou contexto organizacional.

Notamos que a realidade dos profissionais se assemelha à abordagem de Kunsch (2016), que explica a importância de as organizações disponibilizarem espaços de interação de natureza conversacional na qual as pessoas se relacionem face a face. Segundo os

profissionais que atuam com comunicação com empregados, as organizações em que eles trabalham possuem esses espaços informais. No caso dos profissionais estrangeiros também obtivemos respostas positivas. Durante o decorrer do questionário eles reforçaram como a existência desses ambientes melhorava as relações de trabalho e que poderiam ser potencializados. Isso evidencia que um ambiente propício para esse contato interpessoal agrega valor às relações cotidianas de trabalho.

Entendemos, então, que é possível superar o desafio de compreender diferentes realidades culturais (BAPTISTA, 2008) através do processo de ouvir os empregados (PONS E MOREIRA, 2008; CARRAMENHA, 2016). Também vimos na resposta de um participante estrangeiro que é necessário ouvir e preparar os empregados estrangeiros e brasileiros: os estrangeiros para compreendê-los e amenizar o *self-chock* e os brasileiros para quebrar as barreiras do etnocentrismo e dos mitos e estereótipos criados segundo as culturas diferentes (SCHULER, 2009).

Acreditamos que as escutas, se efetivas e conduzidas de modo comprometido e respeitoso, revelam oportunidades na potencialização de uma comunicação empática. Isso pressupõe que a realidade do outro seja observada sem críticas, pré-julgamento e sem base no próprio contexto de vida (KITZINGER, 2017). Outra possibilidade é que as estratégias de comunicação sejam pautadas pelo estudo e preparação consistente diante das características plurais dos empregados, o que pode contribuir para um exitoso diálogo intercultural (FERRARI, 2015).

Considerações Finais

Em nosso primeiro objetivo buscávamos refletir, ainda que brevemente, sobre conceitos de cultura, interculturalidade e comunicação organizacional. Com base nos estudos que realizamos, entendemos que uma possibilidade do entendimento de cultura se resume a um sistema de ideias, crenças, símbolos expressivos e valores (BAUMAN, 1999).

Outra perspectiva que nos atentamos é a de diferentes culturas coexistindo no mesmo espaço, ou seja, ambientes interculturais. Entendemos, a partir dos autores estudados, que interculturalidade envolve as “negociações” entre as diferenças através de conflitos e diálogos. Um elemento que agrega a essa discussão é a necessidade de compreensão do “outro” como sujeito cultural para a comunicação intercultural de excelência.

Entendemos que a comunicação organizacional, sobretudo a partir de Kunsch (2003) e Baldissera (2008), é um processo relacional que engloba indivíduos e departamentos nas organizações. Compreendemos também que esse processo envolve a construção e disputa de sentidos, que vai muito além daquilo que está no campo de “domínio” da organização, como canais e mídias. Envolve os sentidos percebidos e assumidos pelos públicos.

Em nosso segundo objetivo, discutir acerca de algumas especificidades da comunicação com os empregados em contextos interculturais, atentando-nos ao conceito de comunicação com empregados. Acreditamos que se caracteriza como um processo de construção de estratégias e práticas de comunicação assertivas e que apoiem a geração de valor compartilhado na organização.

Partindo para o olhar de comunicação com empregados em contextos de interculturalidade buscamos compreender as diferenças culturais, como se apresentam, como lidar com elas e quais os impactos que elas causam nos negócios. Entendemos que, devido ao amplo espectro de diferenças culturais existentes nesses ambientes, é preciso assumir a empatia como premissa de acolhimento de empregados estrangeiros (KITZINGER, 2017).

A partir desses exercícios de empatia se reforça a necessidade de olhar a realidade do “outro” sem críticas ou pré-julgamento. Entendemos, com a fala de Kitzinger (2017), que, quando se percebe, compreende e aceita a realidade dos outros é possível comunicar e dialogar com diferentes públicos.

Nosso último objetivo buscava compreender as percepções de profissionais brasileiros que atuam com comunicação com os empregados, bem como de estrangeiros que atuam ou atuaram em organizações no Brasil, sobre a efetividade da comunicação em contextos de interculturalidade. Para isso, desenvolvemos uma pesquisa empírica com esses profissionais e identificamos problemáticas e oportunidades de melhoria no processo de acolhida de profissionais estrangeiros.

As organizações nas quais os respondentes atuam ou já atuaram não parecem possuir estratégias de comunicação específicas e sistemáticas para os profissionais estrangeiros, com poucas exceções que apresentamos ao longo do item anterior. Ancorados na literatura evidenciada, percebemos que esse aspecto pode prejudicar as relações de trabalho. Igualmente, tendem a não potencializar as oportunidades inerentes a um ambiente marcado pela pluralidade cultural.

Entendemos que algumas organizações, a partir de políticas comunicacionais e de gestão, procuram não fazer distinção entre profissionais. Entretanto, por influência dos autores que estudamos, acreditamos que é oportuno analisar e compreender os estrangeiros, suas culturas e características particulares. Dessa forma, percebemos oportunidades de agregar valor às relações de trabalho.

Concebemos que o exercício de empatia que apareceu nas etapas teóricas do trabalho teve sua necessidade reforçada na etapa empírica. Os participantes explicaram a dificuldade de diálogo e trabalho em conjunto por pessoas com diferentes percepções de mundo. Os informantes estrangeiros explicaram que, por vezes, não havia a compreensão, por parte dos brasileiros, de seus costumes e hábitos.

Por conta disso, percebemos como oportuna a realização de atividades que incentivem a compreensão do “outro” como um indivíduo cultural integral. Acreditamos que essa empatia pode ser gerada através de estratégias comunicacionais e espaços de escuta e diálogo que incentivem a aceitação e apresentem as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de novas ideias quando diferentes sujeitos trabalham em conjunto.

Observamos também que uma das maiores dificuldades é a questão de idiomas. Percebemos que algumas organizações não possuem adaptações linguísticas nos seus canais de comunicação, por exemplo. Esse seria um ponto de melhoria que se apresenta de modo bem objetivo. Vimos, a partir das respostas dos estrangeiros, que possuir a opção de comunicação, pelo menos na língua inglesa, pode facilitar o processo de inclusão desses funcionários.

Ainda sobre o aspecto de adaptação linguística, percebemos que os empregados estrangeiros sentem ou já sentiram dificuldade de comunicação com seus colegas brasileiros. Como acreditamos na importância de interações interpessoais no ambiente de trabalho (KUNSCH, 2016), percebemos que seria oportuno o ensino da língua portuguesa para os estrangeiros. Como eles já tendem a procurar aprender a língua portuguesa, aulas poderiam acrescentar agilidade ao processo.

É claro que, apesar de ser uma oportunidade que envolve outros fatores, o ensino básico da língua inglesa para brasileiros também facilitaria o contato com estrangeiros. Isso poderia acontecer de diferentes maneiras, sendo alternativas a realização de aulas, cursos on-line, oficinas ou treinamentos. Trata-se de apenas uma, dentre tantas possibilidades, que poderiam contribuir para o estabelecimento de relações mais humanizadas e processos

comunicacionais efetivos em contextos interculturais. Esperamos que a investigação, mais do que respostas definitivas, instigue a nós e a outros pesquisadores a seguir investigando e desvelando nuances, fragilidades e potencialidades que envolvem a temática.

Referências

BAPTISTA, Maria Manuel. **Símbolo, metáfora e mito na comunicação intercultural**. CECS, 2008. Disponível em: http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2843/2750. Acesso em: 10 ago. 2019.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. **Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais**. Civitas: Porto Alegre, v. 7, n. 1 jan.-jun., 2007 p.59-85.

BAUMAN, Zygmunt. **Culture as Praxis**. Londres: SAGE Publications, 1999.

CARRAMENHA, Bruno. **Tendências na gestão da comunicação com empregados**. Disponível em: https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_Tend%C3%AAsncias-na-gest%C3%A3o-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-com-empregados_Bruno-Carramenha.pdf. Acesso em: 25 ago. 2019.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, Cláudia Peixoto e FERRARI, Maria Aparecida. **Comunicação, interculturalidade e organizações faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

FIGARO, Roseli. O homem, a cultura e as relações de comunicação no ambiente de trabalho. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v.2, p.91-104.

FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte. **Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos**. Cadernos ABAPE.BR, v. 9, n. 4, artigo 9, Rio de Janeiro, Dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/10.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANDO, Gisele Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v.2, p.91-104.

KITZINGER, Thafnes Melina. **Comunicação com empatia: uma estratégia de acolhimento a estrangeiros**. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/2-Comunicac%C3%A7%C3%A3o-com-empatia-uma-estrategia-de-acolhimento-a-estrangeiros.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p.167-190.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4.ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

SOARES, Paulo Henrique Leal; DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megaphone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com empregados**. São Paulo: Aberje, 2017.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark; MACEY, William. **Organizational Climate and Culture**. Annual review of psychology, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture. Acesso em: 6 ago. 2019.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva**. v.2. São Paulo: Saraiva, 2009, 243-274.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão – Comunicação e Cultura** (UCS), v.9, n.17, 2010. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>. Acesso em: 25 ago. 2019.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. 4a reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p.41-60.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

PONS, Elizabeth Huber; MOREIRA, Mônica Elisa Dias. **Perspectivas em Relações Públicas**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**. Araxá/MG, n. 04. Disponível em: <https://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328>. Acesso em: 29 set. 2019.

ROBERTSON, Roland e White, Kathellen E. *What is Globalization?* In: RITZER, George. **The Blackwell Companion to Globalization**. Austrália: Blackwell Publishing, 2007.



SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas, antes de tudo, um processo.** Disponível em: <http://www.uel.br/ceca/portalrp/wp-content/uploads/2-Rela%C3%A7%C3%B5es-p%C3%BAblicas-antes-de-tudo-um-processo.doc.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

WEISSMANN, Lisette. **Multiculturalidade, transculturalidade, interculturalidade.** Revista Construção Psicopedagógica, v.26, São Paulo, 2018. Disponível <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cp/v26n27/04.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.