



Organizações Interculturais Complexas: Discussões Sobre Cultura Organizacional¹

Mariany Schievano Granato

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru/SP

Maria Cristina Gobbi

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru/SP

Resumo

Este artigo visa discutir conceitos como interculturalidade, cultura organizacional e pensamento complexo e apresenta-se como parte do trabalho de conclusão de doutorado. O objetivo neste momento reside no questionamento das possibilidades de existência de cultura organizacional em organizações complexas a partir da investigação aplicada em organizações que vivenciam momentos de mudança no setor econômico, seja em processos de fusão ou aquisição ou abertura de capital. A partir da metodologia qualitativa materializada em entrevistas com roteiro semi-estruturado e levantamento de dados, pretende-se aqui apresentar as questões a serem realizadas em duas organizações, uma delas com perfil organizacional tradicional e a segunda com perfil organizacional digital.

Palavras-chave

Pensamento complexo; cultura organizacional; interculturalidade.

¹ Trabalho a ser apresentado no GT 5. Comunicação intercultural e interseccionalidade, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

1. Introdução

O presente artigo objetiva trazer à discussão conceitos relativos à interculturalidade em organizações complexas. A discussão acerca dos conceitos citados encontra-se na redação do trabalho de tese ainda em curso. Pretende-se investigar organizações em fase de mudança provocadas por processos de fusão e aquisição ou abertura de capital e a existência de cultura organizacional partindo do pressuposto de que em organizações interculturais ou complexas a homogeneização de processos não se identifica, pois para os conceitos, a cultura reside no embate e a diferenciação entre os indivíduos. A hipótese relaciona-se à possibilidade de emergência do propósito organizacional que vem para suprir missão, visão e valores de médio e longo prazo, em vista do imediatismo efêmero do propósito, que poderia, por sua vez, ser alterado ano a ano dentro da organização, suprimindo os embates interculturais.

2. Interculturalidade em organizações complexas

A cultura pode ser compreendida como um dos fenômenos de desenvolvimento de uma sociedade, na qual símbolos são compartilhados para dar sentido a uma forma de viver. No entanto, é interpretada como uma dimensão do processo social, ou seja, deve ser observada a partir do contexto dentro do qual está inserida, e raramente pode ser compreendida por meio de fragmentos (Santos, 1985).

Neste texto optou-se por adotar o conceito não como forma de manifestação individual, mas como um produto social de um grupo que se faz entender mediante o compartilhamento de ícones e símbolos. O que demonstra que um modo de vida em sociedade é capaz de produzir cultura e se apropriar dela para se impor perante culturas

diferentes, sendo influenciado, também, pelo ambiente externo em uma relação aberta e de troca constante.

Afinal, o processo cultural não é estático e encontra-se em constante movimento. Seu dinamismo se dá tanto pelas influências de fatores internos como externos, considerando a rapidez com que as informações percorrem um grande espaço físico em um curto tempo, especialmente se levado em consideração o uso das tecnologias digitais de comunicação e informação.

Nesse contexto, o que pode nos fazer encontrar barreiras para a influência de uma cultura é o grau de etnocentrismo que se dá em cada comunidade. Quanto mais etnocêntrica, ou seja, mais se acredita na supremacia de seu grupo étnico, mais dificuldade se tem em transformar ou adaptar algo que está intrínseco nessa sociedade.

Para Geertz (1989) a cultura é um sistema de signos entrelaçados e interpretáveis, vista dentro de um contexto, algo que pode ser entendido e compartilhado com intensidade, dependendo de quanto o interlocutor domina determinada interpretação de signos em um ambiente compartilhado por meio do grau de significado que se atribuir a determinada atitude. Assim, um nativo consegue decifrar sua cultura, desde que compartilhe daquele ambiente social com outros indivíduos.

Quando se tem contato com culturas diferentes da originária pode-se observar dificuldade em entender e até mesmo em aceitar novos padrões estabelecidos, justamente por não compartilharmos os mesmos símbolos. Apenas com o tempo, por meio da observação, ensinamentos e vivências, é possível entender a nova maneira de vivenciar e significar.

Apesar da possibilidade de existência do mesmo idioma e compartilhamento de significado para os mesmos símbolos, o organismo *organização* possui subculturas, pequenas representações assumidas por determinados grupos. Lembrando que se entende por organização um sistema aberto, capaz de compartilhar significados entre funcionários que possuem suas representações e vivências, em um sistema retroalimentado com a sociedade.

A cultura organizacional pode ser considerada, então, tudo aquilo que compreende uma organização, fenômeno social formado tanto pelas pessoas quanto pelo que emerge da própria gestão vigente, o modo como enxergam o mundo, seus objetivos e experiências anteriores.

No entanto, ao se contestar a visão simplista e estruturante conceitual, uma das barreiras encontradas nesse sistema diz respeito à velocidade das mudanças ocorridas na organização. Quanto mais arraigado o modo de se operar e pensar, mais difícil se torna a mudança, o que pode ser considerado uma disfunção dentro da cultura organizacional, visto que a cultura é um fenômeno aberto e em constante alteração. As organizações têm passado por processos de ressignificação cultural, Laloux (2017) afirma em seus estudos os diferentes tipos de organização tendo como base a evolução da sociedade e dos modelos de produção e consumo.

O autor realiza analogia entre as cores, metáforas e os tipos de organização, não excludentes, passando de: vermelhas (metáfora alcateia), âmbar (metáfora forças armadas), laranjas (metáfora máquina), verdes (metáfora família) e *teal* com o pressuposto de que a internet precipitou uma nova visão de mundo, que contempla uma inteligência distribuída no lugar da hierárquica, refletindo também nos processos organizacionais.

No entanto, a significação de cultura encontra-se presente no coletivo, no relacionamento e posterior produção de conhecimentos, já que é por meio dessa relação que os significados são gerados e compartilhados. O processo de interação entre as nações acontece desde o início da história da humanidade, na Antiguidade Clássica, com as trocas comerciais que ocorriam no Mediterrâneo, além da expansão para a África e América do Sul, fazendo com que o contato com diferentes culturas se desenvolvesse cada vez mais, como afiança Canclini (2006).

Durante esse contato, uma nova comunidade foi apresentada para ambos os povos, que aceitaram, estranharam, não quiseram ser iguais, ou tentaram se igualar. Em época de colonização, o colono impunha suas regras na colônia. A nova maneira de viver foi

ditada por quem chegou em terras novas, pois os colonizadores julgavam-se detentores de mais sabedoria para repassar aos que viviam nos territórios invadidos. Os colonizados foram submetidos a novas regras e ordem de vida e a maneira como as comunidades se sustentavam e se relacionavam passou por transformações rápidas e sem consulta prévia. E isso, sem dúvida, dificultou todo o processo de cooperação e organização.

Fazendo um paralelo com as organizações, cada nação compartilha sistemas organizacionais distintos. Não é apenas pelo domínio do idioma que se tem uma cultura empresarial interligada e funcional. Muitos outros pontos estão envolvidos nessa trama. Quando uma empresa norte-americana, por exemplo, adquire parte de uma empresa brasileira, valores, missão e visão da brasileira passam por modificações. Na maioria dos casos observados, a cultura que prevalece é a daquela que possui mais força financeira, por conseguinte mais poder.

O ponto de atenção está relacionado ao fator cultural, pois a interculturalidade, no sentido de interpretação das culturas, pode vir a ser uma barreira para o desenvolvimento organizacional. Ficará cada vez mais difícil trabalhar em uma organização que não entende o significado da mudança, bem como a forma como deve agir a partir de determinado momento do processo, tendo a consciência de que o processo de mudança que prevê interculturalidade conta com embates.

A noção de interculturalidade, segundo Hall (1959), está ligada à ideia tradução de uma cultura para outra. Esta noção se tornou popular a partir de meados da Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, e seu uso está relacionado à preparação de diplomatas e executivos norte-americanos para trabalhar no exterior (Barbosa; Veloso, 2007). Para Alsina (2003) a interculturalidade também é conhecida como comunicação intercultural, não sendo um fim para o processo, mas o meio, partindo do pressuposto de que, para se obter uma interação cultural, tem de haver uma interação comunicacional.

Para existir comunicação é necessário fomentar a transparência de informação a fim de se conquistar a confiabilidade de seus públicos. Dessa forma essa informação é

criada pelos indivíduos como resultado de uma experiência social que, para ser atingida, necessita do compartilhamento dos mesmos símbolos e sistema de significados.

Quando uma organização nacional é adquirida por uma internacional, pode acontecer o choque inicial de culturas. Este fenômeno pode ser explicado usando as teorias relatadas anteriormente, de que duas culturas não atribuem o mesmo significado aos símbolos. Para que elas conversem, há a necessidade de estudar a cultura das duas organizações, antes mesmo de implementar qualquer mudança organizacional. Após o presente estudo de culturas, pretende-se detectar quais mudanças são necessárias para adaptação, tanto das organizações quanto das marcas.

Pinho (2006) coloca diferentes aspectos de mudança, como grau, tipo, intencionalidade, velocidade, impulso e controle. Quanto ao grau, para o autor, a mudança acontece em diferentes níveis, podendo ocorrer a reestruturação de toda a empresa ou apenas em um formulário. Podem ser classificadas como mudança de primeira ordem aquelas que acontecem diariamente, mais simples, e de segunda ordem, uma mudança radical, envolvendo redefinições e convicções sobre a organização.

As mudanças de tipo podem ser agrupadas em cinco categorias: tecnologia (novos equipamentos e softwares); administração (estrutura organizacional, políticas e sistemas de controle); produtos e serviços (desenvolvimento de novos produtos e novos segmentos de atuação); recursos humanos (a forma como os membros de uma organização estão organizados); e imagem (criada ou moldada, que dá a identidade à companhia, reputação e prestígio) (Pinho, 2006).

Outro aspecto é a intencionalidade, representada pelas mudanças que têm a intenção de acontecer e são planejadas, calculadas. Quando essas ações são vistas como acidentais, acabam sendo tratadas de forma reativa, mas, se forem planejadas e orientadas para os resultados, tendem a ser tratadas de forma proativa.

Ainda, deve-se considerar: o hábito: estamos acostumados a nos comportar de determinada maneira e a mudança traz a necessidade de repensar nossos hábitos; a segurança: a introdução de um novo processo ou uma nova máquina gera insegurança; os fatores econômicos: uma mudança pode significar redução de rendimentos; medo do

desconhecido: ao trocar o conhecido pelo desconhecido, surgem inseguranças; o processamento seletivo de informações: depois que moldamos nosso mundo, segundo nossas percepções, alterá-lo resulta em grandes mudanças e, com isso, acabamos ignorando informações para manter o que criamos anteriormente em nossos sentidos de segurança; a carga de trabalho: pode ser aumentada ou modificada, podendo assumir funções que desagradem; experiências passadas: se o funcionário teve anteriormente uma experiência ruim, agora ele pode resistir a uma mudança); e, por fim, o caos: alguns temem que a mudança traga o caos para a empresa.

Para Pinho (2006), ao ocorrer a mudança organizacional, um dos setores que mais demandará atenção é a comunicação. Além de publicar e anunciar a mudança, em seu nível instrumental, ela deve persuadir e negociar para que ela seja aceita o mais rápido possível. Reforçando que a mudança não deve ser somente informada, passada para frente de forma impositiva e autoritária. Há a necessidade de envolver os públicos e criar grupos de discussão, a fim de esclarecer dúvidas e passar a ideia adiante.

A comunicação intercultural, tanto interna quanto externamente, exerce influência em um processo de mudança e alguns pontos são necessários nesse processo: permissão para discussões e negociações; permissão para participação a fim de evitar resistência; destaque dos benefícios financeiros; evitar excesso de mudança; obtenção de apoio político com alianças; oferecer facilitação e apoio como treinamentos para novas áreas; promover educação e comunicação a fim de evitar a falta de informação. Deve estar presente em todos os processos citados, o que é fundamental na mudança, atentando-se aos fatos, usando a comunicação face a face, e ter, como um dos principais públicos-alvo, os supervisores imediatos, que fazem a ponte mais próxima com os funcionários.

Pode-se observar o processo de interculturalidade acontecer como consequência da globalização por meio da fusão e aquisição. Esta atitude adotada pelas empresas pode ocorrer por diversas razões, como a busca de investimentos a fim de se manter ou ampliar determinado negócio. Uma questão associada a esse processo deriva da junção de culturas organizacionais e questões relativas à comunicação do fato aos funcionários.

Dessa forma, quando há fusão, a cultura organizacional de uma empresa passa por mudanças, mas, as duas organizações que se uniram irão gerar uma terceira, com um novo perfil, podendo contar com características tanto de uma quanto de outra, agregando valor ao ambiente organizacional. Não haverá uma ruptura drástica como se acreditava anteriormente, mas sim uma alteração de perfil, de forma que os funcionários continuem se sentindo parte da empresa e do processo. Quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra e, na maioria das vezes, é a empresa adquirente que terá sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo uma regra.

Junior, Vasconcelos e Caldas (2004) afirmam que, para garantir o sucesso da ação, deve-se prestar atenção no sujeito e ter muita atenção na comunicação. No Brasil, fusões e aquisições começaram a ocorrer durante o processo de liberalização econômica, por volta dos anos de 1980, que favoreceu a desregulamentação dos mercados locais que se associavam às tendências internacionais, fruto da globalização, permitindo que empresas estrangeiras adquirissem brasileiras.

O Paradigma da Complexidade trata de alguns princípios básicos que nos cabe a discussão especificamente da dialogia. Ele prevê dualidade, ou seja, onde existe organização coexiste a desorganização, para Baldissera (2017) é isto que mantém a organização inovadora, criativa, não restrita às “falas autorizadas” (p.70).

Para o autor encontra-se a inexistência de lugares definitivos para a cultura organizacional, por mais que tentem exigir determinados padrões e regras, muito provocados pela acelerada presença de diversidade de ritmos que leva à reestruturação da chamada teia cultural de forma independente à vontade dos sujeitos envolvidos (Baldissera, 2009, p.136).

Em um processo de troca entre os ambientes mediados pelas organizações a influência que podem exercer na sociedade, também são formadas por grupos sociais advindos previamente dependentes de uma formação cultural própria, trabalham então, na “(re) elaboração da cultura e do imaginário desse mesmo grupo” (p.136). Morin (2015) afirma a existência do desequilíbrio alimentador. Em sistemas fechados dentro dos quais não há troca energética existe o estado de equilíbrio constante, no entanto, em sistemas

abertos para que exista estabilidade faz-se necessário, também a existência do desequilíbrio.

3. Metodologia proposta

Para se investigar organizações que passam por processos de fusão, aquisição ou abertura de capital, para detectar a existência de cultura organizacional em ambientes interculturais e complexos, utilizou-se o levantamento bibliográfico a fim de compreender conceitos e realizar as conexões entre eles a favor da discussão sobre cultura organizacional, interculturalidade, multiculturalidade, pensamento complexo, campos de poder.

Quanto aos objetivos específicos:

- a) Investigar a existência de organizações interculturais complexas na disputa pelos campos de poder, a partir da presença dos critérios de sistemas abertos à mudança, associados à teoria dos sistemas complexos adaptativos:

-Fluxo de informação; grau de diversidade; conectividade; nível de ansiedade; diferenciação do poder.

Na busca por identificar, agentes do sistema; agentes da mudança e o padrão.

- b) Detectar as diferenças e similaridades em organizações tradicionais e digitais, permeadas pelas metáforas das cores.

Pretende-se utilizar a metodologia qualitativa para desenvolver a pesquisa, materializada em levantamento de dados coletados em seus respectivos websites, entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, aplicada em duas organizações, sendo uma delas tradicional e a outra considerada digital contemporânea seguida da análise de conteúdo e enquadramento para interpretação de resultados coletados.

O levantamento de dados busca informações relativas à história da organização, missão, visão, valores, propósito, área de atuação, soluções ou produtos desenvolvidos, públicos atendidos, responsabilidade social, com o objetivo de compreender contexto e cenário. A entrevista semi-estruturada, Triviños (1995), enquanto método de pesquisa,

objetiva coletar dados junto aos funcionários das organizações a respeito da percepção individual sobre a capacidade orientada para mudança considerando organizações complexas interculturais. As fases da entrevista podem ser definidas em:

1) Questões preliminares:

- a) Propósito da entrevista: para informar ao pesquisado o objetivo da entrevista, assim o informante sabe como poderá contribuir.
- b) Registro e horário da entrevista: o registro poderá ser feito apenas anotando as ideias principais procurando reter na memória para imediatamente, após a entrevista, elaborá-la e analisá-la. Outra forma de se realizar o registro seria por meio da gravação, seguida de transcrições e estudos. Ambos caminhos devem ter aprovação prévia do pesquisado. Nesta presente pesquisa opta-se pela gravação para não deixar de observar nenhum ponto levantado pelos entrevistados. Além disso o horário pré-agendado evita atrasos ou faltas, considerando possíveis desfalques.
- c) Rapport: entrevistador deve estar convencido da importância e necessidade da entrevista, seu desenrolar, elementos que permitam um ambiente amigável, de confiança, para atingir a máxima confiança no entrevistado. O início da entrevista pode ser marcado por incertezas, mas serão minimizadas com a explicação da mesma a evolução das questões e respostas.
- d) Tipos de perguntas: podem ser mesclados entre diversos tipos, como as de consequência que objetivam resultado futuro para o grupo de existência de um fenômeno social; as hipotéticas que informam situações possíveis de existir; as perguntas de categorias que tentam classificar os fenômenos sociais; explicativas ou causais para determinar a razão imediata do fenômeno social; dentre outras.

2) O processo de entrevista semi-estruturada:

O foco dá-se para reunir condições que a individualizem, diferentemente de pesquisas estruturadas ou padronizadas. A entrevista não diretiva é centrada no sujeito e objetiva compreendê-lo por meio de empatia, do esforço que se realiza

para se colocar na situação experimentada, vivida pelo sujeito. Ela mantém a consciência atuante do entrevistador e ao mesmo tempo permite a relevância na situação do ator investigado. Isso pode favorecer a descrição dos fenômenos sociais e também sua explicação e compreensão de sua totalidade.

A metodologia da análise de conteúdo parte de termos ou outras unidades lexicais para analisar sua ocorrência em textos, no caso desta pesquisa, na entrevista a ser realizada com os funcionários das duas empresas selecionadas. Pretende-se identificar: fluxo de informação, grau de diversidade, conectividade, nível de ansiedade, diferenciação do poder nas organizações a fim de proporcionar avaliação qualitativa sobre o material coletado.

Bardin (1997) afirma com a metodologia o processo de coleta da mensagem e divisão em categorias objetivando a análise profunda de inferências de conhecimento para produção do material e indicadores. Pode-se optar por observar a frequência da presença ou ausência de termos específicos levando a uma análise quantitativa ou então a interpretação das características de conteúdo junto à pesquisa qualitativa, para a autora as interpretações não seriam excludentes.

Para a autora existe a possibilidade de se realizar o cálculo de frequências com os dados obtidos para interpretação e a busca de inferências ou deduções permitem formulação de questões relacionadas ao que conduziu um determinado enunciado e suas consequências em uma relação de causa e efeito. O emissor pode causar a inferência, além do explícito na palavra, analisa também as condições de produção do texto do de fala. Tais características podem ser consideradas vagas ao se relacionar com variáveis sociológicas, do contexto do autor, suas condições e também por dizerem respeito a apenas uma fonte.

Pretende-se compreender o sentido da comunicação, ocupando o lugar do receptor e possibilidades de significação. A análise das variáveis nos permitem não interpretar de maneira literal, mas sim avançar para o segundo plano da leitura despreziosa. A associação da análise de enquadramento, Entman (1993) auxilia na adequação nem inteiramente negativa, tampouco positiva em sua totalidade no material analisado,

portanto o significado textual deverá ser identificado e descrito por técnicas de enquadramento.

Para isso há seleção ou exclusão de características da informação coletada na tentativa de oferecimento das representações simbólicas. O pressuposto é de que a mensagem pode levar mais de um significado, Hall (2002), para tanto devemos observar o contexto dentro do qual o emissor pertence.

A intenção, inserção e exclusão de termos parte da seleção das palavras e expressões categorizadas para a análise. No caso da presente pesquisa há o objetivo de identificação de organizações interculturais complexas por meio da análise da existência ou ausência dos critérios já selecionados como existentes em sistemas complexos. Os enquadramentos simbólicos originados das falas dos entrevistados auxiliarão na interpretação e resultados da pesquisa presente.

O primeiro passo a ser realizado pela pesquisa é o levantamento de dados para que exista a compreensão do contexto em que está inserida por parte da pesquisadora, do discurso que faz uso em seus meios oficiais como websites e como se coloca para o mercado, ou seja, como se comunica com seus *stakeholders* como clientes e mercado.

Para esta etapa foi desenvolvida uma matriz com o objetivo de sistematizar os dados coletados, dentre eles: missão, visão, valores, propósito, produtos e soluções oferecidas, se passou por processos de fusão/aquisição/abertura de capital ou está se preparando para, história e projetos sociais em que está envolvida.

A partir desta coleta de dados, com o contexto em mãos, seguiremos para a realização das entrevistas em profundidade. Por se tratar de pesquisa qualitativa não probabilística a seleção dos entrevistados seguirá ordem aleatória dentro de setores ou departamentos. Objetiva-se investigar variados cargos, entre gestão, diretoria e níveis operacionais para assim obter diferentes pontos de vista sob diversos prismas de atuação na organização.

Além das questões abertas descritas no apêndice 2 aplicaremos uma dinâmica de preenchimento da tabela abaixo nas duas organizações investigadas com questões acerca do ambiente de trabalho e desenvolvimento do *Golden circle*, pretendemos verificar a

existência de propósito em organizações tradicionais e digitais, compreender se este conceito refere-se somente às novas composições organizacionais ou se podemos aplicá-lo de forma geral, independentemente de sua formação hierárquica.

Com os resultados das entrevistas em mãos partiremos para a análise de conteúdo utilizando o enquadramento das categorias: fluxo de informação; grau de diversidade; conectividade; nível de ansiedade; diferenciação do poder; e identificar: agentes do sistema; agentes da mudança e padrões obedecidos nas organizações.

A seguir encontramos o roteiro semi-estruturado para a entrevista em profundidade, que será associado ao preenchimento da tabela abaixo com as percepções dos entrevistados.

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

- 1) Nome
- 2) A qual departamento/setor você pertence na organização?
- 3) Como é o seu dia-a-dia na organização?
- 4) Você assume qual cargo na organização?
- 5) Na organização em que trabalha, como é definido o organograma? Existe flexibilidade para a realização do trabalho?
- 6) Você consegue identificar como se dá a definição de estratégias? Você se sente parte destas definições?
- 7) Você conseguiria identificar os públicos que a organização atende?
- 8) Como se dá a relação com sua equipe?
- 9) Você acredita que as mídias digitais auxiliam no relacionamento? De que forma?
- 10) Você sente que tem liberdade para interagir e tomar iniciativa frente às decisões?
- 11) Como você classifica a relação da sua equipe com as demais equipes da empresa?
- 12) Existem rituais para promover a aproximação entre equipes, reuniões, comitês?
- 13) Você conseguiria identificar os mecanismos de feedback dentro da empresa? Quais seriam? Existe frequência?
- 14) A liberdade dentro da organização é respeitada?

- 15) Você sente que consegue manter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal?
- 16) Você sabe quais são: missão, visão e valores da organização?
- 17) A organização que você trabalha possui um propósito claro?
- 18) A organização em que trabalha passa por mudanças constantemente? Se sim, a que você atribui esta movimentação?
- 19) Você se sente informado sobre as mudanças que acontecem na organização?
Você se sente parte da definição da mudança que acontece na organização?
- 20) O que você entende por diversidade?
- 21) Você acredita que a organização vivencia a diversidade?
- 22) Na sua visão, existe consistência entre discurso e prática na organização?
- 23) Se você pudesse utilizar uma frase para definir a organização, qual seria?
- 24) Você poderia preencher a tabela abaixo, por favor?

Quadro 1- Modelo a ser preenchido pelo entrevistado

Pontos positivos	Pontos a melhorar	O que te motiva?	Estrutura organizacional
Se a organização fosse uma música, qual ritmo ela seria?	Se a organização fosse uma personagem, quem seria?	O que a organização faz?	Como a organização faz?
Por que a organização existe?	Se o fluxo de informação fosse um desenho, como seria?	Defina o fluxo de feedback em até 3 palavras	Se pudesse dar um conselho à organização:

Fonte: elaboração própria

4. CONSIDERAÇÃO FINAIS

As organizações complexas detêm determinadas características a serem investigadas pela pesquisa presente e em andamento. No entanto levanta-se a hipótese de ausência de cultura organizacional em organizações interculturais complexas, já que o

pressuposto para a sua existência é contar com determinada homogeneidade de princípios, sendo conceitualmente conflitante.

Este artigo apresentou os conceitos teóricos para tomada de decisão metodológica para a pesquisa, as categorias de análise de conteúdo e enquadramento a serem utilizadas no desenvolvimento da mesma.

Como parte de um trabalho em andamento não se espera neste momento respostas para as questões levantadas, tampouco considerações sobre a hipótese lançada, mas realiza discussão e abre para contribuições a uma pesquisa que se coloca em andamento.

Referências

- ALSINA, Miguel Rodrigo. **Cuestionamientos, características y miradas de la interculturalidad**. In: Sphera Publica, n. 4, 2004, pp. 53-68. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España.
- ALVAREZ, A. A.; BAÑOS, V. R. **Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalhos virtuais**. In: Organicom, v.11. n.21, p.46-65, 2014.
- BALDISSERA, Rudimar. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida (org.). São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. **Da pesquisa em comunicação organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas**. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fabia (org.). Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Geográfica. 1997.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. **Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, v.7, n.1, jan-jun, 2007. Disponível em <
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>>
Acesso em 10 de janeiro de 2019.
- CANCLINI, G. N. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2019.
- ENTMAN, R. M. Framing: toward clarification of a fractured paradigm. **Journal of Communication**, v. 43, n. 4, p. 51-58, 1993.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989. In: FERRARI, M. A.; MOURA, C. P. (orgs.). Comunicação intercultural e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.
- HALL, Edward T. **The silent language**. Garden City, NY: Doubleday, 1959.
- JUNIOR, W. T.; VASCONCELOS, C. F.; CALDAS, M. **Fusões e aquisições no Brasil**. RAE EXECUTIVO, v.2, n°4, nov-jan 2004.
- MORIN, Edgar. **O método II: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2015.



MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.