

FACULDADE CÁSPER LÍBERO  
Mestrado em Comunicação

VANESSA RODRIGUES PUERTA DE SOUZA

**Identidades plurais, visão singular:**

A articulação da comunicação em organizações no contexto global

Orientação: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

São Paulo

2019

Vanessa Rodrigues Puerta de Souza

**Identidades plurais, visão singular:**

A articulação da comunicação em organizações no contexto global

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação — Mestrado em Comunicação — da Faculdade Cásper Líbero, para obtenção do título de Mestre em Comunicação. Área de Concentração Comunicação na Contemporaneidade. Linha de pesquisa: Tecnologia, Organizações e Poder.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

São Paulo

2019

Souza, Vanessa Rodrigues Puerta de

Identities plurais, visão singular: a articulação da comunicação em organizações no contexto global / Vanessa Rodrigues Puerta de Souza. -- São Paulo, 2019.

62 f.: il.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Empresas multinacionais. 2. Identidade. 3. Organizações. I. Martino, Luís Mauro Sá. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD332.041

*Bibliotecária responsável: Leticia Marina dos Santos - CRB 8/8369*

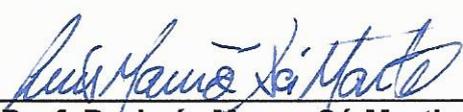
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**AUTORA: VANESSA RODRIGUES PUERTA DE SOUZA**

**“IDENTIDADES PLURAIS, VISÃO SINGULAR: A ARTICULAÇÃO DA  
COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO GLOBAL”**

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari**  
**Universidade de São Paulo – ECA-USP**

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Ana Luiza Coiro Moraes**  
**Faculdade Cásper Líbero - FCL**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino**  
**Faculdade Cásper Líbero - FCL**

**Data da Defesa: 14 de março de 2019.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e meus antepassados por me transmitirem sabedoria e foco, nas horas mais importantes. Agradeço à minha mãe e ao meu pai, por sempre acreditarem e investirem na minha formação. Aos meus irmãos, por me apoiarem e estarem por perto, em todos os momentos. Aos meus avós e bisavós, que tive – e tenho – a sorte de conviver por muitos anos, pela torcida e incentivos. Às minhas amigas, irmãs de alma, e meus amigos, por estarem ao meu lado.

Um agradecimento especial a todos os professores que passaram pela minha vida escolar, pela inspiração por estudar e aprender cada vez mais.

Aos mentores e colegas da vida corporativa, pelas trocas e aprendizados no convívio diário nas empresas que passei. Grande parte dos questionamentos e indagações que motivaram esta dissertação emergiram de discussões e conversas, ao longo da minha trajetória profissional.

Aos meus colegas e amigos do Mestrado, meu muito obrigada pelas ricas trocas. Meu carinho e gratidão aos Professores da Faculdade Cásper Líbero, pelo ensinamento, atenção, dedicação e inspiração. Lembrarei de todos com muito respeito e admiração.

Ao meu orientador, Luís Mauro Sá Martino, pela generosidade e paciência ao longo desta jornada. Não tenho palavras para agradecer por tudo que pude aprender, não apenas sobre a rica literatura e conhecimento acadêmico, mas também sobre compreensão da vida em sociedade. Espero levar acesa a chama da vela e compartilhar com os próximos que encontrarei nos novos caminhos a serem trilhados.

Gratidão ao meu parceiro, em mais esta passagem terrena, Igor, pelo apoio e incentivo. Por estar ao meu lado, nas aventuras desta vida, segurando minha mão.

Por fim, muito obrigada, meu filho Davi, por seu sorriso que ilumina e transborda meu coração de amor, todos os dias. Espero que possa te ensinar a ser um adulto que respeita as diferenças e convive em harmonia com todas as pessoas e a natureza, conforme sua linda e pura essência de criança.

*“Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza;  
e temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza.  
Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças  
e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades”*

Boaventura de Souza Santos

## RESUMO

Corporações multinacionais, em sua rede de sedes, escritórios e representações geograficamente dispersas, enfrentam cotidianamente o desafio de conciliar sua cultura organizacional e modelos de negócios com as práticas e modos de agir de cada região. Esta pesquisa delinea algumas das maneiras pelas quais as identidades dos funcionários locais, entrelaçadas com sua cultura nacional, se articulam com a cultura organizacional e padrões de atividades de empresas globais. O objetivo é verificar como os funcionários compreendem a relação entre os padrões institucionais da empresa com sua identidade, em um cenário permeado por tensões e contradições entre códigos culturais. Para tanto, foram entrevistados 10 profissionais, brasileiros que trabalham no exterior e estrangeiros que trabalham no Brasil, escolhidos por estarem em posição de gestão em empresas multinacionais, para conhecer sua visão sobre relações de trabalho em ambientes interculturais. O embasamento teórico auxiliou a pensar o tema da identidade do sujeito e a representação da sua cultura nacional a partir de Hall (2000; 2004), Woodward (2000), o papel do indivíduo na organização em Chanlat (1996), como esse sujeito contemporâneo interage socialmente e com o trabalho, a partir de Dejours (1994; 2004), Wolton (2006, 2010) e Castells (2018), nas empresas em redes no atual cenário global. Adicionalmente, estudamos como a cultura organizacional se relaciona com as identidades dos funcionários, na formação de significados e relações de poder, dialogando com Fleury (2015), Ganesh (2015), Bourdieu (2000; 2005) e Foucault (1999). Os resultados sugerem que o funcionário estará sujeito às práticas contextualizadas no ambiente corporativo e às influências padronizadoras da cultura organizacional, por meio de seus códigos de valores e conduta. Neste contexto, o respeito, o entendimento da alteridade, a comunicação 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.

## ABSTRACT

Multinational corporations, in a wide network of geographically dispersed subsidiaries, offices and representations, face the challenge of reconciling their organizational culture and business models with the practices and the way of acting of local employees. This research outlines some of the ways in which the identities of local staff, intertwined with their national culture, are articulated with the organizational culture and patterns of global business activities. The objective is to verify how employees understand the relationship between the company's institutional standards and their identities, in a scenario surrounded by tensions and contradictions among cultural codes. In order to reach the proposed objectives, a field research was conducted, through personal interviews with ten professionals - Brazilians working abroad and foreigners working in Brazil - in management positions, with the aim of understanding their view on work relations in intercultural environments. The theoretical background supported the reflection on the identity of the individual and the representation of his / her national culture based on Hall (2000, 2004) and Woodward (2000), the role of the employee in the organization on Chanlat (1996), how this person socially interacts at work and communicates based on Dejours (1994, 2004), Wolton (2006, 2010) and Castells (2018), in the current global scenario. In addition, we studied how organizational culture relates to the identities of employees, in the construction of meanings and power relations per Ganesh (2015), Hofstede (2000), Bourdieu (2000, 2005) and Foucault (1999). The results of the research suggest that the employee is subject to the contextualized practices in the corporate environment and to the standardizing influences of the organizational culture, through its codes of values and conduct. In this context, respect, understanding of otherness, communication and translation of the different symbolic representations, are key to communication in postmodernity.

Keywords: Multinational companies. Identity. Culture. Intercultural communication. Power relations.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Gestores entrevistados.....	16
----------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1) Introdução.....</b>	<b>11</b>
Metodologia.....	14
Referencial teórico.....	16
<b>2) Interculturalidade e diversidade nas empresas multinacionais.....</b>	<b>19</b>
2.1) Diversidade cultural e barreiras comunicacionais .....	20
2.2) Interculturalidade nas empresas .....	23
2.3) “Uma salada de frutas multicultural”.....	24
2.4) O sujeito local com crachá global.....	26
2.5) Relação de poder entre iguais e diferentes.....	28
<b>3) As relações interpessoais no ambiente corporativo intercultural.....</b>	<b>31</b>
3.1) As pessoas e sua relação com o trabalho .....	34
3.2) Planejamento e relação com o tempo e espaço.....	36
3.3) O modo de fazer negócios e suas variáveis .....	38
3.4) Os laços sociais e o ambiente de negócios.....	39
<b>4) As barreiras da comunicação intercultural em empresas globais .....</b>	<b>42</b>
4.1) Uma empresa, muitos sotaques.....	43
4.2) As práticas de significação e as relações organizacionais .....	45
4.3) As barreiras culturais podem “enterrar a estratégia” de uma empresa .....	46
4.4) A abertura do outro para a existência de comunicação.....	50
4.5) De onde você vem e para onde você vai?.....	51
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>62</b>

## 1) Introdução

No dia 5 de janeiro de 2018, foi noticiada a demissão do presidente da empresa Salesforce no Brasil, Maurício Prado, juntamente com o diretor comercial, Rodrigo Pinto, e um dos gerentes de contas, Daniel Prado. A organização, uma multinacional norte-americana com mais de 17 mil funcionários em 59 escritórios nos cinco continentes<sup>1</sup>, entendeu que a fantasia escolhida pelo gerente de contas para a festa de confraternização da empresa, no final do ano, seria ofensiva e transgredia os valores de ética e igualdade da empresa de tecnologia.

De acordo com informações divulgadas por sites como O Estado de S. Paulo<sup>2</sup>, Portal G1<sup>3</sup> e Exame.com<sup>4</sup>, em dezembro de 2017, no evento, uma festa à fantasia com tema livre, o executivo foi fantasiado de “Negão do WhatsApp”, em alusão a um personagem de um meme amplamente distribuído pelo aplicativo de mensagens, no qual um homem negro simula exibir um órgão genital em situações diversas. Apesar de sua fantasia ter recebido expressiva votação dos presentes e ter terminado em 4ª posição no concurso por sua originalidade no final da festa, ela não agradou a matriz da empresa, resultando nas demissões. De acordo com as reportagens, a empresa não comenta os motivos, mas confirmou os desligamentos. Ainda segundo a apuração das reportagens, o diretor de vendas e o presidente teriam sido desligados ao tentar defender o funcionário fantasiado.

As corporações, em especial as multinacionais, têm sua conduta de valores de ética e práticas que conduzem o modo de fazer negócios e se relacionar com os diversos públicos. Este discurso, construído ao longo da trajetória da instituição, favorece sua reputação e imagem nos países onde opera e traz, em grande parte, a representação cultural de seu país de origem, adaptando e moldando o comportamento dos funcionários, que precisam adequar sua identidade aos papéis que representam na organização (CASTELLS, 1999). Este conjunto de práticas e valores da empresa instrumentalizam relações de poder, que circula e é exercido em rede (FOUCAULT, 1999), entre a matriz, suas afiliadas e os sujeitos que nelas atuam.

O caso acima visa exemplificar tensões que podem surgir no dia-a-dia de empresas multinacionais, ocasionadas por diferenças culturais, uma vez que os funcionários possuem distintas representações simbólicas. O objeto de estudo desta pesquisa é a relação entre os

---

<sup>1</sup> Dados de 2017. Fonte: <http://fortune.com/best-companies/salesforce/>. Acesso em 14/07/2018.

<sup>2</sup> <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fantasia-de-negao-do-whatsapp-na-festa-da-firma-causa-demissao,70002139645>. Acesso em 14/07/2018.

<sup>3</sup> <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/salesforce-demite-diretor-no-brasil-apos-festa-a-fantasia-com-negao-do-whatsapp.ghtml>. Acesso em 14/07/2018.

<sup>4</sup> <https://exame.abril.com.br/negocios/salesforce-o-imperio-por-tras-da-festa-a-fantasia/>. Acesso em 14/07/2018.

padrões institucionais da cultura organizacional com a identidade dos funcionários, em uma relação permeada por tensões e contradições entre códigos culturais. Como articular, nas empresas multinacionais, a cultura organizacional com as identidades culturais dos sujeitos a ela vinculados?

O objetivo desta pesquisa 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). Por último, busca-se entender como as empresas globais articulam a comunicação e a negociação da articulação entre os aspectos particulares e universais de identidade ou a tensão entre os dois, em suas equipes (HALL, 2004).

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 preservadas para que haja mais trocas. “Este é o triângulo explosivo da terceira globalização (identidade-cultura-comunicação)” (WOLTON, 2006, p.137).

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” (MUNIZ SODRÉ, 2012, p. 16).

Dejours (2004) define que o trabalho vai além da relação econômica de troca de mão-de-obra por um salário ou produção social, sendo “um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões” (DEJOURS, 2004, p. 28). Desta forma, o trabalho, segundo o autor, implica gestos, capacitação, saber refletir, interpretar e reagir a situações.

Almeida (2009) sugere que uma organização possui uma identidade, porém, em seu interior, ela é múltipla e fragmentada. Entretanto, mesmo sendo uma única organização, ela é “vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (res)significando-os” (ALMEIDA, 2009, p. 217).

Woodward (2000) afirma que os sistemas simbólicos são responsáveis por estabelecer as identidades individuais e coletivas, dando base à sua representação e produção de significados, que é um processo cultural. As pessoas se posicionam em lugares construídos a partir de discursos e os assumem como ponto de referência. A compreensão da posição-de-sujeito trará sentido à experiência da pessoa, por meio das representações que englobam as práticas de significação e os sistemas simbólicos, por meio dos quais se produzem significados (WOODWARD, 2000).

Hall (2004) enfatiza que a identidade, construída a partir de sentidos aos quais podemos nos identificar, não é fixa ou estável, mas sim formada e transformada continuamente pelas representações. As identidades são construídas histórica e socialmente pelos sentidos contidos nas narrativas e memórias de uma nação, que não é apenas uma entidade política, mas também, uma representação cultural.

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. Dessa forma, o funcionário tende a desenvolver certos costumes e modos de desempenhar suas tarefas de acordo com o contexto e histórico desenvolvido a partir de suas experiências e representações ao longo da vida pessoal e profissional.

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 finanças 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.

No primeiro capítulo será estudado como as instituições intituladas globais articulam as identidades locais com sua cultura organizacional neste contexto intercultural, almejando obter êxito nas regiões onde atuam. Serão retratadas situações nas quais a interculturalidade e a diversidade nas empresas estarão no centro das discussões levantadas com os entrevistados e emergiram temas como a globalização, o trabalho em rede, as competências requeridas e desenvolvidas, o entendimento da narrativa da identidade do indivíduo e sua percepção sobre o outro, além do trânsito entre as diferentes representações culturais neste cenário corporativo.

No segundo capítulo, será discutido como os sujeitos pós-modernos, que não têm identidade fixa ou permanente (HALL, 2004), se relacionam com o trabalho, qual nível de planejamento os profissionais aplicam nas suas tarefas, e seu comprometimento com o tempo e os prazos. Adicionalmente, será discutida a relação interpessoal no ambiente corporativo, o quão formal ou informal é o relacionamento dos funcionários com seus pares e gestores nas organizações além do nível de formalidade, dependendo do país onde a empresa se encontra e as identidades dos colaboradores nestes escritórios multiculturais.

No terceiro e último capítulo, será abordado o estilo comunicacional nas empresas, se é mais direta ou indireta, o domínio do idioma inglês, que é o mais aplicado nas comunicações de trabalho e a clareza dos funcionários ao exporem sua opinião no ambiente organizacional, no que se refere às tarefas ou responsabilidades designadas a eles. Também serão analisadas as formas de interfaces, em quais momentos a comunicação face-a-face é aplicada e mais eficaz e quando a empresa utiliza a comunicação escrita, além dos conflitos e barreiras que surgem nestas interações.

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.

## **Metodologia**

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).

A metodologia aplicada foi a pesquisa empírica, por meio de entrevistas em profundidade a dez 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.

Inicialmente, foi planejado entrevistar apenas estrangeiros que trabalham no Brasil, entretanto, o cruzamento das nacionalidades trouxe uma abrangência maior e pontos de vista variados, que retratam as questões culturais e organizacionais em ambientes diversificados. Os profissionais selecionados para a pesquisa de campo deveriam cumprir os seguintes quesitos: estar em trânsito migratório, isto é, trabalhando e morando em país que não fosse seu país natal, em posição hierárquica de liderança, sendo diretor ou gerente em organizações multinacionais.

Dos selecionados, os cinco entrevistados estrangeiros que moram e trabalham no Brasil, vieram de diversos países, sendo dois norte-americanos, um iraniano criado nos Estados Unidos, um holandês e um canadense. Dos brasileiros, dois homens e uma mulher atuam nos Estados Unidos, uma mulher trabalha na França e a última na Alemanha. A diversidade de nacionalidades envolvidas foi pensada de modo a comparar e analisar distintas visões e perspectivas, permitindo um enriquecimento do estudo, ao observar os comportamentos e situações em diferentes contextos.

A compromissada agenda de profissionais e outros aspectos logísticos, dificultaram a participação de mais executivos. A amostra não pretende trazer dados estatísticos para a pesquisa, mas percepções sobre comportamentos abordados no dia-a-dia de empresas globais, cujos depoimentos foram interpretados por uma revisão teórica acerca de temas como a identidade, cultura nacional e cultura organizacional. Dentre os dez profissionais, que são conhecidos ou contatos profissionais da pesquisadora, alguns foram entrevistados via vídeo conferência “*Skype*” e outros pessoalmente, quando a disponibilidade e proximidade permitiu.

Aos entrevistados foram feitas perguntas abertas, incentivando-os a relatarem como os indivíduos de distintas nacionalidades interagem, se comunicam e negociam, para trabalharem em conjunto em empresas multiculturais. Apesar de seguir um roteiro de perguntas preestabelecidas, as entrevistas fluíram de modo bastante livre e diversos assuntos e relatos

surgiram de modo espontâneo. As perguntas podem ser consultadas no Apêndice desta dissertação.

A tabela 1 apresenta a lista dos entrevistados, suas nacionalidades, países onde vivem atualmente e segmento de atuação.

<b>Entrevistado</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Residência</b>	<b>Gênero</b>	<b>Segmento</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado 1	Brasileira	Estados Unidos	Masculino	ONG da área da saúde	Vice-presidente executivo
Entrevistado 2	Brasileira	Estados Unidos	Masculino	ONG de desenvolvimento econômico	Diretor Executivo
Entrevistada 3	Brasileira	Alemanha	Feminino	Tecnologia	Gerente de projetos
Entrevistada 4	Brasileira	Estados Unidos	Feminino	Hotelaria	Gerente sênior de marketing
Entrevistada 5	Brasileira	França	Feminino	Organização intergovernamental	Analista de Comunicação
Entrevistado 6	Americana	Brasil	Masculino	Consultoria	Consultor
Entrevistado 7	Americana-Iraniana	Brasil	Masculino	Tecnologia	Presidente
Entrevistado 8	Canadense	Brasil	Masculino	Educação	Coordenador Pedagógico
Entrevistado 9	Holandesa	Brasil	Masculino	Consultoria de riscos e	Presidente Brasil
Entrevistado 10	Americana	Brasil	Masculino	RH e Treinamento	Diretor Regional de Vendas

Tabela 1 – gestores entrevistados  
Fonte: a própria autora

## **Referencial teórico**

De modo a entender como são articuladas as identidades culturais dos funcionários com a cultura organizacional em empresas multinacionais, por meio da comunicação, foi aplicado referencial teórico com enfoque em cultura, identidade e organizações. O embasamento teórico irá auxiliar a pensar o tema da identidade do sujeito nas organizações, assim como compreender de que modo as empresas trabalham em redes no atual cenário globalizado (CASTELLS, 2018; SANTOS, 2000) e como as disposições individuais se contrapõem às influências globalizantes, além da crescente interconexão entre os dois extremos da extensão e da intencionalidade (GIDDENS, 1991).

Hall (2000, 2004) e Woodward (2000), com os estudos culturais, serão nosso referencial para compreender as representações das culturas nacionais. “Uma cultura nacional é um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto

a concepção que temos de nós mesmos” (HALL, 2004, p. 50). As memórias e as histórias que são contadas sobre uma nação, constroem os sentidos aos quais podemos nos identificar e, a partir daí, construímos nossa identidade. “As identidades nacionais são formadas e transformadas no interior da representação” (HALL, 2004, p. 49) e não características que nascem com o indivíduo. Para o autor, uma nação não é apenas uma “entidade política”, mas algo que “produz sentidos – um sistema de representação cultural” (idem). Assim, as pessoas não são somente naturais de um país, mas participam dele conforme lhes é representado, como uma comunidade simbólica, que propicia um sentimento de identidade e lealdade.

Ianni (2004) explica que a nação pode ser vista como uma grande narrativa, em seus múltiplos aspectos. Em diferentes entonações e enfoques, diferentes abordagens se empenham em traçar as características da formação e transformação da sociedade nacional, como história, geografia, economia, política, demografia, dinâmicas sociocultural e psicossocial, entre outras.

Tais abordagens traçam e retraçam imagens e figuras sobre o Brasil e, por meio delas, podem surgir “o índio, o negro, o português, o árabe, o italiano, o alemão, o polonês e o japonês, entre outros, como o escravo e o senhor, o operário e o burguês, o lavrador e o funcionário” (IANNI, 2004, p. 177). O sociólogo prossegue com a metáfora de que o Brasil é, ao mesmo tempo, um continente e um arquipélago, por suas diversidades locais, estaduais e raciais, que periodicamente busca novos arranjos e outras dispersões. “Os movimentos no sentido da integração parecem atravessados pelos movimentos no sentido da dispersão” (2004, p. 187), por sua diversidade e desarticulação.

Cultura e identidade são inter-relacionadas e interdependentes e atuam conjuntamente na formação de significados. A cultura, por meio de mitos, ritos, histórias e visões de mundo serve como base para construção das identidades, cujo entendimento, por sua vez, será um modo de construir sentido sobre o que constitui a cultura de uma organização (ALMEIDA, 2009).

De acordo com Ianhez (2008), uma organização que fornece bases referenciais aos seus funcionários, encoraja-os a tomar decisões com segurança e direciona suas atitudes, com a demanda cada vez maior por agilidade e flexibilidade, além da necessidade de ações locais, com pensamentos globais, ou seja, o efeito que determinada atitude, no momento presente, terá no âmbito de toda empresa. Essas bases referenciais, às quais se refere o autor, são os valores, práticas, missão e visão, que norteiam as ações da empresa, em todos os níveis organizacionais. Tais bases são formas de poder simbólico (BOURDIEU, 2000, 2005) e agem politicamente como instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação. Complementarmente,

Foucault (1999), vale lembrar, entende o poder disciplinador como algo que funciona em cadeia, circula e é exercido em rede, permeando as relações entre matriz e filiais.

Para estudarmos como a cultura organizacional se relaciona com as identidades dos funcionários na formação de significados, ao mesmo tempo que articula relações de poder, estudaremos alguns autores brasileiros e estrangeiros, como Hofstede (2000), Ferrari (2015), Fleury (2015), Ganesh (2015), Kunsch (2009), Marchiori (2015). Adicionalmente, estudaremos o papel do indivíduo na organização (CHANLAT, 1996) e como esse sujeito contemporâneo interage socialmente e com o trabalho (DEJOURS, 1994, 2004), de modo a analisar seu entendimento sobre sua posição-de-sujeito no atual cenário de constantes transformações e hibridismos, que Trivinho (2012), afirma que não ser “nem local, nem global”, mas “um processo de terceira grandeza, a glocalização da existência humana” (IDEM, 2012, p. 13).

Finalmente, para entendermos a gestão da comunicação, em um espaço que transita entre as diferenças e as lacunas de incomunicação, estudaremos Wolton (2006, 2010), que sugere que, cada vez mais, torna-se essencial e difícil alcançar condições sociais e culturais para uma comunicação além da transmissão de informação.

## 2) Interculturalidade e diversidade nas empresas multinacionais

Neste capítulo, será estudado como as organizações multinacionais articulam as identidades locais com sua cultura organizacional, enquanto gerenciam a comunicação neste contexto intercultural. Os entrevistados levantaram discussões sobre como as pessoas convivem e coabitam em ambientes interculturais. Para contextualizar, serão tratados temas como a globalização, o trabalho em rede e as competências requeridas e desenvolvidas.

A transnacionalização da economia, intensificada em meados do século XX e mais fortemente na década de 1970, que, para muitos, teve início com as grandes expansões marítimas do final do século XV, culminou com o “potencial comunicacional da civilização industrial egressa do final do século XVIII” (TRIVINHO, 2012, p. 24).

Impulsionada pela desregulação dos mercados financeiros e a revolução das comunicações, a globalização fez emergir o poder das multinacionais, que beneficiam-se da mobilidade crescente dos processos produtivos, ao passo que podem intervir globalmente, ao decidir para qual país ou região direcionarão seus investimentos e tornaram-se “os únicos titulares de pensamento estratégico no sistema mundial” (SANTOS, 2000, p. 321). Trivinho (2012) define como “condição glocal” a situação sociotecnológica, tecnocultural e transpolítica fundamental para toda a sociedade, “seja para setirem e pensarem o mundo, seja para serem e agirem nele” (TRIVINHO, 2012, p. 14).

Anteriormente chamadas de “transnacionais”, empresas com investimentos em outros países, com operação independente e autônoma em cada um deles, possui filiais ou sucursais para suprir o mercado nacional da matriz, posteriormente de “multinacionais”, com atividade econômica desenvolvida em diversas regiões, têm a capacidade de captação de recursos internacionais, para sua operação em rede e o poder que exerce nas regiões onde atua confronta o próprio poder do Estado nestas localidades (MAGALHÃES, 2005), as atualmente chamadas “corporações globais” são interligadas, possuem planejamento unificado e presença nos seus mercados-chave em todo o mundo e transcendem fronteiras por meio de cadeias de valor internacionais flexíveis, facilitadas por sua atuação em rede (AZEVEDO; BERTRAND, 2000).

A evolução da nomenclatura desse tipo de instituição demonstra o poderio econômico de tais organizações, que, muitas vezes, superam o produto interno bruto de países periféricos. Sua importância é crescente, quer seja em número de filiais distribuídas pelo globo, investimentos das empresas, percentagem da produção mundial ou do comércio intra-empresas (SANTOS, 2000).

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).

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).

## **2.1) Diversidade cultural e barreiras comunicacionais**

Uma empresa multinacional, precisa de pessoas para gerir e operacionalizar suas atividades, visando um objetivo comum. Os funcionários, com diferentes representações e símbolos, que configuram sua cultura nacional e sua identidade, precisarão compreender a cultura organizacional à qual estão inseridos, para saber como se comunicar e se expressar neste ambiente, face ao multiculturalismo que apresenta. O Entrevistado 6 relata que:

A cada dois anos, um novo diretor americano assumia a operação no país. Depois, decidiram que para crescer, precisavam de um diretor brasileiro, que entendia como fazer negócios por aqui. Porém, a matriz e a operação local não conseguiam se entender. Foi aí que fui contratado (Entrevistado 6).

Norte-americano que veio ao Brasil para fazer intercâmbio nos anos 1970, aprendeu português e iniciou sua carreira aqui como tradutor e professor de inglês, dando suporte a diretores e presidentes de grandes empresas nacionais a se comunicar e negociar com interlocutores internacionais, o Entrevistado 6 relata brevemente a dificuldade de articulação entre a matriz e a operação de uma grande empresa metalúrgica no final dos anos 1980. Isso porque, no primeiro momento, os diretores norte-americanos não conheciam a realidade brasileira, tampouco como, naquele tempo, era a comunicação e negociação, para lograr êxito no crescimento do negócio. A solução de colocar brasileiros na alta liderança, parecia assertiva, visto que saberiam falar a língua local e obter o máximo desempenho. Contudo, os reportes entre a matriz e afiliada eram deficientes, por muitos fatores. O Entrevistado 6 prossegue:

No Brasil a comunicação não é transparente. Até hoje, eles falam: “Vamos ver como fica”. Isso não se traduz para inglês. Era tudo muito difícil (Entrevistado 6).

As barreiras comunicacionais eram tão grandes quanto o desejo de que desse certo, pois a matriz vislumbrava um imenso mercado de exploração de metais no país. Porém, não conseguia compreender a razão das iniciativas não funcionarem e os projetos sofrerem atrasos. Por conhecer a cultura americana e a realidade brasileira, o entrevistado tinha facilidade em transitar entre esses dois mundos, atuando como intérprete cultural, ao traduzir os comportamentos culturais dos sujeitos (GEERTZ, 2008) e um facilitador, que, de acordo com seu relato, além da comunicação, desembarçou questões logísticas e motivou o pessoal do chão de fábrica, nos anos 90:

Anteriormente, quando chegava pela manhã, no Porto de Recife, o turno da noite constantemente produzia pouco, porque não haviam encarregados observando neste turno. Eu chegava e dizia “tem que dar certo, ou perderemos o emprego. Aqui não tem peixe suficiente para todos sobrevivermos” (Entrevistado 6).

Nesse modelo, muitos são os obstáculos encontrados pelas lideranças e gestores nas rotinas de trabalho. Do ponto de vista operacional, pode-se listar os diferentes fusos horários, calendários de feriados, greves, intempéries, entre outros, nem sempre previstos pelos gestores na matriz, que interferem nos cronogramas de entregas. Eventos como carnaval ou Copa do Mundo, por exemplo, dificilmente são conhecidos ou considerados pela alta liderança no escritório central e, há cinco ou seis décadas, quando as empresas multinacionais instalaram-se no país, era ainda mais prejudicada a comunicação e o entendimento das particularidades brasileiras.

Adicionalmente, questões mais complexas podem surgir e, se não forem solucionadas, causar impactos maiores, assim como a ameaça de demissão em massa relatada pelo Entrevistado. Essas questões estão relacionadas a conflitos, falhas na comunicação e falta de sinergia entre indivíduos e equipes entre si e com a organização. Era esperado dos trabalhadores uma elevada produtividade e um escoamento da produção que não era habitual nos modos de trabalho naquela época. Os funcionários lidavam com empresas de porte pequeno, normalmente conheciam os empresários ou “patrões”. Depois, com a implantação da multinacional, tudo mudara de parâmetro. Os diretores eram “gringos” que mal sabiam dizer “bom dia” no idioma local.

O Entrevistado 2, brasileiro residente nos Estados Unidos, explica as diferenças na educação para desenvolvimento de habilidades, sob seu ponto de vista. Ele relata que:

Quem nasceu e foi educado nos Estados Unidos e Europa, já tem protocolos [de comunicação]. O Brasil, ainda está no meio do caminho. ‘*Skills*’ [habilidades] são treinados. Aqui nos EUA são treinados desde a escola. No Brasil não. Nos Estados Unidos, na escola tem reunião, apresentações, clube de debate, estudantes lideram pequenas iniciativas (Entrevistado 2).

Fleury e Fleury (2001) associam o tema da competência, cuja pauta das discussões acadêmicas e empresariais ressurgira na atualidade, a diferentes esferas de entendimento: pessoal, organizacional (competências chave) e dos países, que se refere a sistemas educacionais e formação das competências.

Percebida como “um estoque de recursos que o indivíduo detém” (2001 p. 184), as competências, segundo os autores, refletem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são as capacidades humanas que propiciarão alto desempenho, baseados na inteligência e personalidade das pessoas. No contexto organizacional, as competências do funcionário – ou candidato – serão confrontados aos requisitos para a performance da atividade de determinado cargo ou função (FLEURY; FLEURY, 2001).

Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188).

Os autores prosseguem explicando que as competências podem ser aprendidas pelo indivíduo, reguladas pelas emoções, afetos e formação de memórias. Segundo eles, mediada por emoções a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocada por múltiplos estímulos, que alterarão o comportamento da pessoa.

Na organização, por sua vez, apesar do processo de aprendizagem seguir sendo individual, a compreensão e interpretação são comuns ao grupo de forma institucionalizada. Desta forma, a estrutura, o conjunto de regras, as normas e todos os elementos simbólicos desenvolvem a memória da organização. Esta construção da realidade, que é o poder simbólico (BOURDIEU, 2000), estabelece uma ordem, um sentido à organização e será estruturante, desenvolvendo padrões de rotinas, procedimentos e instruções de como lidar com problemas e divergências.

Quando a pessoa é aprovada em processo seletivo de determinada empresa, se já possuir as competências desejadas pela gestão, sua adaptação e inclusão no ambiente corporativo será mais tranquila. A pessoa já terá noção dos códigos e comportamentos esperados (FLEURY e FLEURY, 2001).

## 2.2) 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, observa-se 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.

O Entrevistado 9, holandês residente no Brasil, 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 9).

No depoimento do Entrevistado 9, observamos a preocupação da empresa em que trabalha, uma consultoria multinacional de análise de riscos, 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.

### **2.3) “Uma salada de frutas multicultural”**

Muitas empresas estão atentas às questões sobre a diversidade e barreiras culturais e proporcionam treinamentos na tentativa de promover um clima organizacional agradável. O Entrevistado 1, brasileiro residente nos Estados Unidos, relata uma passagem de uma das empresas que trabalhou:

Em outra empresa que trabalhei, foi desenvolvido um modelo que comparava as culturas com frutas. Foi uma dinâmica conduzida por um consultor externo que serviu como um quebra-gelo e era necessário que ficasse claro para todos os presentes. Como resultado, tivemos que os Estados Unidos é uma maçã, não é muito dura na parte externa, fácil de adentrar e conhecer as pessoas no mundo dos negócios. A Europa é um coco, com a casca muito dura, não dá abertura e você faz negócios, mas sem desenvolver

relacionamentos. Por sua vez, a América Latina é uma banana, por ser muito sensível e fácil de machucar pessoalmente, mesmo sem razão aparente (Entrevistado 1).

No caso das empresas multinacionais, as diferentes culturas nacionais de seus colaboradores podem repercutir em barreiras, quando a empresa, como cenário, não estiver alerta para evitar situações embaraçosas e, até, conflitos.

Segundo Marques (2011) os modos de comunicação que contemplem e articulem a negociação de um pano de fundo, que seja compartilhado e onde se definam os posicionamentos, obterá maior êxito no que diz respeito ao entendimento mútuo. Isso significa que, quando a empresa promove um ambiente no qual todos tenham clareza da lógica e dos símbolos, os membros das equipes poderão sentir-se mais confortáveis, pois suas atitudes serão consentidas.

Entretanto, é necessário que o funcionário, independentemente de sua posição hierárquica, tenha discernimento e empatia pelos demais colaboradores. Este discernimento surgirá dos sentimentos da nossa própria percepção de que algo é moral, relacionado à simpatia e empatia (MARQUES, 2011).

Ao desenvolver simpatia e empatia por outras pessoas, principalmente quando são desconhecidas e vindas de diferentes culturas, com seus próprios mitos e símbolos, o colaborador demonstra respeito e, antes de tomar qualquer atitude que possa parecer mais efusiva para o outro, observa sua visão e percepção, buscando compreender seu comportamento e modo de comunicar, para, aí sim, poder ter maior firmeza no momento de se comunicar. Contudo, quando desconhece os códigos e símbolos culturais do outro, a pessoa pode causar ou passar por constrangimentos.

Uma executiva do comitê dos Estados Unidos acusou um membro da Índia de assédio sexual. O indiano enviava mensagens a ela, sentava muito perto, ela se sentiu mal e isso acontece. Você só sabe o que é aceitável na sua cultura. Não sabe o que é aceito nas outras culturas. E é aí que você se mete em confusão (Entrevistado1).

Martino (2010) afirma que quando as pessoas de uma comunidade compartilham de aspectos iguais, criam laços que os une. Contudo, quem apresentar aspectos que não são comuns no grupo, são caracterizados como diferentes. Consideráveis consequências podem emergir, afirma, quando as diferenças e o estranhamento são levados a extremos. No depoimento do Entrevistado 1, para o funcionário indiano, a proximidade que, para ele, era um laço que dava abertura, considerada normal em seu país de origem, causou grande constrangimento à norte-americana, que entendeu o comportamento como abusivo. Para o autor, quando há classificação

do diferente como negativo, uma vez que os discursos de identidade, que geralmente também são discursos de diferenças, estabelecem os critérios do que é igual ou estranho, tais fronteiras passam por mudanças frequentes. Isso significa que pode haver uma flexibilização do que é aceitável - ou não – na cultura organizacional de uma instituição.

De acordo com Wolton (2010), o laço social, que anteriormente referia-se à estabilidade relativa entre estruturas sociais e culturais, hoje está praticamente oposto, devido às múltiplas interações que configuram um novo espaço público que se baseia em vínculos mais dinâmicos e frágeis. Quando a empresa privilegia o entendimento por meio da comunicação e proporciona o funcionamento deste espaço público, irá administrar as diferenças inerentes aos seus funcionários e a manutenção de uma premissa de unidade, visando novos formatos de laços.

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 ou 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 sociais 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.

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.

#### **2.4) O sujeito local com crachá global**

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.

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 1)

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.

Castells (1999), afirma que o sujeito – individual ou coletivo – pode ter identidades múltiplas, que tendem a causar tensões e contradições em sua ação social e sua auto-representação, sendo necessário compreender a diferença entre a identidade e os “papeis”. O autor esclarece que os papeis são a forma que os sociólogos têm chamado as diferentes “normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade” (CASTELLS, 1999, p. 22), ou seja as distintas funções assumidas em variados contextos ou situações vividas no cotidiano.

Existe um tipo de sensibilidade valores, símbolos, lógicas, como se fala, como se comunica, que o Brasil está atrás porque não conhece estas realidades. Não conhece e não sabe que não conhece. Falta empatia. Vivemos na inércia de que aqui é assim, sempre foi (Entrevistado 2).

Segundo Giddens (2002), um dos fatores que distinguem a Modernidade é a crescente interconexão entre os dois extremos da extensão e da intencionalidade, tendo por um lado as disposições pessoais e as influências globalizantes de outro. O Entrevistado 2 acredita que o brasileiro ignora as influências globalizantes por não ter conhecimento da diversidade cultural e imagina que sua realidade reflete uma visão simplista e padronizada do mundo. A visão de mundo do brasileiro, segundo ele, é “muito restrita”, pois apenas recentemente o país tem despertado para as questões culturais.

Os brasileiros precisam entender que existem símbolos diferentes, linguagem diferente. Diferentes grupos, não se vai em reunião numa start up de terno e gravata e tão pouco, vai em *board* meeting de bermudão. Não vai ao Oriente Médio e abraçar uma moça ou apertar a mão (Entrevistado 2).

Para adequar-se ao ambiente global, que no qual a presença da alteridade é constante, os funcionários precisam se articular e transitar entre as culturas, optando por um novo estilo de vida, que reflete comportamentos que se aproximam de um padrão global. Castells (1999) lembra que a tradição vem perdendo seu domínio, enquanto a vida diária “é reconstituída em termos do jogo dialético entre o local e o global” (1999, p. 13) e podem também existir influências padronizadoras, sugere o autor, exemplificando que a “produção e distribuição capitalistas são componentes centrais das instituições da modernidade” (idem). Desta forma, assinala o autor, a constituição da autoidentidade e da atividade diária baseia-se, principalmente, na escolha deste estilo de vida, com a diversificação dos contextos de ação e de autoridades. O funcionário, que participa de “times globais”, com características e símbolos do país de origem da empresa, transita entre o código comportamental da matriz da empresa e sua identidade local, com suas representações particulares, que desenvolveu ao longo da sua vida e trajetória acadêmica e corporativa.

## **2.5) 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 3, 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 3).

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 da pesquisa. 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.

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 3).

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.

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 (2014) 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.

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, 2014, 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 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 Fleury (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, contribuindo assim, “para a domesticação dos dominados” (idem), conclui, citando Weber.

### 3) **As relações interpessoais no ambiente corporativo intercultural**

Neste capítulo, serão estudadas as relações sociais e de trabalho nas empresas globais, com o objetivo de analisar as interações entre os atores na organização, com suas identidades e representações simbólicas, em suas posições hierárquicas, e como estes sujeitos se relacionam com o trabalho em si, como lidam com o tempo e fazem a gestão do planejamento de suas tarefas e responsabilidades.

Tendo como pano de fundo a empresa, estas relações visam a convivência e resultados estratégicos, gerando significado compartilhado entre os atores, que são os funcionários, por meio da articulação da comunicação com os demais campos, como a administração, a política, a negociação, em ambientes organizacionais multiculturais, nas quais os atores provêm de diversas nacionalidades. A comunicação organizacional considera e apoia as questões referentes às políticas e estratégias da empresa e “se constitui, de modo essencial, como espaço de práticas objetivando dar suporte ao negócio e à gestão” (OLIVEIRA, 2009, p. 322).

A empresa, no esforço de gerar espaços dialógicos, que seriam fundamentais para uma tentativa de entendimento, diante da multiplicidade de interações entre sujeitos com diferentes antecedentes e visão de mundo, almeja a construção de relacionamentos mais consistentes, que garantiriam legitimidade à organização. “Todo o processo, se efetivo, contribui para ganhos econômicos e para projeção de um conceito público” (OLIVEIRA, 2009, p. 322).

Na tentativa de se comunicar, as pessoas têm dedicado mais tempo e empatia, pois a questão da relação com o outro demanda uma atenção mais complexa, na qual o desafio maior é de aprender a gerir as diferenças (WOLTON, 2006, 2011). O sociólogo francês afirma que, na contemporaneidade, a transmissão de informação dá lugar à negociação, que está cada vez mais presente. O Entrevistado 9 compartilha da opinião de que as pessoas precisam de tempo para se entender e desempenhar as atividades às quais foram designadas, ao afirmar que:

Aqui na [empresa], temos preferência pela comunicação oral e não só por escrito. Tem uma troca de informação mais dinâmica para evitar confusão. Os e-mails demandam tempo para responder, geram dúvidas. Melhor ir até a mesa da pessoa ou esclarecer por telefone (Entrevistado 9).

Em contrapartida, nas empresas, em geral, observamos que, o poder está presente nas relações e os funcionários têm pouco espaço para negociação. Freitas (2008, p. 145) observa que é comum, no mundo do trabalho, a interrupção da fala do outro, quando os superiores apresentam-se como detentores da verdade: “Fica clara a intolerância, simplesmente porque alguém procurou aumentar o debate”; a autora complementa afirmando que os funcionários,

em especial os subordinados, acabam rotulados como “sonhadores” ou “filósofos”, ao proporem ideias que não têm aplicação imediata. Tais intervenções, que acabam sendo desconsideradas, podem causar efeitos prejudiciais, pois os “filósofos” tenderão a se sentir constrangidos e deixarão de propor novas sugestões, indo contra “os discursos de inovação, mudança e participação”.

Assim, os espaços dialógicos ocorrem quando os interlocutores conseguem agir com naturalidade, superando as barreiras e estabelecem um diálogo verdadeiro. Consiste menos em sustentar suas posições e mais em elaborar e buscar compreender o que acaba de ser dito (CHANLAT, 1996)

Cada pessoa na organização que possui seu acervo anterior, historicamente construído, de prática e conhecimentos e irá compartilhar as atividades que envolvem origens, processos e objetivos confluentes, que Braga (2004) define por interfaces e referem-se a fenômenos sociais. Tais fenômenos são desenvolvidos de acordo com a necessidade de movimentação do grupo e, frequentemente, encontram adversidades na interação e não se solucionam por si.

Deste modo, as interfaces, momentos de trocas simbólicas ou práticas, deverão organizar o espaço comum cuja definição advém da noção de uma tarefa compartilhada por todos os integrantes de um grupo de pessoas. Cada membro do grupo, com suas representações culturais e modos de trabalho apreendidos ao longo da vida pessoal e profissional, deverá cumprir com objetivos previamente estabelecidos, organizando as suas prioridades e compreendendo o escopo requerido. Uma das entrevistas assinala:

Tem uma mulher indiana na equipe. Ela respeita muito a hierarquia, é muito submissa. Quando ela começou aqui, precisava ir na sala do gerente para falar sobre o projeto e nunca ia. Quando perguntaram se ela não iria, ela respondeu que não podia “bater na sala do chefe, era desrespeitoso”. Avisaram ao gerente e ele teve que ir procurá-la para alinharem sobre os projetos. Até hoje ela não o procura (Entrevistada 3).

O outro, anteriormente distante, era diferente e estava em outra posição hierárquica, hoje coabita nos espaços gerados pela globalização e, não havendo igualdade, é preciso entender e respeitar suas diferenças, organizando a convivência nesse espaço (WOLTON, 2010). No caso da colaboradora indiana, sua representação cultural demonstra respeito a hierarquia, com seus superiores, mas também pelo fato de ser mulher. Sua posição-de-sujeito faz com que ela própria se coloque em situação de inferioridade, mesmo que a empresa tenha programas de igualdade e diversidade. As corporações multinacionais precisam reconhecer a pluralidade das identidades, enquanto administram a incomunicação e constroem essas condições de convivência, segundo o sociólogo.

Eu já tentei conversar com ela. O gestor também explicou que aqui são todos iguais, mas ela não muda. Além disso, tudo que ela pega no armário, mostra para alguém, dando satisfação de que não está pegando escondido. Isso tudo gera estranhamento nos demais, que ficam comentando (Entrevistada 3 – ainda sobre a colega indiana).

Desconfortos e constrangimentos podem surgir, caso a empresa não consiga construir espaços dialógicos, com abertura para conversar e esclarecer pontos de divergência, em assuntos profissionais ou mesmo pessoais, onde as pessoas se sintam acolhidas e aceitas, com suas diferenças. Fatos como este acontecem quando os funcionários, devido às representações culturais que carregam de suas origens, têm dificuldade de adaptação aos códigos comportamentais corporativos do ambiente intercultural que estão inseridos.

“A cultura alimenta-se de símbolos, metáforas e mitos, através dos quais se exprimem os desejos, aspirações, receios e esperanças” (BAPTISTA, 2017, p. 172). A filósofa portuguesa explica que a dificuldade na comunicação intercultural é estrutural, na medida que diferentes culturas criam e usam símbolos diversos que comunicam de forma igualmente diversa. A autora propõe que a hermenêutica atuaria como decifradora, implicando necessariamente na “desmistificação e crítica das leituras estereotipadas da(s) cultura(s)” (IDEM, 2017, p. 173), já que só ela permite a escuta ou explicitação de novos sentidos, que reconduzem a cultura ao seu espaço de expressão e criação. Outro exemplo de desconforto criado por estereótipos, citado nas entrevistas, se refere ao distanciamento entre brasileiros e latinos:

Latinos aceitam os brasileiros e gostam deles. Os brasileiros não se sentem latinos e tem preconceito com outros latinos, mesmo morando todos nos Estados Unidos (Entrevistada 4).

Apesar de estarem todos, brasileiros e latinos, em situação de imigração e submetidos à cultura do atual país de residência, as diferenciações passam a emergir, pois, apesar do Brasil estar localizado na América Latina, brasileiros não sentem-se “latinos”, a começar por serem o único com o idioma português como língua materna. Contudo, os brasileiros são acometidos de uma superioridade, oriunda, em parte, da dimensão colossal de seu território, de acordo com Correa (2000), que acrescenta que, somada à ideia de grandeza física, a unidade do povo - apesar de sua heterogeneidade - e a crença no futuro, formam o conjunto que o autor nomeia de “trindade do sentimento nacional brasileiro”.

### 3.1) As pessoas e sua relação com o trabalho

Conhecer e gerir as expectativas das partes interessadas, seja a equipe ou os demais envolvidos nos projetos, é um ponto fundamental para que todos tenham condição de trabalhar em busca de um propósito comum (CHAVES et al, 2010). É importante diferenciar uma expectativa de um requisito. “Uma expectativa é uma perspectiva bem-direcionada (...). O ideal é que pudéssemos conhecer e documentar expectativas como requisitos formais” (CHAVES et al, p. 104, 2010). Quando os gestores do projeto documentam as expectativas como requisitos potenciais, elencando sua relevância e prioridade, evita que surjam e se dispersem, por membros da equipe, clientes ou demais partes interessadas (idem, 2010).

Nas empresas multinacionais, que trabalham em rede, existe uma fragmentação do trabalho nos escritórios locais. Neste cenário, a comunicação tende a executar um papel chave ao constituir as interfaces, que, por vezes, podem ser problemáticas, caso seus limites não tiverem contornos bem definidos pela organização (OLIVEIRA, 2009). Quando os envolvidos estão cientes de seus desígnios e seus limites, os problemas serão relativizados e o trabalho mais fluído.

Os americanos respeitam mais a divisão de tarefas. Em “*conference calls*”, sempre tem um voluntário para a ata. Fazem rodízio de projetos, quem está mais livre, pega o trabalho e isso não tem nada a ver com o lado pessoal. Tem mais cooperação e “*ownership*”. Por sua vez, os brasileiros e latinos empurram com a barriga até chegar próximo ao prazo, precisa pegar pela mão (Entrevistada 4).

Para funcionar, a organização do trabalho, sua divisão técnica e social, que define as tarefas e atribuições de cada um, deve ajustar a participação efetiva de cada agente, diferentemente do que está prescrito nos manuais e políticas (DEJOURS, 2004). Isto porque, seguindo o relato da Entrevistada 4, as pessoas sentem anseios em se voluntariar para determinadas tarefas às quais têm maior facilidade, capacitação técnica ou disponibilidade para executar no prazo.

Possivelmente, a fluência no idioma inglês, explicaria o fato de se voluntariarem a redigir as atas com maior frequência. Um colaborador que não tenha proficiência com o idioma inglês poderá cometer erros de compreensão do que foi discutido ou de grafia ao transcrever o documento, além de, possivelmente, demorar mais tempo na execução desta tarefa. Tanto a incompreensão quanto o atraso podem gerar constrangimentos.

Por outro lado, os brasileiros possuem “relação mais fluída com os tempos e as pessoas que os anglos” (Entrevistado 2), com modo distinto de organizar seu trabalho e se relacionar

com as pessoas. A Entrevistada 4 confirma essa percepção e compara os brasileiros com os latinos e os mexicanos:

Os latinos, mexicanos e brasileiros empurram com a barriga até chegar próximo ao prazo, precisa pegar pela mão. E brasileiro ainda gosta de colocar empecilhos e burocracia “e se...”, “vamos ver, vamos alinhar”, (Entrevistada 4).

Cada pessoa, ao trazer consigo uma bagagem profissional construída por suas representações, terá uma relação diferente com o trabalho e as tarefas que foram designadas a ela. Desde o modelo observado na escola ao que vivencia no âmbito familiar, todas as representações formarão sua identidade. Deste modo, quando uma pessoa busca se manifestar e comunicar uma ideia, está exprimindo também algo sobre si mesma, uma vez que a língua cria sentido ao signo, por sua relação com tudo o que representa. A língua, portanto, se torna um recurso indispensável ao reconhecimento da identidade, na medida que faz a imagem do interlocutor ser reconhecida pelo outro (FREITAS, 2008)

Ademais, de acordo com Dejours (1994) a organização do trabalho é uma relação intersubjetiva e social. A rigidez da técnica é relevante, porém, pode ser maleável quando negociada e constantemente demanda reajustes e novas interpretações pelos atores e operadores. A integração humana modifica e dá forma à organização real do trabalho, forma essa que é caracterizada por sua evolução, em função dos indivíduos, a coletividade, sua história local e o tempo (DEJOURS, 1994).

Mesmo que as instruções para a realização da tarefa sejam claras, o modo de realizá-la irá variar de acordo com cada indivíduo, frequentemente diferente do instruído, pois o trabalhador é um sujeito pensante, que “questiona sua relação com o trabalho, produzindo interpretações sobre sua situação e condições, socializa atos intersubjetivos, reage mental, física e afetivamente” (DEJOURS, 1994, p. 140), de acordo com tais interpretações, que afetam o processo, contribuindo para a construção e evolução das relações de trabalho. Ou seja, o que a pessoa vivencia no ambiente corporativo e as condutas são organizadas pelo sentido que ela atribui à sua própria relação com o trabalho.

Ainda segundo Dejours (1994), presente no centro da organização do trabalho, a intersubjetividade é sobredeterminada pelas relações sociais de trabalho, sendo fundamentada no modelo da pessoa na empresa. Assim, o modo de se relacionar com os colegas e os superiores será determinante na forma de organizar suas tarefas e projetos. A cultura e a identidade da pessoa afetam suas relações sociais, ao passo que em um ambiente intercultural há pontos comuns, diferentes e até divergentes (MARCHIORI, 2015).

A cultura organizacional é transacional, engloba o objetivo do negócio, o objetivo principal da empresa, delimita o que vai ser feito e que precisa ser dito. Por isso, o relacionamento pessoal é muito importante em todos os lugares, mesmo fora do Brasil (Entrevistado 9).

### **3.2) Planejamento e relação com o tempo e espaço**

Todas as pessoas estão inseridas no espaço e no tempo. Estas dimensões são inseparáveis e delimitam a ação geo-histórica humana. O tempo remete a certos ritmos biológicos e psicológicos, mas também tem um forte aspecto cultural, refletindo uma construção social e intersubjetiva. “Toda e qualquer coletividade tem memória de um passado, tem um presente, terá um futuro e insere ou não suas atividades em um ciclo” (CHANLAT, 1996, p. 31).

O Entrevistado 10, americano residente no Brasil, relata as dificuldades que possui localmente para se reportar à matriz das empresas que tem trabalhado:

Em todas as empresas que trabalhei, tive muita dificuldade em fazer os relatórios para a matriz. Na empresa que estou continuo com problemas. Porque sempre trabalhei no comercial e os clientes locais, para evitarem indisposição, não são claros em seu posicionamento, em vez de negarem a proposta, quando não estão interessados. Nosso “pipeline” fica indefinido, prejudicando o planejamento da empresa (Entrevistado 10).

Giddens (1991) afirma que a separação do tempo e do espaço propiciam o dinamismo da modernidade. O sociólogo elucida que a recombinação do tempo-espaço proporciona um zoneamento e desencaixe dos sistemas sociais, que é o “deslocamento das relações sociais de contextos locais e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espaço” (1991, p. 24), além da ordenação contínua das relações sociais de acordo com o conhecimento, ou “input”, como nomeia o autor, que impulsiona as ações de indivíduos e grupos. O sociólogo afirma que, crucial para o dinamismo da modernidade, a separação entre o tempo e o espaço é a principal condição de desencaixe das instituições modernas, aumentando seu escopo e possibilitando maior flexibilização e desbloqueio de hábitos e práticas locais.

Alemães planejam todos os detalhes com antecedência, pois têm pânico caso algo dê errado. Não gostam e não sabem lidar com imprevistos. Medo faz planejar mais. Eles têm baixa expectativa e o clima frio potencializa a sensação que tudo vai dar errado e o que vier é lucro. No Brasil, como não tem tanto planejamento, tem mais jogo de cintura para resolver os problemas (Entrevistada 3).

Saber priorizar as ações e as atividades, com planejamento de curto, médio e longo prazos não é uma tarefa fácil. A organização do trabalho visando comprometimento com as

entregas, na data e horário combinados, com a qualidade requerida e esperada, demonstra o quanto o funcionário está envolvido com a organização e seu desempenho perante a operação.

“A percepção e experiência de tempo está entre um dos aspectos centrais do funcionamento de um grupo” (SCHEIN, 2004, p. 151). Quando há divergência quanto a agendamentos e prazos, surgem conflitos e complicações. As pessoas tendem a ficar ansiosas e até irritadas quando o outro se atrasa, de acordo com o relato da Entrevistada 5, brasileira residente na França:

Os franceses são sérios, chegando a ser mal-humorados, no metrô, no trabalho, no dia-a-dia. Não suportam atrasos ou que algo não ocorra conforme planejado (Entrevistada 5).

Os atores sociais, no caso, os funcionários, possuem diferentes interesses, muitas vezes, conflitantes, no que diz respeito à relação com o trabalho, o comprometimento com os prazos, a execução de tarefas e o grau de planejamento, especialmente em um ambiente multicultural, uma vez que a organização do trabalho provém da vontade do outro e engloba a divisão das tarefas e a repartição entre os trabalhadores (DEJOURS, 1994).

No Brasil é comum utilizar a cultura como justificativa para atrasos. Aparecer para uma reunião alguns minutos mais tarde é uma prática nas empresas, independentemente do nível hierárquico do funcionário. Essa atitude não é bem vista por estrangeiros, que consideram que seu tempo está sendo desperdiçado e sentem-se desrespeitados, conforme o relato do entrevistado 9:

Para os brasileiros, a relação com o tempo é diferente. Existe tolerância maior para o atraso. Entregam com atraso e o cliente acaba tolerando, dentro das margens possíveis. Algo marcado às 9 horas, começa 9h10 ou 9h15. É permissivo, “eu posso atrasar e os outros também”. Inglês, americano, holandês, veem como perda de tempo, de objetividade e é muito importante não perder, o famoso “*time is money*”. Precisa evitar que seja considerado falta de respeito, interpretações erradas do que significam os atrasos (Entrevistado 9).

O descumprimento de prazos ou atrasos em reuniões ou outros compromissos podem prejudicar a imagem de um funcionário, quando frequentes. Em empresas com operação fragmentada, a continuidade do trabalho de uma pessoa ou departamento depende da entrega do outro e o descumprimento pode acarretar no atraso de toda cadeia produtiva.

Especialmente quando o fruto do trabalho é invisível, no caso de serviços, por exemplo, torna-se mais difícil a percepção da execução da tarefa, pois a avaliação do progresso da

atividade depende da descrição do trabalhador, que nem sempre está ciente da efetividade do seu trabalho (DEJOURS, 2004).

### 3.3) O modo de fazer negócios e suas variáveis

Como discutido, as práticas e o modo de fazer negócios varia de acordo com a região onde a empresa se encontra, ainda que afetados pela cultura organizacional. Isso ocorre porque a maneira como as pessoas se relacionam, advém do contexto cultural e as representações às quais estão inseridas. Apesar dos negócios serem entre empresas (“B2B” ou “*business to business*”) e a reputação e confiabilidade de cada uma delas terem alto valor, a negociação, incluindo a decisão final, é tomada por pessoas que detém poder na empresa, devido a seu cargo e função. A análise objetiva de fatores que credenciam determinado produto ou serviço, aspectos subjetivos tendem a afetar a negociação, como a confiança e os relacionamentos pessoais.

O Entrevistado 2 afirma que o Brasil possui vantagens interessantes para os investidores, mas apresenta algumas barreiras e dificuldades:

O Brasil é muito beneficiado por seus recursos naturais, além do tamanho do mercado, com duzentos milhões de pessoas, que atrai investidores ao país. O Brasil possui problemas estruturais similares a outros países na América Latina, como por exemplo, a segurança. Os custos com segurança privada no Brasil são muito maiores que na Europa. Mas não chega a ser um impeditivo, ele é precificado (Entrevistado 2).

O Entrevistado 1 relata a questão da articulação do brasileiro com estrangeiros no ambiente corporativo:

O Brasil está aprendendo a fazer negócios com pessoas de outras culturas. Já entende que está tudo bem em falar direto do negócio. No Brasil, o tempo que falam de outros assuntos faz parte do negócio, porque estão conhecendo o outro e adquirindo confiança (Entrevistado 1).

Giddens (1991) afirma que, na contemporaneidade, a confiança se tornou um projeto a ser trabalhado pelos envolvidos e depende da abertura do outro. Esta abertura é conquistada, por meio da demonstração de cordialidade. Para o Entrevistado 1, brasileiro, que anteriormente precisava conhecer mais sobre o lado pessoal do outro, com quem pretendia realizar alguma transação comercial, hoje já compreende que esta atitude pode aparentar “invasiva e desperdício de tempo, para pessoas de outras culturas” (Entrevistado 1).

O Entrevistado 10 compara o comportamento brasileiro com o norte-americano, que, segundo ele, possui comunicação mais direta:

Nos Estados Unidos você tem que ser objetivo, tem trinta minutos para “vender seu peixe”. No Brasil, os primeiros trinta minutos são para o que chamamos de “*small talk*” (Entrevistado 10).

O Entrevistado 2 acredita que, mesmo com as barreiras político-econômicas, o cenário global vislumbra muitas possibilidades no Brasil:

As grandes corporações já estão presentes no Brasil. Os Estados Unidos, a Europa, o Japão, todos sabem operar no Brasil e sabem se relacionar com as pessoas no Brasil. Para quem quer entrar agora no mercado brasileiro e não possui conexões, existe um custo para aprender, entender, conectar, etc. A confiabilidade e a qualidade da mão de obra não são fatores determinantes para impedir investimentos no país (Entrevistado 2).

Conforme mencionado, uma identidade nacional é construída a partir das narrativas, símbolos e representações, que irão compor o discurso sobre determinada nação e suas representações (HALL, 2006). Em contrapartida, a identidade internacional, por sua vez, é um conceito que, segundo Mesquita (2016, p. 8), diz respeito às teorias e/ou imagens que os atores do sistema internacional mantêm uns sobre os outros, a partir de “um repertório simbólico formado interativa e intersubjetivamente”. Ou seja, a imagem de uma nação internacionalmente será construída a partir dos símbolos que a representam.

### **3.4) Os laços sociais e o ambiente de negócios**

Quando você chega, os brasileiros são muito receptivos, mas amizades verdadeiras não são fáceis. Para quem é de fora, parece uma amizade grande que se inicia. Convidam para ir a sua casa, comer pizza. Mas nunca agendam. Os convites não se concretizam (Entrevistado 8).

O Entrevistado 8, canadense, casado com uma brasileira e morou onze anos no Brasil, acredita que a dificuldade em criar laços de amizade ocorre porque:

As pessoas, quando adultas, vivem no mesmo lugar onde foram criadas. Como toda sua família e amigos de infância moram perto, todos têm muitos compromissos (Entrevistado 8).

Arendt (2017) sugere que a imprevisibilidade de se cumprir uma promessa advém do que chama de “obscuridade do coração humano” (2017, p. 302), isto é, a da inconfiabilidade do ser humano em garantir hoje quem serão ou farão. Segundo a filósofa, os sujeitos são

incapazes de confiar em si mesmos, o que impossibilita o domínio de suas ações e as consequências de seus atos.

O Entrevistado 8 pondera que, em seu país, onde os jovens mudam de cidade para cursar o ensino superior, novos vínculos de amizade são formados na idade adulta, quando eles conhecem seus “amigos” de universidade ou do trabalho, diferente do Brasil, onde, apesar de, no começo, haver uma demonstração de grande amizade, trata-se somente de cordialidade e simpatia, segundo ele.

Para Giddens (1991), a natureza da amizade foi transformada pelos mercados e sistemas abstratos, que superam a dependência de laços pessoais e sugere que o oposto de amigo, que antes era “inimigo”, agora é “conhecido”, “colega” ou mesmo “alguém que não conheço” (1991, p. 107). O autor prossegue sua análise, afirmando que a amizade, no mundo pré-moderno, era baseada em valores de sinceridade e honra, mantidos por calor emocional e lealdade pessoal, independentemente da cultura. Para ele, a lealdade foi substituída pela autenticidade, uma vez que demanda que o outro seja aberto e possua boas intenções, não existindo a necessidade de se falar a verdade, entretanto, sempre protegendo o bem-estar emocional do outro. Para o autor, a manutenção da confiança pessoal não está, necessariamente, condicionada aos laços de parentesco e amizades, mas em “laços pessoais institucionalizados e códigos de honra informais ou informalizados” (IDEM, 1991, p. 107).

Aqui no Brasil, a empresa tem um ambiente mais sociável. As pessoas não querem conflitos, não querem embates. Existem muitas situações que as pessoas evitam conflitos diretos. No caso de feedback ou performance reviews – acaba sendo colocada a mesma mensagem, mas mais indireta, mais extensa, de modo a não desagradar. Não cria tensão na empresa, são maneiras diferentes de comunicar (Entrevistado 9).

Chanlat (1996) afirma que as interações entre as pessoas são categorizadas em três tipos. A primeira, é a interação face-a-face, que reúnem, em um espaço-tempo determinado, atores, gestos, rituais, atividades. Neste contexto, muitas são as situações às quais os funcionários estão expostos, como reuniões, entrevistas, conversas informais, entre outras. O segundo tipo de interação, prossegue o autor, refere-se a situações esporádicas e efêmeras, envolvendo maior número de pessoas. O autor exemplifica que essas interações, que chama de “ordem de fusão” (CHANLAT, 1996, p. 37), seriam manifestações como greves, assembleias ou reivindicações sindicais, que mobilizam o pessoal todo ou em parte. O terceiro e último tipo, está relacionado à esfera das identidades coletivas que determinam a origem social do indivíduo, criando “relações nós-eles” (IDEM, 1996, p. 37). Nas organizações, estas relações sociais envolvem

poder e significação e podem ser formais, codificados a partir de regras explícitas ou informais, oriundos de relacionamentos espontâneos.

Eu observo uma característica boa para trabalhar, mais descontraída aqui no escritório de São Paulo. O que pode causar estranheza é o nível de informalidade, que ocorre em toda América Latina, informalidade com o cliente, toque, abraços, que são respeitosos, mas para os estrangeiros, causa estranheza. Quando vou aos EUA, preciso tomar cuidado, para não causar mal-estar. Já estou tão ambientado no Brasil, que me esqueço (Entrevistado 9).

O Entrevistado 9 afirma que, apesar de estranharem no começo, os visitantes da sua empresa, incluindo a alta liderança, aprecia o ambiente informal e compreende esta dinâmica interacional no Brasil. Contudo, afirma que, como diretor geral no Brasil, ajuda na interpretação dos comportamentos interculturais:

Alguém que vem de fora e observa, presencia esse nível de informalidade, pode tirar conclusões erradas. A reunião pode parecer não ser séria, a maneira de ser conduzida, aparenta não ser produtiva, esta sensação é frequente (Entrevistado 9).

Em suma, esta articulação de informalidade e cordialidade, combinado à aversão aos conflitos e embates, além da comunicação indireta e dificuldade em dizer não, aspectos relatados nas entrevistas, faz com que o ambiente de negócios do Brasil exija – na visão dos entrevistados – um dispêndio de tempo, negociação e articulação elevados. Do lado brasileiro, as barreiras parecem ser superadas pelo desejo de que os negócios avancem. Já pelo lado dos estrangeiros, que vislumbram um mercado amplo e fartura de recursos, as barreiras tornam-se pormenores a serem trabalhados, isto porque, existe abertura tanto dos mercados, quanto das pessoas, que têm se esforçado para compreender os códigos interculturais e se adequar às práticas globais.

#### 4) **As barreiras da comunicação intercultural em empresas globais**

Este capítulo aborda o modo de comunicação dos funcionários em empresas globais, ou seja, como os espaços dialógicos e tensionamentos são construídos, sua maneira de expressão, mais direta ou indireta, se têm abertura para expor sua opinião no que se refere às tarefas e responsabilidades designadas a eles, e a predominância do idioma inglês no ambiente organizacional, além dos conflitos e barreiras que surgem nas interações interculturais entre os funcionários. Neste particular, vale lembrar que esta dissertação não tem a pretensão de aprofundar-se na área dos estudos da linguagem, à qual se recorre de modo a auxiliar no processo de entendimento das interações no ambiente corporativo intercultural.

Conforme já mencionado nos capítulos anteriores, em uma empresa, as relações de poder permeiam o ambiente organizacional, seja no escritório, seja na relação da matriz com suas afiliadas regionais e locais. O poder é cascadeado pelas diretrizes corporativas que determinam as responsabilidades, os comportamentos e resultados esperados de cada grupo ou indivíduo.

Segundo Bourdieu (1996, p. 23) as relações sociais, incluindo o que ele chama de relações de dominação, são interações simbólicas, ou seja, relações comunicacionais que “implicam o conhecimento e reconhecimento” e devem considerar as trocas linguísticas, que são também relações de poder simbólico, exercidas pelos locutores e seus respectivos grupos.

No caso de empresas globais, com suas equipes plurais, as relações de dominados e dominantes estão presentes nas interações cotidianas. Muitas vezes, o modo de agir e de se comunicar irá, de certa forma, posicionar os sujeitos, que se impõem – ou não – de acordo com a representação simbólica que carregam consigo.

Bourdieu (1996) prossegue afirmando que todo ato de fala e, em geral, toda ação é uma conjuntura, que representa um conjunto de séries causais independentes, que seriam as “disposições”, que são socialmente modeladas; o que o autor chama de “*habitus* linguístico”, uma certa propensão a falar coisas determinadas, isto é, a capacidade linguística de expressar discursos gramaticalmente corretos e a capacidade social, que permite utilizar adequadamente essa habilidade em determinada situação; e, por último, as “estruturas do mercado linguístico” que se trata de um sistema de sanções e censuras (1996, p.24).

O Entrevistado 9 fala sobre a dificuldade de atração e contratação de funcionários, devido à escassez de profissionais com fluência no idioma inglês, conforme o relato:

Existe diferença entre o inglês falado na conversação e o domínio de idioma que permite se comunicar efetivamente com a matriz e os clientes, tanto da parte escrita quanto falada. Nesse contexto, é difícil encontrar pessoas com domínio suficiente. Apesar desse cenário ter melhorado muito nos últimos anos, ainda é difícil recrutar profissionais que se comunicam com o nível de precisão exigido pelos clientes (Entrevistado 9).

Ele relatou que os profissionais que atuam na empresa são, na maioria dos casos, das áreas de direito, relações internacionais, jornalismo, administração, entre outros. Na empresa, os funcionários possuem uma demanda elevada para reuniões e argumentação, na comunicação oral e produção de relatórios, na comunicação escrita, ambas em inglês, e é neste quesito que encontram maior dificuldade, pois existe essa problemática de detenção da proficiência no idioma. Quando a pessoa possui repertório linguístico, ou seja, vocabulário suficiente para comunicação em determinado idioma, possui a habilidade argumentativa para poder defender seu conceito a partir da ótica e panorama em que se encontra, explicando possíveis causas e consequências de decisões no âmbito corporativo.

As empresas multinacionais buscam recrutar funcionários locais para assumir determinadas funções em seu país de origem, por deterem maior conhecimento sobre as práticas de negócios, regulamentações e a cultura da região. Contudo, o idioma torna-se, muitas vezes uma barreira quando o funcionário não possui competência linguística para sustentar sua argumentação.

Segundo Bourdieu (1996), além de somente capacidade técnica, a competência linguística reflete uma capacidade estatutária. “A competência legítima é a capacidade estatutariamente reconhecida a uma pessoa autorizada” (BOURDIEU, 1996, p. 57). Neste caso, segundo o autor, a pessoa possui autoridade de empregar, em ocasiões formais, a língua legítima, que é a “fala autorizada e digna de crédito” (IDEM, 1996, p. 57). A fala se torna performativa, pretendendo ser imitada.

Ainda segundo o autor, a eficácia de um discurso, conferida pelo poder de convencimento depende primeiramente da pronúncia e secundariamente do vocabulário empregado. A relação de forças simbólicas considera as propriedades propriamente linguísticas do discurso, uma vez que denotam a autoridade e competência social de quem fala (BOURDIEU, 1996).

#### **4.1) Uma empresa, muitos sotaques**

Ao reunir seu público estratégico, sejam funcionários, colaboradores ou clientes de distintas nacionalidades e suas culturas, as empresas almejam a convivência, coabitação e

colaboração, em busca de um objetivo. Martino (2010) destaca que deve existir um código comum, uma referência compreendida por ambas as partes (emissor e receptor), para que exista comunicação:

Trabalho no escritório central da região América Latina e Caribe. O único norteamericano aqui é meu chefe, os demais são latinos. As conversas sobre trabalho são em inglês e as paralelas são em espanhol. Sou a única brasileira na equipe e eles sempre falam algumas palavras que sabem em português, para serem simpáticos comigo: “bom dia”, “obrigado” (Entrevistada 4).

Observamos, pelo depoimento acima, da Entrevistada 4, brasileira residente nos Estados Unidos, que referente a assuntos de trabalho, as pessoas têm o costume utilizar o inglês, que normatiza a comunicação corporativa nas empresas multinacionais, apesar de não ser a língua materna da maioria dos atores sociais. Todavia, nos momentos de informalidade é mais confortável expressar-se no idioma que a pessoa se identifica e possui mais fluência, visto que falar a língua materna aproxima a pessoa de sua cultura nacional e proporciona maior conforto. Isso se explica devido ao fato da linguagem ser a primeira instituição à qual o indivíduo se insere na vida e é a base fundamental da sociedade, pois todas as outras instituições, sejam uma escola, um hospital, o Estado, ou, no caso desta pesquisa, uma empresa, irão “fundar-se nos padrões subjacentes da linguagem” (BERGER; BERGER, 1979).

Segundo Wolton (2006) as línguas são o primeiro elemento da diversidade cultural e não há globalização sem que sejam consideradas. Excetuando-se o idioma inglês, que se apresenta como fator de dominação da comunicação mundial, as demais línguas, especialmente as que não pertencem aos países relevantes no cenário econômico mundial, estarão sempre em declínio e em situações de desigualdade (WOLTON, 2006; BOURDIEU, 2008).

As empresas multinacionais utilizam o inglês como padrão para normatizar sua comunicação oficial e funcional. Ortiz (2003) reitera que a globalização é um processo no qual existem hierarquias e linhas de força que promovem as desigualdades e não elimina as diferenças, pois seria impossível uma convergência para unicidade de sentidos. No que se refere aos idiomas, o sociólogo brasileiro sugere que todas as linguagens possuem a capacidade de formularem o pensamento humano em conceitos, sendo todas equivalentes e nenhuma superior a outra (ORTIZ, 2003).

Quanto à predominância do emprego da língua inglesa na comunicação organizacional em empresas globais, segundo o autor, não está relacionada aos fundamentos fonéticos ou gramaticais além do amplo uso do idioma nos meios de comunicação, sua similaridade nas formas escritas e faladas. Em contrapartida, reflexiona sobre o domínio internacional de uma

língua, que decorre do poderio militar de uma nação, mas vai além, sendo necessário poderio econômico para mantê-la e expandi-la (ORTIZ, 2003).

No caso do Brasil, o ensino do idioma inglês é deficiente, para não dizer “inexistente”, no ensino público, quando comparado a outros países que possuem o idioma inserido desde a educação infantil, com maior carga horária.

No Iran, a criança começa a aprender inglês com 6 anos de idade, todos falam inglês. Singapura, que só tem cerca de 60 anos, é um país pequeno, mas todos falam inglês, além do idioma local e muitos também falam chinês. No Brasil, eu não consigo fazer negócios sozinho, preciso de um parceiro brasileiro para intermediar, porque não consigo me comunicar em português e os brasileiros não têm fluência em inglês (Entrevistado 7).

O entrevistado 7, iraniano, mas criado nos Estados Unidos, não é fluente no idioma português, apesar de atender clientes brasileiros, ter feito algumas viagens a lazer ao país, morar no Brasil há quatro anos e ser casado com uma brasileira. Ele relata sentir “dificuldade em entender tanto o idioma quanto os códigos no ambiente de negócios” (Entrevistado 7).

#### **4.2) As práticas de significação e as relações organizacionais**

A Entrevistada 5 relata uma dificuldade comunicacional dos funcionários asiáticos, que trabalham no escritório:

Os asiáticos têm dificuldade de entender o inglês. Por exemplo, os japoneses e coreanos, escrevem os relatórios bem, mas não conseguem falar. Ficam mais calados e não falam o que pensam. Eles fazem a panelinha deles (Entrevistada 5).

A Entrevistada relata que os asiáticos, com quem compartilha o mesmo escritório em Paris, têm dificuldade de se relacionar com os demais colaboradores que, segundo ela, são oriundos de mais de 20 países diferentes. A comunicação com baixa contextualização e direta, praticada principalmente no ocidente, segundo Edward Hall (1976), pouco se atenta ao sentimento do receptor. Por outro lado, a comunicação com alta contextualização é caracterizada como indireta, muitas vezes ambígua e sensível à situação. Enquanto no primeiro formato, os interlocutores expressam sua discordância abertamente, no segundo, tendem a silenciarem-se ou exprimirem sua opinião de modo indireto, sendo que o Japão é um dos principais países que se comunicam deste modo (KAVANAGH,2000).

Godoy e Ribeiro (2009) afirmam que a forma de interação na empresa, que é adquirida de forma natural, auxiliará no processo de construção social da realidade do cotidiano corporativo da organização. Segundo as autoras, o alto grau de imprevisibilidade diversos

formatos e conteúdos requerem flexibilidade dos atores sociais por propiciarem uma variedade de interpretações e significados gerados. Elas explicam que as atividades humanas seguem alguns roteiros, que “restringem a imprevisibilidade de ações e comportamentos não-verbais e verbais” (GODOY e RIBEIRO, 2009, p. 168). Estes roteiros são conceituados pelas autoras como estruturas que descrevem uma série de sequências de eventos e ações que são estereotipados, em determinado contexto, que é o cenário.

Woodward (2000, p.18) afirma que nossa identidade reflete a intersecção das nossas vidas com as relações econômicas e políticas de subordinação e dominação. Sendo a marca do nosso passado com as relações que estabelecemos hoje, sejam sociais, culturais ou econômicas. A autora reitera que todas as práticas de significação “envolvem relações de poder, incluindo o poder para definir quem é incluído e quem é excluído”. A autora argumenta, inclusive, que não somente a cultura, mas sim a variedade de representações simbólicas e as relações sociais podem causar constrangimentos.

No caso do relato da Entrevistada 5, seja pela deficiência na interpretação discursiva seja pela barreira de partilha de valores, crenças, conhecimentos e interesses, podem haver mal-entendidos na comunicação, que podem ser causados, inclusive, por aspectos intrínsecos aos indivíduos, como fatores psicológicos ou sua posição-de-sujeito, que, conforme mencionado, refletem o posicionamento assumido pela pessoa, a partir dos sistemas simbólicos por meio dos quais são produzidos os significados, ou extrínsecos, como comportamentos e fatos que acontecem no dia-a-dia da empresa, que podem dificultar a interação contínua que promove abertura para o diálogo e trocas comunicativas. As divisões e desigualdades sociais, meios pelos quais alguns grupos são excluídos ou estigmatizados, refletem sentidos criados pelos sistemas simbólicos (WOODWARD, 2000). Bourdieu (1996) defende que os usos sociais da língua estão propensos a se organizar em sistemas de “diferenças sociais na ordem simbólica dos desvios diferenciais” (1996, p. 41). Estes sistemas de diferenças, segundo o sociólogo, são “classificadas e classificantes, hierarquizadas e hierarquizantes” e marcam tanto aqueles que se apropriam dessas diferenças, quanto a estilística espontânea, que apresenta equivalências entre as ordens de diferenças e envolve classes sociais por meio de classes de indícios de estilos, conclui.

#### **4.3) As barreiras culturais podem “enterrar a estratégia” de uma empresa**

Atualmente as pessoas implicam tempo e dedicação na tentativa de se comunicar e coabitar com o outro, isso porque a comunicação organiza as relações entre as barreiras

culturais (WOLTON, 2006). O autor defende que não há informação sem comunicação e na globalização, a cultura e a comunicação andam juntas, trazendo consigo seu complemento, que é a tradução. O Entrevistado 1 relatou uma situação de mal-entendido, durante uma reunião global da diretoria estratégica na matriz de uma das empresas em que trabalhou.

Estávamos na reunião do *board* [comitê executivo]. Delimitamos o projeto, as pessoas chave e os prazos. O presidente do *board* disse “*Now, we need to nail the strategy*”. Ele quis dizer que precisávamos, naquele momento, amarrar todos os pontos e definir a estratégia. De repente, os asiáticos, que sentavam próximos, ficaram agitados, comentavam entre si, estavam consternados. Ao tentarmos compreender o que estava ocorrendo, um deles perguntou “Estamos aqui há dias definindo a estratégia, porque agora vamos fechar o caixão e enterrar?”. Na cultura oriental, “*nail something*” significa lacrar o caixão e finalizar o assunto (Entrevistado 1).

Na ocasião mencionada pelo Entrevistado 1, um grande desconforto foi causado pelos diferentes significados produzidos pelos executivos para a mesma frase. Isto porque, um imenso leque de significados está embutido na língua e nos nossos sistemas culturais, segundo Stuart Hall (2004). O sociólogo examina os descentramentos do sujeito pela perspectiva linguística, apropriando-se da teoria de Saussure, e explica que as palavras não possuem significados fixos em sua relação com objetos e eventos, mas surge nas relações de semelhança e diferença que as palavras possuem com outras, nos códigos linguísticos.

Jakobson (2007) distingue três modos de interpretação de um signo verbal, sugerindo que ele pode ser traduzido em outros signos da mesma língua, chamada de intralingual ou reformulação; interlingual ou tradução propriamente dita, ou seja, para outra língua; ou em outro sistema de símbolos não verbais por meio de algum outro idioma, referindo-se à tradução inter-semiótica.

O linguista elucida que dificilmente haverá equivalência total entre as “unidades de código”, visto que as mensagens podem servir como interpretações dessas unidades de código ou mensagens estrangeiras. O linguista esclarece que uma palavra ou grupo idiomático de palavras, como no exemplo acima, “somente poderá ser interpretada por meio de uma combinação equivalente de unidades de código”, ou seja, uma mensagem que se refira a essa unidade de código em sua totalidade (JAKOBSON, 2007, p.65).

Hall (2016) sugere que o sentido é construído e fixado pelo código, que é responsável pela correlação entre nosso sistema conceitual e o sentido que temos do mundo, pela junção de um conjunto de correspondências e suas equivalências entre coisas, pessoas, fatos, ideias, entre outros. Desta forma, a produção do sentido na linguagem surge a partir da relação entre objetos, conceitos e signos, cujo processo é a representação. O autor ressalta que o sentido é construído

e não inerente às coisas ou objetos. “É o resultado de uma prática significativa – uma prática que produz sentido, que faz os objetos significarem” (HALL, 2016, p. 46). No caso do exemplo acima, para ambos os grupos, a palavra “*nail*” possuía um significado diferente, que indicava ações opostas a serem tomadas no plano estratégico da empresa em questão.

O Entrevistado 1 segue seu depoimento, explicitando as dificuldades e barreiras encontradas nas reuniões do comitê executivo central das empresas globais em que atua, nos quais participam pessoas provenientes de diferentes culturas, que representam as operações das diversas regiões geográficas da empresa, na tentativa de se comunicar em inglês, que não é o idioma nativo de muitos deles. A diversidade de perspectivas e visões de mundo trazem grande valor à estratégia da empresa. As pessoas trazem em sua bagagem uma percepção do negócio em seu país de origem que dificilmente será identificado por quem está alocado no escritório central da matriz. Contudo, os ruídos e comunicação surgem e podem causar inconvenientes e desconfortos.

Trabalhei em instituições que o *board*, que é o *governing body* [comitê executivo], era composto por pessoas do mundo todo. Não eram instituições americanas decidindo por todos. Eles se juntam com seus próprios *bioses*, sua própria perspectiva do mundo e seu entendimento limitado de inglês, que é o idioma no qual os negócios são conduzidos. Esses fatores dificultam muito, não apenas a comunicação. Nas reuniões, eles precisam se comunicar em tempo real, as apresentações sendo feitas, discussões direcionadas. Os membros do conselho precisam entender o idioma e suas nuances (Entrevistado 1).

Compreendendo todas as instâncias de duas ou mais pessoas reunidas com um objetivo comum, os engajamentos de face ou encontros, segundo Goffman (2010), reúnem os indivíduos, com atenção visual e cognitiva focada, em uma atividade mútua. De acordo com o autor, quando os participantes estão abertos entre si para um engajamento, eles tendem a manter o que chama de “congregação ecológica olho a olho” (GOFFMAN, 2010, p. 108-109), o que os permite maximizar as oportunidades de monitoria de percepções mútuas e, assim, voltam suas atenções para o mesmo assunto. O autor prossegue ressaltando que acaba prevalecendo uma definição compartilhada da situação, que inclui um acordo em relação a relevâncias ou irrelevâncias perceptuais, além de um consenso de trabalho, que envolverá um grau de “consideração mútua, simpatia e abafamento de diferenças de opinião.

Uma reunião do comitê executivo central de uma empresa representa, normalmente, o evento de maior importância no direcionamento estratégico de uma corporação. A organização investe recursos financeiros e tempo dos participantes nesta reunião que definirá os rumos da empresa no curto, médio e longo prazos. Na maioria das vezes são reuniões longas e os assuntos

são tratados à exaustão na busca de decisões que balizarão tanto as ações globais quanto seus efeitos nas operações locais. “Desenvolve-se um senso mais agudo de responsabilidade moral por nossos próprios atos. (...) uma justificativa do nós” (GOFFMAN, 2010, p. 111), um sentido único que nós participantes estamos fazendo no momento. Tais cerimônias, ainda segundo Goffman (2010), exercem um controle social sobre os participantes para manter os comportamentos conforme esperado, com uma espécie de ritual.

Existe, inclusive a linguagem corporal, você vê quando a pessoa entende. Como sou brasileiro, apesar de morar fora há muito tempo, sei quando outro brasileiro não entendeu nada do que foi falado. Sei como falar mais devagar, selecionar as palavras a serem ditas e olhar para as pessoas para ver se estão entendendo (Entrevistado 1).

Canale (1995) explica que competência comunicativa se refere a um conjunto de habilidades e conhecimentos para que haja interação entre os autores, que devem, por exemplo, ter vocabulário e capacidade de aplicar as normas de determinado idioma. Contudo, tal competência distingue-se do que o autor chama de comunicação real, que vai além da aplicação de tais conhecimentos juntamente com condições psicológicas e ambientais, como nervosismo, fadiga, distrações entre outros. O autor enfatiza a importância da competência comunicativa, mas que esta deve considerar também as condições do meio em que os interlocutores estão inseridos, que podem limitar o entendimento mútuo.

Entendida como ações ou processos que têm significado para as pessoas, a comunicação não-verbal, segundo Knapp (1980) é classificada de acordo com a modalidade da voz, chamada de paralinguagem; o uso do espaço, que é a proxêmica; os fatores do ambiente; a tacêsica, quando existe toque físico; e, por último, a cinésica, que é a linguagem do corpo. Silva et. al (2000) explica que a cinésica, assume um papel importante na decodificação das mensagens recebidas durante as interações profissionais ou pessoais.

Birdwhistell (1985) considera que aproximadamente um terço do significado social das interações corresponde ao que foi falado, uma vez que o ser humano é multissensorial. O autor explica que o comportamento do movimento corporal está ligado à estrutura física, porém os aspectos comunicativos deste movimento estão relacionados à experiência social e cultural e não existe glossário que os traduza.

#### 4.4) A abertura do outro para a existência de comunicação

De modo a estabelecer uma relação de confiança e convivência é preciso que haja um entendimento mútuo, um laço, especialmente nas empresas, para que as pessoas cumpram seus objetivos e, por conseguinte, a empresa cumpra suas metas estratégicas.

A busca pela comunicação, relação e troca é constante na vida das pessoas, seja no âmbito pessoal, quanto corporativo e, muitas vezes, nos deparamos com a incomunicação (WOLTON, 2006). A pessoa com quem tentamos manter a comunicação, não corresponde, não ouve e muitas vezes, se opõe. A construção da coabitação, refletindo sobre as condições para que haja um mínimo de inter-relação, respeitando a alteridade, além da compreensão da base da incomunicação, são, segundo o autor, maneiras de manter a comunicação. “O ciclo comunicação-incomunicação-comunicação não é, pois, o fracasso da comunicação, mas sim a forma de respeitar, da melhor maneira possível, as dimensões normativas desta última” (WOLTON, 2006, p. 137).

O Entrevistado 7 relata sobre o mal-entendido causado pelos diferentes estilos comunicacionais:

Logo que cheguei no Brasil, eu trabalhava em um grande projeto. Costumava enviar e-mails diretamente para a equipe, com a *to-do list* [lista de tarefas]. Certa vez, o gerente por parte do cliente me falou: “não precisa enviar o email, eu falo com a equipe”. Achei estranho eu não poder enviar e perguntei. O gerente respondeu “eles se sentem ofendidos com o tom do seu email. Você não escreve nem bom dia” (Entrevistado 7).

A mesma percepção tem o Entrevistado 1, quanto à comunicação com o oriente:

Quando envio emails para o Japão, preciso sempre lembrar de colocar saudações iniciais e cumprimentos finais. Eles se sentem extremamente ofendidos [se não tiver]. Nos Estados Unidos, vamos direto ao ponto (Entrevistado 1).

As saudações iniciais e cumprimentos finais, além de apresentar polidez por parte do remetente da mensagem, cria uma ponte inicial na comunicação, que estabelecerá um elo de simpatia entre o emissor e receptor. De acordo com os entrevistados acima, ambos norteamericanos, tal prática parece ser desnecessária, uma vez que trata-se apenas de uma mensagem impessoal referente ao trabalho. Entretanto, conforme eles mesmos reconhecem, tal abertura é importante para que a mensagem seja um pouco mais pessoal.

A linguagem, ao utilizar esses dois modos de relação, seja internamente ligada ao código ou externamente à mensagem, em seus diferentes aspectos, garante uma proximidade para que

haja a transmissão do que se pretende transmitir. Jakobson (1995, p. 41) acrescenta que, para assegurar a transmissão de uma mensagem, uma forma de proximidade faz-se necessária. Quando não há equivalência entre os símbolos empregados pelo remetente e compreensível pelo destinatário, “a mensagem se torna infrutífera – mesmo quando atinge o receptor, não o afeta”.

Wolton (2006, p. 165) afirma que ao buscarmos a organização da comunicação, o que ele chama de “coabitação”, teremos duas dimensões da comunicação, sendo, primeiramente, a funcional, que traz “a continuidade, a integração, a racionalização e a tecnocratização do mundo”. Por outro lado, a dimensão normativa, que insistirá no distanciamento, na descontinuidade e nos mal-entendidos. Em suma, segundo o sociólogo a coabitação é uma palavra simbólica de uma sociedade que admite haver incompreensão e valoriza a concepção da comunicação. O autor acrescenta que quanto mais houver globalização, mais será preciso compreender o outro, por meio da abertura e multiplicação de trocas, pois a visibilidade do outro, que antes estava distante, não reflete uma aproximação.

Entender os códigos comunicacionais do outro, promovendo a abertura e o entendimento o que é aceitável de ser dito, é pressuposto para manter-se a comunicação e convivência, exteriorizando a incomunicação, que retrata a ausência de comunicação e não a “má comunicação”. Wolton (2006, p.164) observa que “pensar, interpretar, compreender, agir são atos que dependem cada vez mais de lógicas heterogêneas” e não é porque os atores sociais coabitam com mais facilidade que podem aproximar-se de modo mais efetivo.

#### **4.5) 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 5 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. Quando acontece alguma coisa engraçada ou alguém conta uma piada, eles não riem, apenas dizem “isso é muito engraçado”, com o rosto fechado (Entrevistada 5).

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 obedecem 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 8 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 8).

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, que são características traçadas por alguns autores, mas 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.

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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto desta pesquisa emergiu de inquietações da pesquisadora que, ao longo da carreira corporativa em empresas multinacionais, deparou-se, muitas vezes, com barreiras comunicacionais e diferenças culturais entre funcionários de equipes alocadas em diversas regiões geográficas, seja trabalhando no mesmo espaço físico ou virtualmente. 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, carrega traços das representações simbólicas de seu país de origem. Ao analisarmos as passagens relatadas pelos entrevistados, no transcorrer da pesquisa, pudemos constatar que 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”, “chinês faz dessa forma mesmo”, “indiano sempre trata deste modo”.

Por meio das entrevistas em profundidade com executivos expatriados, seja os brasileiros trabalhando no exterior ou os estrangeiros no Brasil, aferimos como a comunicação flui nestes cenários interculturais e como são articuladas as relações de natureza política. Observamos que, muito além de respeito à diversidade, um ambiente inclusivo, no qual exista abertura para a compreensão do outro e não somente tolerância às diferenças, propiciará benefícios à corporação, que irá usufruir dos conhecimentos e experiências de seus colaboradores, desenvolvidos ao longo de sua trajetória.

Assim, 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). É necessário que funcionários e gestores, neste contexto, compreendam a comunicação e suas nuances. Um olhar, um gesto, um sorriso, um tom irônico, são atos que, no dia-a-dia do escritório, vão formando grupos de afinidades, que determinam quem é incluído e quem é excluído, tanto nas equipes de projetos, quanto nos relacionamentos diários, de almoço ou cafés durante o expediente. Quando os interlocutores conseguem superar as barreiras e agir com

naturalidade, têm a possibilidade de construir espaços dialógicos, estabelecendo uma comunicação verdadeira, tendo a empresa como pano de fundo neste cenário.

Sabemos, contudo, que o funcionário está sujeito a adaptar seu estilo comunicacional e comportamental, transitando entre suas múltiplas identidades e seus efeitos na ação social e auto-representação, enquanto circula entre seus diferentes papéis, ora no ambiente organizacional, ora na vida cotidiana e privada (CASTELLS, 1999). O modo de se portar, de negociar, expor suas ideias e de se relacionar com os demais, deverá seguir códigos prescritos pela cultura organizacional, como visto nesta pesquisa. Portar-se de maneira mais informal, cumprimentar com maior ou menor proximidade, são atitudes que podem ser –ou não- aceitas pelos colegas.

A compreensão da complexa teia de representações identitárias que configuram o espaço pesquisado se compõe, entre outros fatores, de processos de significação e ressignificação gerados pelo processo colonial e as relações identitárias formadas por outras configurações antes da emergência do que chama de “moderna situação colonial” (MENESES, 2017, p.79), que são as relações de poder em rede, das corporações globais, da matriz às suas afiliadas.

Ao analisarmos as mudanças nos processos de conhecer e lidar com a alteridade, observaremos indícios da emergência do paradigma colonial moderno, no qual a apropriação de uma diferença considerada inferior, é sempre uma tentativa de tentar reduzir ou eliminar sua inferioridade, conclui a autora. Tal paradigma, que Bourdieu nomeia de “domesticação dos dominados” (2000, p. 11), refere-se às relações de poder simbólicos corporativos, que, por meio da cultura organizacional, irá formar e transformar o modo de trabalho e identidades de seus funcionários.

Em relação aos signos verbais, uma vez que existe a predominância do idioma inglês nas grandes corporações multinacionais, incluindo algumas fundadas em países que não são nativos de inglês, possivelmente haverá pessoas de diversas nacionalidades no mesmo espaço físico ou virtual, tentando se comunicar em um idioma que é a língua materna de poucos ou nenhum deles e mal-entendidos poderão emergir com maior frequência.

Por exemplo, como vimos nas declarações dos entrevistados, quando em uma única sala estão os representantes de diversas regiões, eles precisam comunicar-se e chegar a um entendimento comum sobre as ações a partir de decisões tomadas. Posteriormente esses profissionais irão “traduzir” estes planos de ação para suas equipes locais, o que pode ocasionar mais ruídos. Para que haja êxito e os objetivos organizacionais sejam atingidos, a interação

entre os sujeitos deverá ser clara, expondo todas as variáveis de prazos, investimentos e outras, que possam acometer a tarefa ou projeto. 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.

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. Objetivo maior de todos os seres humanos, a “felicidade coletiva” (VASSOA, 2010, p. 29), é determinada pela cultura, comunicação, ação e reação das pessoas. O sociólogo moçambicano sugere que não há felicidade coletiva sem harmonia entre os membros de uma coletividade e sem humanização “das mentes, atitudes e instrumentos” e sem a humanização da ciência, que será chave para tirar as pessoas do obscurantismo.

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.

Esta pesquisa trouxe algumas respostas e, com elas, muitas indagações. Entre elas, as incertezas que aguardam os profissionais de empresas multinacionais, que trabalham conectados em rede, com inúmeras ferramentas tecnológicas ao seu dispor, que por um lado, facilitam a comunicação, entretanto, por outro lado, com frequentes barreiras culturais. Milton Santos (2000, p.161) prevê inúmeras possibilidades, que variam com os desejos de articular e superar obstáculos permitindo contrariar “a força das estruturas dominantes, sejam elas presentes ou herdadas”. Afonso Vaz Vassoa acredita que a ciência, apesar de não ter explicação para tudo, será responsável por tirar o ser humano da ignorância. Ele diz que serão necessários

estudos, estratégias e métodos, que possam ajudar as pessoas a agirem com a razão “em volta das suas inquietações, ânsias, incômodos ou desejos” (VASSOA, 2010, p. 29).

Assim, 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, como competência, ou seja, um saber agir responsável e reconhecido (FLEURY; FLEURY, 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.

Compreender, entender, traduzir, colaborar, conviver, coabitar, comunicar, negociar, são palavras se repetiram ao longo desta dissertação. 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

- ALMEIDA, A. L. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: Kunsch, M (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Tradução de Margaret Canovan. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2017.
- AZEVEDO, G., BERTRAND, H., **Transição de multinacional para global: as dimensões da mudança e seus desafios**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2000. Disponível em: [guilhermeazevedo.com/public/demultinacionalparaglobal.pdf](http://guilhermeazevedo.com/public/demultinacionalparaglobal.pdf). Acesso em: 01 de novembro de 2018.
- BARCAUI, A. **Fundamentos técnicos da administração**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.
- 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.
- BERGER, P e BERGER, B. O que são instituições sociais. In: ORACCHI, M e MARTINS, J. S. **Sociologia e Sociedade**. Rio de Janeiro: LTC, 1979.
- BIRDWHISTELL, R.L. **Kinesics and context: essays on body motion communication**. 4.ed. Philadelphia: UPP (University of Pennsylvania Press), 1985.
- BOURDIEU, P. Espaço social e espaço simbólico. In: \_\_\_ **Razões práticas**. Campinas: Papyrus, 2005.
- BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. In: \_\_\_ **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer**. 2ª. Ed., 1ª reimpressão. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.
- BRAGA, J.L. Os estudos de interface como espaço de construção no campo da comunicação. **Contraponto**, Rio de Janeiro, UFF, v.2, nº 10/11, p. 219-235, 2004.
- CANALE, M. De la competencia comunicativa a la pedagogia comunicativa del lenguaje. CANAVES, M. L. (coord). **Competencia comunicativa: documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras**, 1995, pg. 63-82. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=574838>. Acesso em novembro de 2018.
- 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, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 3. São Paulo: Paz e terra, 1999, pp. 411-439
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Tradução de Klauss Brandini Gerhardt. V. 2 - 9ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução de Arakcy Martins Rodrigues et al. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- CHAVES. L. et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

- CORRÊA, E. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. (org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- CORRÊA, L. F. S. Diplomacia e História: política externa e identidade nacional brasileira. **Política Externa**. São Paulo, Vol. 9, No. 1, Jun/Ago 2000, p. 22-32.
- DEJOURS, C. & ABDOUCHELI, E., 1994. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho**. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. Criatividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n.3, p.027-034, set./dez. 2004.
- FERRARI, M. A. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.
- FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2001: 183-196.
- FOUCALT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1999.
- FREITAS, S. Liderança e poder, um enfoque comunicacional. In: Marchiori, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- 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.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 1ª ed., 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- GODOY, E.; RIBEIRO, A. A contribuição das ciências da linguagem para o estudo da comunicação organizacional. In: Kunsch, M (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- GOFFMAN, E. **Comportamentos em lugares públicos: notas sobre a organização social dos ajuntamentos**. Tradução Fábio Rodrigues Ribeiro da Silva. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2010.
- HALL, E. **Beyond culture**. New York: Doubleday, 1976
- 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.
- HALL, S. Quem precisa de identidade? In: SILVA, T. T. **Identidade e diferença**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- HALL, S. **Cultura e representação**. Trad. William Oliveira e Daniel Miranda. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2016.

- HARDT, M. e NEGRI, A. **Império**. Rio Janeiro: Record, 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2ª. Ed. Estados Unidos: Sage Publications, 2000.
- 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.
- IANNI, O. **Pensamento social no Brasil**. Bauru, SP: EDUSC, 2004.
- JAKOBSON, Roman. **Linguística e Comunicação**, trad. Isidoro Blikstein e José Paulo Paes. 22ª ed., São Paulo: Cultrix, 2007.
- KAVANAGH, B. **A Cross-Cultural Analysis of Japanese and English Non-Verbal Online Communication: The Use of Emoticons in Weblogs**. Tohoku University. Intercultural Communication Studies XIX: 3, 2010. Disponível em <<https://web.uri.edu/iaics/files/05barryKavanagh.pdf>>. Acesso em janeiro de 2018.
- KUNSCH, M. (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- KNAPP, M.L. **La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno**. Barcelona: Paidós, 1980.
- KUNSCH, M. (org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- MAGALHÃES, José Carlos de. **Direito Internacional Econômico**. Curitiba, Juruá, 2005.
- 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. Aspectos teórico-metodológicos do processo comunicativo de deliberação online. **Revista Brasileira de Ciência Política**. v. 6, p. 19-40, 2011.
- 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.
- MARTINO, L. M. **Comunicação e identidade: quem você pensa que é?**. São Paulo: Editora Paulus: 2010.
- MARTINO, L. M. **Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- MENESES, M. P. Mundos locais, mundos globais: a diferença da história. In: CABECINHAS, R.; CUNHA, L. (Orgs.). **Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios**. 2ª Ed. Portugal: Edições Humus, 2017, p. 75-93.
- MESQUITA, R. A identidade internacional do Brasil: uma síntese da literatura. **Revista Carta Internacional**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 5-31, 2016.
- 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. **Mundialização e cultura**. 1ª. Ed., 5ª. Reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2003.

- ORTIZ, R. **As ciências sociais e o inglês**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 19 n°. 54, p. 5-23, 2004.
- 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.
- RIZO, M., ROMEU, V. Cultura y comunicación intercultural. Aproximaciones conceptuales. *E-Compós*. 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.
- SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco, EUA: Editora Jossey-Bass, 2004.
- 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. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52- 58, agosto 2000.
- SODRE, M. Comunicação, um campo em apuros teóricos. *Revista MATRIZES*. Ano 5, nº 2, p. 11-27, 2012.
- TRIVINHO, E. **Glocal: visibilidade mediática, imaginário bunker, e existência em tempo real**. São Paulo: Ed Annablume, 2012.
- VASSOA, A.V. **Comunicação social e relações interculturais: desafios e oportunidades da África contemporânea**. Moçambique: Ndjra, 2010.
- WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Editora Paulus, 2006.
- WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.
- WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. (org). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- ZLOBINA, A., PAEZ, D. Aculturación y comunicación intercultural: el caso de inmigración em España. In: CABECINHAS, R.; CUNHA, L. (Orgs.). **Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios**. 2ª Ed. Portugal: Edições Humus, 2017, p.37-59.

## APÊNDICE

### **Roteiro semiestruturado da sondagem**

- Nome, empresa, cargo, carreira na empresa; o que faz.
- Por que decidiu mudar do/para o Brasil.
- Quanto tempo está no país.
- Como foi o período de adaptação; perguntar sobre situações inusitadas fora do trabalho.
- Perguntar sobre o ambiente da empresa - como era no Brasil e como é lá (ou vice-versa).
- Como é constituída sua equipe? A quem se reporta? Possui reportes? Onde eles estão fisicamente locados?
- Como as pessoas se comunicam entre si (reuniões, videoconferências, e-mail, chat, WhatsApp, outros aplicativos)? Existem encontros presenciais? Qual a periodicidade?
- Como a empresa lida com questões de diversidade cultural? (Existem comitês internos para discussões, por ex. latinos, mulheres, etc.). Na sua opinião, os comitês têm efeito positivo?
- Relate situações na qual a barreira cultural foi limitante ou causou um impacto no projeto/tarefa.
- Como as pessoas se sentiram nesse caso? Houve alguma ação da empresa ou dos líderes?
- As diferenças culturais são um diferencial estratégico na sua empresa? Como são valorizadas?
- Existem incompatibilidades de pontos-de-vista na comunicação intercultural? Conte um fato que exemplifique. O que ocasionou esse conflito? Como poderia ter sido evitado?
- Que ações a empresa promove para promover a diversidade cultural? Ex. treinamentos, workshops, etc.