

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO**

**MAYRA GIANONI MORELI**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E A MEDIAÇÃO DO DIÁLOGO  
INTERCULTURAL NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**Bauru  
2012**

**MAYRA GIANONI MORELI**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E A MEDIAÇÃO DO DIÁLOGO  
INTERCULTURAL NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Projeto Experimental desenvolvido por Mayra Gianoni Moreli, sob orientação do Professor Dr. Danilo Rothberg e apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, atendendo a Resolução 002/84, do Conselho Federal de Educação, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

**Bauru**

**2012**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Danilo Rothberg**  
CHU/FAAC/UNESP – Bauru-SP

---

**Prof. Dr. Marcelo Concário**  
CHU/FAAC/UNESP – Bauru-SP

---

**Profa. Dra. Roseane Andrelo**  
CSO/FAAC/UNESP – Bauru-SP

---

22 de novembro de 2012.

## DEDICATÓRIA

*Àqueles que sempre me proporcionaram  
experiências interculturais!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais que, além de serem meus melhores conselheiros, me proporcionaram as melhores oportunidades que eu poderia ter na vida e me ensinaram tudo o que sou.

Agradeço a minha família bauruense que me apoiou em todos os momentos e me ensinou que em pouco tempo pessoas totalmente desconhecidas podem se tornar essenciais na sua vida. Iraê, Rebecca, Mariana, Andréia, Mariana e Bianca, vocês fazem e farão falta sempre!

Agradeço também aos meus amigos de Bauru, que desde nossa primeira semana, se mostraram ser a razão para estar aqui. Larissa, Mariana, Natassia, Camila, Renata, Anna, Marcelo, Yasmin e Raissa, vocês ao longo desses anos me mostraram o que é ser uma equipe.

Não posso deixar de lado todas as pessoas que passaram, ficaram e forram embora de meu caminho no tempo que passei nessa cidade sem limites. Principalmente a mais especial que encontrei e que se tornou pouco a pouco parte mais do que vital nos momentos de desespero e protagonista dos mais alegres. Pedro, você foi a peça que me manteve caminhando nesse último ano.

Agradeço ao Grupo AGR (Ação, Gestão e Responsabilidade) que em pouco tempo me ensinou mais coisas do que eu poderia sonhar aprender. Dos mais velhos aos mais novos, cada um teve participação essencial em minha vida universitária.

Agradeço ainda a minha família. Entre primos, avós, tios de sangue e postigos cada um foi responsável por me passar um pouco dessa alegria da vida e de me incentivar a seguir em frente na busca pelos meus sonhos.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos de Campinas: Jesus, Talita, Thiago, Cecília, Marina, Talita, Flávia, Maíra e Letícia. Vocês me ajudaram a crescer e sempre foram meu porto seguro.

Agradeço ao meu orientador, Danilo, que abraçou meu tema e soube me direcionar ao longo desses meses de trabalho. Pela paciência e atenção em cada dia de atendimento e e-mail trocado.

**Mayra Gianoni Moreli**

## RESUMO

O grande fluxo de empresas para países estrangeiros gera cada vez mais um cenário organizacional interno multicultural. As culturas nacionais divergentes dentro de uma organização influenciam diretamente a gestão de pessoas. Os valores humanos, línguas, costumes, modos de trabalho e hábitos diferentes podem gerar conflitos entre as partes. O estudo explana sobre o papel do relações públicas como gestor das comunicações interculturais conflituosas dentro das organizações. A reflexão é sustentada por bases teóricas sobre as funções do profissional da área como responsável pelo relacionamento da empresa com seu público interno. O trabalho apresenta a comunicação intercultural como um setor crescente a ser explorado pelo profissional em relações públicas, enfatizando a possibilidade de surgimento de soluções inovadoras aos problemas organizacionais. Apresentam-se ainda relatos de profissionais que possuem experiência intercultural entre Brasil e Alemanha, com vistas a exemplificar situações conflituosas que poderiam ser evitadas com ações de compreensão mútua por um comunicólogo.

Palavras-chave: Relações Públicas interculturais, mediação intercultural, cultura nacional, valores humanos, choques culturais.

## **ABSTRACT**

The large flow of businesses going abroad generates an ever more diverse internal multicultural organizational scenario. Different national cultures inside an organization can directly influence the management of people. Human values, languages, customs, work modes/routines and different habits can create conflicts among parties. This study deals with the role of Public Relations as a tool/strategy to deal with conflicting intercultural communication inside business organizations. The analysis is grounded on theoretical principles concerning the roles of communication professionals as the individuals responsible for the relationship between an institution and the internal public. The study introduces intercultural communication as a growing area to be explored by the Public Relations professional and highlights the possibility of emerging innovative solutions for organizational problems. It also brings reports by professionals that have intercultural experience concerning Brazil and Germany in an attempt to illustrate conflicts that might have been prevented by actions taken by a specialist in Communication in order to promote mutual understanding.

**Keywords:** Intercultural Public Relations, intercultural mediation, national culture, human values, culture shock.

## ZUSAMMENFASSUNG

Der große Zustrom von ausländischen Unternehmen zur Erzeugung eines zunehmend multikulturellen internen Organisations-Einstellung. Die unterschiedlichen nationalen Kulturen innerhalb einer Organisation beeinflussen direkt das Management von Menschen. Die Menschliche Werte, die Sprache, die Sitten, die Gebräuche und Arbeitsgewohnheiten, können um Konflikte zwischen den verschiedenen Parteien führen. Die Studie erläutert die Rolle der Public Relations wie Communications Manager von interkulturelle Konflikte innerhalb von Organisationen. Die Reflexion wird durch theoretischen Grundlagen zu den Funktionen des medizinischen Fachpersonals verantwortlich die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern unterstützt. Der Beitrag stellt die interkulturelle Kommunikation als wachsende Sektor durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit untersucht werden, betonen die Möglichkeit der Entwicklung innovativer Lösungen für organisatorische Probleme. Diese Publikation berichtet auch von Profis, die Erfahrung interkultureller zwischen Brasilien und Deutschland haben, um Konfliktsituationen, die mit Aktien des gegenseitigen Verständnisses für eine communicologist vermieden werden könnten veranschaulichen.

Stichwort: interkulturelle Public Relations, interkulturelle Mediation, nationale Kultur, die menschlichen Werte, kulturelle Auseinandersetzungen.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA, GESTÃO E VALORES HUMANOS.....	13
2. COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: problemas e benefícios.....	30
3. MEDIAÇÃO INTERCULTURAL: papel do Relações Públicas e técnicas.....	48
4. ESTUDO EMPÍRICO: resultados e discussão.....	65
4.1 Diferenças no estilo de se comunicar.....	67
4.2 Diferenças no modo de trabalho.....	68
4.3 Influência da bagagem cultural.....	69
4.4 Influência da linguagem.....	70
4.5 Experiências em equipes multiculturais.....	72
4.6 Ponto positivo da diversidade cultural em equipes de trabalho.....	73
4.7 Treinamento intercultural.....	74
4.8 A importância do mediador intercultural.....	76
4.9 Características necessárias ao mediador intercultural.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES.....	87
APÊNDICE A.....	87
APÊNDICE B.....	88
APÊNDICE C.....	92

## INTRODUÇÃO

Devido ao processo de globalização acelerado que o mundo está vivendo atualmente, o intercâmbio de informações é cada vez maior. A grande migração de empresas para países estrangeiros em busca de benefícios fiscais, recursos humanos e expansão de mercado também influencia os fluxos de pessoas.

O cenário interno das organizações está cada vez mais intercultural, com funcionários estrangeiros interagindo com chefia e outros funcionários nativos. As diversas culturas nacionais presentes na empresa influenciam tanto a cultura organizacional, que tem de ser adaptada ao novo cenário de interação intercultural, quanto o ambiente de trabalho, que sofre uma profunda transformação.

O maior desafio encontrado é exatamente conseguir balancear a administração da empresa com as dificuldades de adaptação e comunicação entre as diversas culturas e línguas encontradas nos funcionários da organização. Se não for bem administrada, a comunicação intercultural pode gerar conflitos entre o público interno.

Surge aqui a necessidade de um profissional capacitado para mediar e facilitar o processo de negociação entre funcionários e gerência de uma cultura e funcionários e gerência de outra. Por ser o profissional de relações públicas o responsável pela comunicação da empresa com os seus públicos, ele é apontado como um dos mais indicados para exercer o papel de mediação.

Verificando a necessidade de se valorizar mais a comunicação intercultural nas multinacionais e se investir na preparação de profissionais que pudessem atuar como facilitadores do processo, este trabalho apresenta os motivos dos conflitos culturais, quais seus principais problemas, qual sua influência na empresa, quais maneiras de diminuí-los e também como o profissional de relações públicas se encaixaria como mediador desse conflito.

Para este fim, no primeiro capítulo, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre a cultura organizacional brasileira, para apresentar suas peculiaridades e introduzir a temática de cultura dentro das organizações. Em seguida foi apresentada a importância e a influência do modelo de gestão sobre o clima organizacional. Ainda dentro do tema dos modelos de gestão de

peças, é apresentado o paradoxo de passado *versus* futuro como ponto relevante para a gerência de uma empresa.

Finalizando a introdução ao cenário organizacional, os valores humanos são especificados e apontados como sendo o fator que mais influencia no relacionamento intercultural, pois é através deles que as mensagens são filtradas, interpretadas e transmitidas.

O tema da comunicação intercultural é introduzido, no segundo capítulo, através de definições da expressão, que por ser recente ainda aguarda aperfeiçoamentos. Em seguida são apresentados fatores responsáveis por gerar o choque cultural, como: etnocentrismo, estereótipos, costumes, modo de trabalho e língua. Estes fatores são os responsáveis por induzirem a intolerância, a segregação e a desconfiança.

Para ligar as temáticas da organização e da comunicação intercultural, são dispostas quais poderiam ser as maneiras de adaptar a comunicação empresarial a estes diferentes públicos e quais os resultados positivos que a sinergia entre os funcionários de diversas culturas pode trazer à corporação.

No terceiro capítulo, é feita uma revisão das características e funções do profissional de relações públicas que podem ser utilizadas para realizar a mediação intercultural. As características do profissional são comparadas com as apontadas por autores estrangeiros como sendo necessárias ao mediador intercultural, sugerindo a existência de pontos em comum e de outros que podem ser desenvolvidos ao longo da carreira do profissional da área de comunicação.

Para concluir o terceiro capítulo, são apresentadas técnicas e dinâmicas que podem ser utilizadas pelo mediador intercultural para iniciar o trabalho com as diversas culturas encontradas em sua empresa e para levar os funcionários a se relacionarem e compreenderem melhor as diferenças culturais, estabelecendo um ambiente de compreensão mútua e colaborativismo.

No quarto capítulo, apresenta-se um estudo empírico realizado pela autora através da aplicação de questionários a profissionais de empresas que possuam em seu corpo de funcionários indivíduos de nacionalidades brasileira e alemã, com o objetivo de conhecer sua experiência em situações multiculturais, para analisá-la à luz das teorias estudadas. Dessa maneira foi possível verificar as peculiaridades das culturas organizacionais brasileira e

alemã, as dificuldades encontradas nesse relacionamento, suas necessidades e também qual o valor dado ao papel de um mediador.

Através do desenvolvimento deste trabalho, foi apresentada uma área crescente e que pode ser explorada pelo profissional de relações públicas. O objetivo do trabalho é fazer a ligação de estudos já desenvolvidos sobre mediação intercultural com a área de comunicação, demonstrando os pontos que conectam e se complementam das duas áreas.

Levando em conta que para que haja comunicação é preciso que exista compreensão entre os públicos, o diálogo intercultural dentro de organizações multinacionais é destacado como um dos principais focos de trabalho atuais do profissional de relações públicas, que deve através do entendimento da existência de diferenças culturais propiciar uma comunicação integrada das diversas culturas nacionais e não apenas o melhoramento da comunicação vertical empresarial.

Este trabalho apresenta reflexões sobre as possíveis ações comunicacionais para gerir relações interculturais conflituosas em organizações, expondo a importância do diagnóstico cultural para o desenvolvimento de atividades de compreensão mútua entre os públicos internos da empresa. Entendendo-se que existem diferenças entre as culturas nacionais, estas também possuem maneiras divergentes de solucionar problemas cotidianos e que podem juntas criar formas inovadoras de resolução deles.

# **1. CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA, GESTÃO E VALORES HUMANOS**

Cultura é o produto da interação social e a cultura organizacional pode ser considerada o produto da interação entre os funcionários de determinada organização. Segundo Marchiori (2008, p.75) a cultura organizacional “mostra uma maneira mais flexível de entender como as organizações trabalham e como é, de fato, a vida que pulsa dentro delas”.

As definições para o termo são diversas, dentre as quais se encontram conceituações mais genéricas e outras um pouco mais específicas.

Dentre as mais genéricas vale apontar a de Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (apud Marchiori, 2008, p.87): “cultura organizacional não é mais uma outra peça do quebra-cabeça, ela é o quebra-cabeça”, de forma que “cultura não é algo que a organização possui; uma cultura é algo que uma organização é”.

Outra definição mais contemporânea é a de Keyton (apud Marchiori, 2008, p.88) que define cultura organizacional como “o conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem das interações dos membros organizacionais”.

Uma abordagem mais direcionada e com conceituação mais brasileira, apontada por Lewis (2008), diria que cultura organizacional é a soma de representações sociais imaginárias, que se constroem através das relações diárias na organização, com o compartilhamento e construção de valores, normas e significados que vão ganhando interpretações individuais e serão em sua totalidade a fonte de identidade e reconhecimento desta para com seus membros.

As definições são muitas, mas um ponto importante é o fato de que a cultura organizacional, assim como, a própria cultura está em constante processo de mudança e pode ser influenciada e influenciar os sistemas e o comportamento de uma sociedade.

Levando em conta o impacto que as culturas nacionais têm sobre as culturas organizacionais é necessário apontar algumas características próprias da maneira de gestão das organizações brasileiras.

Desde 1990 com a abertura econômica brasileira a cultura organizacional nacional tem sofrido influências internacionais e conseqüentemente mudanças consideráveis.

O aumento do investimento estrangeiro no Brasil traz tanto modernização tecnológica quanto profissionais expatriados para trabalhar no país ou fora dele. Surge aqui um ponto importante – conseguir gerenciar as mudanças e adaptações necessárias junto da cultura organizacional própria brasileira.

Genericamente, a cultura nacional brasileira pode ser apontada como de “elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas” e “levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à *performance* (e) orientação ao curto prazo (...)” (CHU e WOOD, 2008, p. 972). Valores femininos são considerados valores mais sentimentais enquanto os valores masculinos são os mais racionais.

Diversos estudos nacionais e internacionais apontam características mais específicas do cenário organizacional brasileiro. Apesar de generalizantes as características podem ser encontradas em maior ou menor grau dentro das organizações.

Dentre estas uma das principais é o “jeitinho brasileiro”, colocada por diversos autores como a maior das características do cenário organizacional nacional. O “jeitinho” é apontado como uma das estratégias para suavizar as formas impessoais que determinam as relações pessoais.

Este pode ter duas interpretações, como apontam Chu e Wood (2008, p. 973): “pode significar uma postura conformista de convivência com o *status quo* injusto e inaceitável” e também “pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural”.

De maneira geral o “jeitinho brasileiro” é visto como negativo, por ressaltar um comportamento pouco profissional e por diminuir a credibilidade das instituições brasileiras, pois este é útil aos indivíduos apenas individualmente. Outra forte característica que acompanha ou de certa maneira justifica o “jeitinho” é a desigualdade de poder e a hierarquização do sistema organizacional nacional.

O estilo de liderança no Brasil está intimamente ligado ao sistema de interação colonial entre senhor e escravo, acentuada pelas características militares enraizadas nesse relacionamento. A gestão brasileira é em grande parte vertical, revelando uma relação autoritária e desigual dentre os

funcionários da organização, promovendo grande distância entre os níveis hierárquicos.

Um fator que desponta do citado acima é o medo de confronto oriundo desse autoritarismo. As decisões são em sua maioria fruto do consenso por haver falta de criticidade por parte dos demais funcionários.

O fator flexibilidade é apontado como um ponto forte do modelo brasileiro, ressaltando a capacidade de adaptação às diversas mudanças e a criatividade como ponto crucial para a inovação. Chu e Wood (2008, p. 979) apontam o gestor brasileiro como sendo “versátil, como alguém que busca criatividade nas ações diárias e que se mostra confortável diante de mudanças frequentes”.

A versatilidade também pode ser vista pela facilidade na adoção de novos modelos estrangeiros de gestão — a permeabilidade tem seu ponto forte na flexibilidade para assimilação desses novos modelos.

Adiciona-se aqui o fator de plasticidade, que é o gosto pela miscigenação, pelo exótico e pelo novo. A facilidade na assimilação dos costumes estrangeiros deixa de valorizar os novos modelos de gestão tipicamente nacionais. Outro ponto importante é o fato de que nem sempre a assimilação é total, tornando-se apenas uma adoção superficial do modelo estrangeiro.

O personalismo é um fator levantado em diversos estudos nacionais. Para Chu e Wood (2008, p.974), este conceito se refere ao valor atribuído “às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade” e também “indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para a resolução de problemas ou obtenção de privilégios”.

Para os brasileiros, o relacionamento pessoal no ambiente de trabalho é que determinará sua qualidade. A mistura dos relacionamentos pessoais e profissionais é constante.

O formalismo aparece como um fator para reduzir os riscos de ambiguidade e incerteza para garantir a previsibilidade dos comportamentos. A formalidade pode ser garantida pela grande quantidade de regras e leis nacionais.

Apesar da quantidade de regras, a gestão brasileira busca, em suma, igualdade, bem-estar, qualidade de vida e cuidado com o próximo. Pontos estes que ressaltam a questão da cordialidade, que apresenta comportamentos



de aparente afetividade, mas que em geral está ligada a dificuldade do brasileiro em dizer “não”.

O planejamento apresenta-se como um ponto em avanço, mas que ainda mostra-se pequeno principalmente aos olhos estrangeiros. Este fator pode ser notado tanto em questões de planejamento de metas e objetivo bem determinados quanto na gestão do tempo.

Apesar de crescente, o planejamento em empresas brasileiras tem muito a evoluir; o trabalho hoje ainda é focado no curto prazo e com orientação voltada para resultados financeiros.

Como consequência da abertura econômica do país, o ambiente institucional tem se tornado mais sólido, assim como, tem surgido duas diferentes vertentes de formação dos gestores empresariais brasileiros – os anteriores à abertura econômica e os que já sofrem esta influência e se tornam mais modernos e internacionalizados.

Uma definição interessante apontada por Lewis (2008, p.52) ressalta a maneira brasileira de se comunicar através de gestos e expressões faciais – reforçando que suas palavras “vêm do coração”, além de demais pontos citados acima, como cordialidade, medo de confronto, formalidade e até falta de planejamento, podem assim ser notados:

No Brasil, as reuniões são extremamente detalhadas e sentimentos humanos têm precedência sobre exame minucioso dos fatos. Os brasileiros são raramente os portadores de más notícias e certa quantidade de ceticismo saudável é aconselhável. Tranquilamente discussões muitas vezes levam a acordos satisfatórios, embora esta também sirva para resumir cuidadosamente o que todas as partes devem fazer.

O hibridismo, atualmente, também é uma característica que pode ser apontada como parte da cultura organizacional brasileira. Este fator se deve exatamente à abertura comercial brasileira em relação aos modelos de gestão e valores internacionais. É possível identificar elementos tanto da cultura nacional quanto de culturas estrangeiras – originando uma organização heterogênea, múltipla e fragmentada.

Chu e Wood (2008, p.975) indicam que a busca por inserção na economia mundial influenciou “o contexto de gestão local que foi, portanto, nas últimas

décadas, fortemente exposto a referenciais estrangeiros de gestão” que foram se incorporando e influenciando a prática da gestão no país.

A mudança na adaptação a modelos estrangeiros e incorporação de novas maneiras de trabalho gera impactos sobre a manutenção dos padrões empresariais e a incorporação de novos planejamentos no dia a dia da organização – a gestão de pessoas.

Obadia, Vidal e Melo (2007, p.125) reforçam que por procurarem adaptar-se às condições impostas para seu sucesso, as organizações vem tendo necessidade de mudanças constantes. O fator chave que impõe este movimento é o complexo ambiente que as envolve atualmente, “onde mudanças ocorrem de forma dinâmica, imprevisível e em ritmo acelerado, ampliam a diversidade de fatores internos e externos que influenciam no desempenho organizacional”, aumentando também, o nível de interdependência entre eles.

Os modelos de gestão de pessoas são diversos e se referem, segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2006, p.7), “à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional”. Estes levam em conta fatores políticos, ideológicos, sociais e comportamentais.

Estes modelos podem ser divididos em quatro grandes grupos: um com uma abordagem mais estrutural, outro com abordagem mais humanística, um com modelos integrativos e por fim os modelos que ainda estão em construção.

As diferenças entre eles são grandes e a escolha do método depende tanto do cenário externo quanto interno em que a organização está inserida – vale ressaltar que não existe modelo ideal, mas o método tem de ser adaptado a cada realidade organizacional.

O método que importa para o seguinte estudo é o dos modelos integrativos, que pela abordagem que sugere, é o mais indicado para aplicação em empresas com cenários multiculturais e necessidade de planejamento estratégico. Por esses modelos derivarem da mescla dos modelos estruturais (com duas vertentes) e humanísticos, segue-se uma breve descrição de cada um deles.

A abordagem estrutural mecânica examina aspectos como a divisão do trabalho, a especificidade de funções e setores (técnico, comercial, financeiro,

segurança, contábil e administrativo), o alto controle sobre os funcionários, a redução do tempo de produção e a grande produtividade a custos baixos.

A abordagem estrutural burocrática, mais antiga que a estrutural mecânica, tem dentre suas características a lentidão, inflexibilidade, impessoalidade e formalismo excessivo, além de favorecer a corrupção, não permitir a compreensão de suas funções por parte dos empregados e ter papel de reprodutora do *status quo* por causa da excessiva hierarquia que apresenta.

Conceitualmente ambas parecem ultrapassadas, mas continuam a ser utilizadas em diversas empresas. Apesar das críticas que pode receber, a abordagem estrutural tem seu valor nos bons resultados produtivos e financeiros que apresenta.

Em contrapartida, a abordagem humanística revela que aspectos psicossociais devem ser considerados, principalmente, porque podem influenciar a produtividade empresarial. Além da face formal (normas, rotinas, chefe), Ferreira et al (2009, p.88) pontuam que a face informal (cultura organizacional, grupos e líderes informais) “merece ser estudada e estimulada a atuar de forma positiva”.

É grande o número de autores que trabalharam com a abordagem humanística. De forma geral, esta prioriza o fluxo de comunicação com os subordinados, decisões tomadas de forma participativa, bem-estar e melhores condições de trabalho ao funcionário, gestão mais flexível, motivação para o trabalho, bom relacionamento profissional e cooperação, entre outros fatores.

Apesar dos avanços trazidos por esta abordagem, alguns pontos são considerados frágeis por determinados estudiosos da administração. Um exemplo é a excessiva visão romântica e ingênua das relações humanas, que deixa de lado pontos estruturais importantes.

Os modelos estruturais e humanísticos trabalhavam com um cenário que em suma era estável. Este aspecto se tornou sua maior deficiência atualmente, pois o cenário empresarial mundial de troca de experiências e fluxo intenso de informações exige das organizações rapidez e flexibilidade para mudanças e adaptações.

A globalização, além de trazer avanços para o mundo dos negócios, trouxe também a concorrência excessiva – empresas que não se transformam rapidamente perdem mercado para as demais.

Para buscar o equilíbrio das duas abordagens estrutural e humanística, surge a integrativa, que busca um contraponto entre as características de ambas. Como colocado por Ferreira et al (2009, p.104) “as teorias que constituem esta abordagem caracterizam-se por focar tanto os aspectos estruturais das organizações e seus processos de trabalho quanto a dimensão humana e social”.

A abordagem integrativa é mais atual e de grande aplicabilidade – seu ponto positivo reside no fato de que esta integra a organização, os indivíduos, o ambiente e a tecnologia.

Esse método é a fonte principal dos planejamentos e gestões estratégicas modernas, trabalhando com o planejamento estratégico, no qual a observação de experiências comuns ao dia a dia empresarial são levadas em conta no momento da tomada de decisão.

É através dele que se consegue trabalhar questões como diferenças culturais, tanto em setores da organização quanto entre países e ainda com diferentes sistemas políticos. O foco do método é o conjunto de componentes sociais e técnicos otimizados para mudança e inovação.

Importante aqui é o fato de que o componente social que deve ser integrado ao componente técnico, nessa abordagem, inclui os aspectos comportamentais e culturais, que segundo Ferreira et al (2009, p.111) “orientam a atuação dos grupos ou equipes de trabalho nas organizações e influenciam o seu desempenho”.

Os sistemas de produção, as tecnologias de processo, a organização do trabalho e a sua distribuição são alguns dos componentes técnicos considerados.

Em resumo, de acordo com essa abordagem,

as organizações precisam ser vistas como sistemas abertos, que trocam influências com seu meio ambiente. O bom entendimento dos problemas e potencialidades de uma determinada organização não pode ser alcançado senão pela análise de sua inserção no ambiente externo (supersistema) e de seus sistemas externos (FERREIRA et al, 2009, p.117).

As organizações precisam se tornar mais flexíveis para serem capazes de lidar com a velocidade de mudanças e incertezas tanto externas quanto internas e promover ajustes de maneira rápida e eficiente.

O estabelecimento de uma estratégia organizacional focada em objetivos e metas bem estabelecidos se reflete na capacidade competitiva da empresa. A abordagem integrativa consolidou a necessidade da gestão de pessoas dentro das organizações.

Promovendo um trabalho conjunto dos dois principais componentes da organização (técnico e social), a abordagem integrativa tenta reduzir qualquer tipo de resistência à mudança. Gerenciamento e balanceamento são dois pontos que sintetizam este tipo de gestão.

Os modelos de gestão de pessoas são diversos, principalmente se considerarmos as vertentes mais recentes (ainda em construção), mas a escolha de um deles para aplicação em determinada organização tem de levar em conta a realidade e o cenário tanto externo quanto interno de cada uma delas.

Como afirmado por Obadia, Vidal e Melo (2007, p.128), a implementação de novas práticas de gestão “sofre a influência da cultura organizacional, que por sua vez é influenciada de maneira simultânea, pela utilização sistemática destas novas práticas” e ainda “dos respectivos resultados alcançados”.

Além da escolha do melhor modelo a ser aplicado, a maneira e velocidade com que ele será implementado também é fator de suma importância. Mudanças organizacionais bruscas que valorizam uma nova competência técnica e mudam a maneira de trabalho podem gerar contradições e ambiguidades.

Este ponto é explicado através do chamado paradoxo “passado *versus* futuro”. Segundo seus formuladores, quando um grupo que possui conhecimento sobre uma maneira de trabalho que era valorizada e utilizada dentro da empresa, mas passa a ser tida como obsoleta “frequentemente percebe a organização, durante a transição do antigo sistema organizacional para o novo, como um contexto no qual a sua competência técnica é ainda valorizada e ao mesmo tempo negada” (VASCONCELOS, MARCARENHAS e VASCONCELOS, 2006, p.5).

Em geral, mudanças são acompanhadas de confusão e dificuldade de adaptação ao novo modelo escolhido, mas quando a ruptura com o antigo é brusca, o paradoxo “passado *versus* futuro” causa principalmente resistência à mudança.

Outro fator que influencia a implementação de mudanças e a adaptação aos novos cenários globais é a maneira com que os funcionários interagem e negociam significados. Nenhum modelo padrão ou cultura organizacional é ideal para ser aplicada em qualquer organização, pois os aspectos específicos, culturas e valores humanos diferem de país para país e de organização para organização.

As empresas dependem de que tarefas sejam executadas e que seus funcionários sejam responsáveis e cumpram suas funções para se manterem em funcionamento e trabalhem de maneira produtiva. Cada pessoa carrega consigo uma bagagem cultural, que influencia o jeito com que lidarão com suas responsabilidades. Mais importante aqui é a chamada ética de valores.

O pensamento de que os estudos dos valores individuais podem ajudar na compreensão do comportamento da organização é recente na administração. Apesar da interrelação de valores pessoais e a gestão empresarial parecer clara, esta é muito complexa para ser identificada.

Valores podem ser entendidos como conceitos ou crenças do que se deseja (resultados, objetivos) que delimitam o filtro para a avaliação de determinados eventos e comportamentos, assim como, justificar escolhas e ações individuais ou grupais. Dentro da empresa, estes valores são os princípios compartilhados por seus funcionários e vão orientar seu funcionamento.

Conforme apontam Almeida e Sobral (2009, p. 105): “a designação de valores humanos refere-se a quaisquer valores que o sujeito humano atribua a qualquer objeto”, podendo ser “uma coisa real, uma ideia, um homem, uma opinião ou um ato”, distinguindo-se conforme o objetivo motivacional que respaldam.

Entender como os valores individuais influenciam a organização e reagem e reconstróem significados “com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização” é relevante para a realização das metas empresariais (FERREIRA et al, 2009, p.29).

Segundo Tamayo (1998, p. 57) a importância que uma organização dá “a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como sua persistência na execução”.

Para o mesmo autor existem duas abordagens possíveis para os valores organizacionais – os presentes em documentos oficiais (valores oficiais) ou os que são percebidos pelos empregados (valores realmente praticados).

Os valores organizacionais definirão qual a personalidade da empresa, os aspectos técnicos e tecnológicos ou a preocupação com o bem estar de seus funcionários, por exemplo. Três dimensões são enfatizadas nos valores por Tamayo e Gondim (1996): a cognitiva, a motivacional e a estruturante.

A primeira abordagem é relativa ao que é ou não é desejável na empresa e expressa os modelos e experiências que deram certo. A segunda influencia a motivação dos empregados para com suas funções e metas empresariais. Por fim, a estruturante vai guiar o comportamento de cada funcionário e influenciar seu julgamento perante os demais.

Existem diversos estudos e maneiras de dividir os valores em categorias específicas. No geral estas determinam que, conforme a orientação dos valores de cada indivíduo, a maneira de agir e principalmente seu posicionamento perante as diretrizes da organização serão diferentes.

A abordagem mais utilizada para estudo de valores em organizações e que suporta adaptações a culturas diferentes é o apresentado por Schwartz (1999).

Para o autor, valores humanos envolvem “objetivos gerais que visam satisfazer necessidades humanas básicas” e “metas desejáveis (...) e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos” (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p.107).

A singularidade desta teoria é o fato de que os valores específicos fazem parte de um quadro mais geral de motivação que dá respaldo a sua inter-relação, confere fundamento filosófico e facilita a ligação dos valores com dimensões diversas da vida humana.

Os valores provêm de três pretensões humanas universais: as necessidades básicas (organismo), os motivos sociais (interação) e as

necessidades das instituições para o bem-estar e sobrevivência dos grupos (Gouveia et al, 2001).

Schwartz (1999) define dez tipos motivacionais de valores. Estas definições são muito importantes na compreensão dos rumos tomados pela organização conforme o valor que for mais representativo em sua totalidade – este tem a função de guiar as decisões e divergem de organização para organização. Apresenta-se a seguir cada um dos valores e uma pequena explanação do que estes representam no geral.

A autodeterminação representa a pré-condição de liberdade para satisfazer as necessidades – independência de pensamento, ação e auto-suficiência.

Estimulação é um valor que abrange a necessidade fisiológica de variedade, de novidade, de desafio na vida, de estar sempre ocupado e da busca por experiências arriscadas que proporcionem emoção. Uma pessoa com este valor é alguém impulsivo e menos conformado com as regras sociais vigentes.

O hedonismo é o prazer individual associado essencialmente aos sentidos. A necessidade de estética também pode ser incluída neste valor motivacional, levando em conta que beleza aqui é considerada como um critério sobrepujante.

Realização tem seu sentido no êxito pessoal decorrente da demonstração de competência segundo padrões sociais. Este valor enfatiza o sentido de auto-satisfação de uma pessoa que se considera útil como um ser humano e que tende a apresentar uma orientação social que transcende pessoas ou grupos específicos.

Poder é um valor assumido por indivíduos que não ignoram a importância dos outros, desde que isso resulte em seu próprio benefício. Também fazem parte deste valor o *status* social e o domínio sobre pessoas e recursos.

O valor de segurança enfatiza a busca por uma vida planejada, harmoniosa, estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo. Pessoas com esta orientação tentam garantir a sua própria existência, mantendo também um estado ótimo de saúde e evitando coisas que possam ameaçar a sua vida.



Conformidade, ao contrário do que representa o valor de estimulação, prega a contenção de ações e impulsos que possam prejudicar os outros ao violar normas sociais. Respeito à hierarquia e regras são pontos fortes das pessoas com este valor.

Tradição representa a pré-condição de disciplina na sociedade ou grupo. Reforça a importância de cumprir os deveres e as obrigações cotidianas. Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e das ideias culturalmente estabelecidos complementam a definição. Normalmente este é um valor típico de pessoas com uma educação tradicional ou de mais idade.

Pessoas com o valor de benevolência estão inclinadas a pensar nos outros como “irmãos” com direitos e deveres iguais, respeitando um compromisso de honestidade que permite um ambiente apropriado para as relações interpessoais. Resumidamente, preservar e fortalecer o bem estar dos que estão próximos nas interações cotidianas são seus pontos principais.

Por último, o valor motivacional de universalismo que representa principalmente a necessidade de afeto, filiação e socialização. Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar social e preservação da natureza são outros fatores presentes neste valor.

Os exemplos de valores específicos para cada um dos apresentados acima são estes:

Autodeterminação - criatividade, independência e liberdade;

Estimulação - ser atrevido, uma vida excitante, uma vida variada;

Hedonismo - desfrutar da vida, prazer;

Realização - ambicioso, capaz, obter êxito;

Poder - autoridade, poder social, riqueza;

Benevolência - ajudando, honesto, não rancoroso, ter sentido na vida;

Conformidade - autodisciplina, bons modos, obediência;

Tradição - devoto, honra aos pais e mais velhos, humilde, respeito pela tradição, vida espiritual;

Segurança - ordem social, segurança familiar, segurança nacional;

Universalismo - aberto, amizade verdadeira, igualdade, justiça social, protetor do meio ambiente, sabedoria, um mundo em paz, um mundo de beleza.

Outro ponto importante é a relação dinâmica que os valores motivacionais apresentam entre si. “As ações que buscam alcançar um determinado valor podem ser compatíveis ou conflitantes com a busca de outro valor” (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p. 108).

Esta perspectiva permite que os valores sejam organizados de maneira circular – valores próximos uns dos outros possuem motivações semelhantes e valores opostos, motivações distintas. Dessa maneira a visualização do motivo de conflitos é facilitada, pois o funcionamento dessa estrutura pode ser facilmente compreendido.

Ainda na estrutura circular, são formuladas quatro divisões superiores dentro das quais os valores motivacionais estão distribuídos: abertura à mudança (autodeterminação e estimulação) que se opõe à conservação (segurança, conformidade e tradição) e autopromoção (poder e realização a autodeterminação) que se opõe à autotranscendência (universalismo e benevolência).

O valor motivacional hedonismo contém elementos tanto da divisão abertura à mudança quanto da de autopromoção. As quatro categorias apresentadas são responsáveis por justificar a opção por determinados valores motivacionais.

Ainda considerando as quatro separações, é importante definir ao que elas se referem especificamente. A primeira oposição – abertura à mudança *versus* conservação – “ordena os valores em função da tendência pessoal para a independência de pensamento e abertura à mudança ou, pelo contrário, para a defesa da estabilidade e preservação do estado das coisas”.

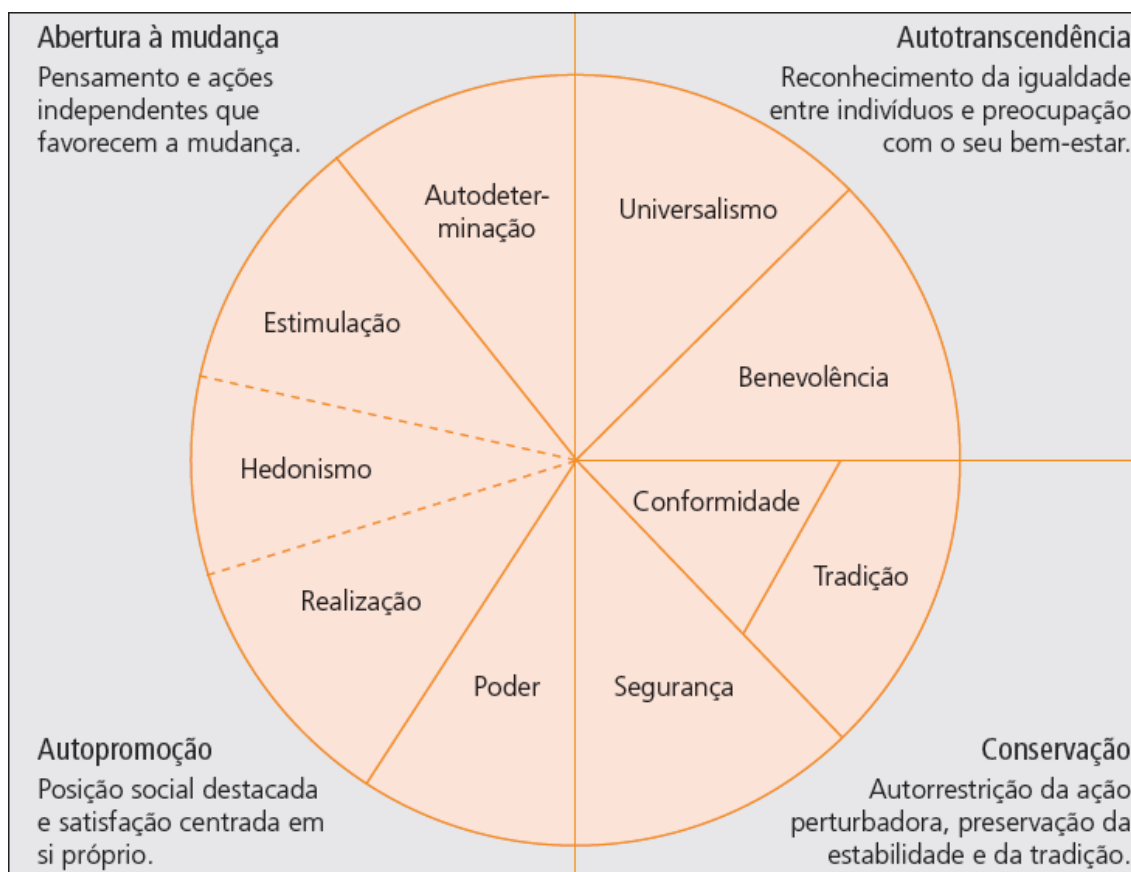
A segunda – autopromoção *versus* autotranscendência – “refere-se à realização de valores centrados no bem-estar e no desenvolvimento individual ou orientados para o bem-estar e a harmonia coletiva” (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p. 110).

A estrutura da relação circular proposta por Schwartz (1999) está representada na Figura I. Em fundo azul se apresentam as divisões superiores, na figura circular e em fundo rosa os 10 valores motivacionais. O valor hedonismo vem representado de maneira diferente, pois como afirmado acima contém peculiaridades dos dois eixos superiores. Quanto aos valores

conformidade e tradição, estes estão representados dessa forma, pois são complementares e muito semelhantes.

Figura I

### Relações entre os dez valores motivacionais



**Fonte:** Reprodução de Almeida e Sobral (2009), adaptada de Schwartz e Sagie (2000).

Essa teoria tem sido sustentada tanto em estudos intraculturais quanto interculturais – reside aqui a importância das definições apresentadas para este estudo em específico. A diversidade de aplicações que a teoria de Schwartz (1999) possibilita, fortalece a proposta, assim como, sua importância para a compreensão de fenômenos sociais de naturezas distintas.

Para Gouveia et al (2001, p.135) o grande mérito de Schwartz (1999) é “conseguir reunir em torno de sua teoria dos valores, pesquisadores dos cinco continentes, em mais de 50 países”. Desta maneira se fundamenta a teoria de que existem motivações específicas que originam os valores em culturas diversas. Os valores não são universais, mas sim as motivações que os ratificam.

No cenário brasileiro, os resultados de estudos apresentados, utilizando esta teoria, sugerem que os administradores “possuem uma estrutura de valores que prioriza o bem-estar coletivo” e principalmente “a liberdade individual acima do sucesso pessoal, da conquista de poder ou da conformidade comportamental em normas e regras impostas pela sociedade ou pela tradição” (Almeida e Sobral, 2009, p. 124).

Apesar de o Brasil, segundo estudos, apresentar resultados que parecem demonstrar um posicionamento bastante solidário, não deixa de lado o valor que dá a autonomia de decisão dos gestores sobre seus subordinados. Isto vai ao encontro do que foi apresentado anteriormente como sendo características da cultura organizacional brasileira, como liderança vertical e cordialidade.

Vale ressaltar que os pontos sobre os valores abordados influenciam a vida da organização e dão sentido ao mundo organizacional no qual o indivíduo está inserido, no que tange o comprometimento afetivo, a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

O comprometimento afetivo compreende o envolvimento do funcionário com a empresa e sua lealdade. A cidadania organizacional abrange ações espontâneas do cotidiano como cooperação com os demais, sugestões de mudanças, entre outras, responsáveis por criar um ambiente organizacional saudável. Por último, a satisfação engloba fatores como salário, promoções e também boa convivência com colegas e gestores.

Um último fator importante de se ressaltar, levando em conta o cenário de intercâmbio tanto de modelos de gestão quanto de indivíduos atual, são os valores nacionais – valores no geral não variam apenas de pessoa para pessoa, mas também de nação para nação e dentro os grupo de cada uma delas.

Populações nacionais diferem na sua composição demográfica, e essas diferentes distribuições afetam as prioridades de valor. Os valores de grupos demográficos particulares são influenciados não apenas pela cultura predominante, mas também pelas experiências únicas a que esses grupos são expostos em virtude de suas posições sociais. Diferenças observadas entre os valores médios de amostras nacionais representativas refletem, portanto, não apenas a cultura dominante, mas também atuais diferenças na composição demográfica das populações nacionais (SCHWARTZ, 1999, p.32).

Cabe ao gestor da empresa avaliar qual o cenário em que sua organização se insere, quais as diferenças internas e externas e, através desse levantamento, elaborar uma maneira mais eficiente de trabalhar estes diversos fatores em prol do bem-estar e crescimento organizacional.

## **2. COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: PROBLEMAS E BENEFÍCIOS**

No primeiro capítulo foi trabalhado o conceito de cultura organizacional, focando em características da cultura organizacional tipicamente brasileira. No segundo capítulo, o foco é abordar mais profundamente o significado de cultura no geral definindo melhor o chamado diálogo intercultural e a interculturalidade. Dessa maneira, pretende-se elencar alguns dos problemas e vantagens oriundos da interação cultural.

As culturas estão em constante processo de mudança, mesmo que por vezes algumas aparentem estar paradas no tempo em relação às demais. A cultura é a expressão da criatividade humana e deve ser preservada no mundo globalizado em que se vive atualmente.

Segundo a UNESCO (2009, p. 9), a "diversidade cultural tornou-se uma preocupação fundamental, em meio ao processo de globalização acelerada, como um recurso a ser preservado e como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável".

Uma referência é a definição dada por Hofstede (apud Lewis, 2006, p. 25) para cultura, segundo o autor, cultura é "uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas para a outra".

Barbosa (2009, p. 1) apresenta a noção de cultura como sendo "um conjunto de valores e significados que fornecem uma base comum compartilhada, característica em alguns casos de um país e em outros de organizações particulares".

Na Declaração da Cidade do México sobre Políticas Culturais de 1982, a UNESCO (2009, p.4) apresenta uma definição bastante ampla sobre cultura:

O conjunto dos traços distintivos, espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abarca, para além das artes e das letras, os modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.

Apesar de possuir definições diferentes, cultura pode ser, de maneira geral, vista como o conjunto de características específicas que diferenciam um grupo do outro. Grupos podem ser considerados: nacionais, étnicos, organizacionais, sociais, entre outras delimitações.

Estas características serão a bagagem de cada indivíduo em suas interações com os demais, o filtro através do qual será dada a troca de informações e experiências entre as partes envolvidas.

É possível distinguir culturas diferentes apenas com uma observação, mesmo que a delimitação destas não seja muito bem definida. Isto é o que se chama de diversidade cultural, que tem sido esquecida ou mesmo não considerada por consequência do alto grau de globalização.

A globalização envolve tanto as questões culturais quanto políticas, comerciais, tecnológicas e sociais. Segundo a UNESCO (2009, p. 14), a globalização pode ser descrita como: “crescentes ‘fluxos’ de praticamente tudo o que caracteriza a vida contemporânea: capital, commodities, conhecimento, informação, ideias, pessoas, crenças e assim por diante”.

A globalização gera a troca de informações e torna as pessoas mais receptivas as demais culturas. Mesmo que essa receptividade não garanta a preservação das culturas ou sua valorização.

Essa troca de informações excessivas, de maneira rápida e sem controle, faz com que a cultura seja considerada como um processo. Apesar da ideia de que a essência destas se perderia ao longo do caminho, a dinâmica da diferença garante que mesmo tendo mudado determinados aspectos de cada cultura se mantenham imutáveis.

Mesmo assim, a UNESCO (2009, p.4) aponta que é necessário “uma nova atenção à diversidade cultural que tenha em conta a sua natureza dinâmica e os desafios que as mudanças culturais impõem a diferença”.

Cada cultura sofre a influência da globalização de maneira diferente, para que elas sejam, de certa forma, preservadas, é necessário que haja esforço de terceiros, porque, em suma, a cultura não tem capacidade de proteger a si própria.

A globalização tem tornado as trocas e mudanças culturais cada vez mais frequentes. O intercâmbio de informações é cada vez mais rápido e difícil de ser freado. Nesse cenário é que surgem novas culturas, da mesma maneira que as menos estruturadas vão desaparecendo.

Segundo a UNESCO (2009, p.28), “também temos de encontrar formas de ajudar as comunidades em questão para melhor gerir a mudança cultural dentro de um contexto de diálogo intercultural”.



A manutenção da diversidade cultural depende, consideravelmente, da capacidade dos povos de estabelecer diálogo entre as diferenças. A globalização contribui para a homogeneização dos costumes, produtos e atitudes - isto não pode ser considerado de todo ruim, mas se deve pensar na não dominação de uma cultura sobre a outra.

Existem diversas visões sobre as consequências da diversidade cultural, muitos afirmam que esta pode trazer diversos benefícios a sociedade, pois favorece a troca do que há de melhor em cada uma das culturas.

Outra afirmação pondera o fato de que, pela troca focar no que há de diferente entre as culturas, muitas vezes, o que temos de comum, principalmente como seres humanos, é esquecido, gerando discórdia e tensões.

O diálogo intercultural se apresenta como fator relevante para preservação cultural, pois a globalização, através do grande fluxo de informações que fomenta, diminui a ligação entre a expressão da cultura e sua localização geográfica.

O fenômeno de grande fluxo de informações gerado pela globalização, dependendo da maneira como é tratado, pode fazer surgir oportunidades como também causar a perda de características culturais. Para que o diálogo intercultural seja bem sucedido é preciso levar em conta que as culturas não são engessadas, como se fosse possível definir uma fronteira entre cada uma delas. É difícil saber onde termina e começa outra cultura.

Lidar com as diferenças é reconhecer que elas existem sem desejar que sejam diminuídas ou derrubadas, buscando o reconhecimento do outro. Entretanto o diálogo não está, nem de longe, limitado a esse reconhecimento superficial. As interações interculturais dependem de outros aspectos mais profundos inerentes a cada cultura (línguas, modos de trabalho, costumes, hábitos, valores) e que serão apresentados e explicados mais detalhadamente no decorrer do trabalho.

A mídia, segundo a UNESCO (2009, p.18), “contribui para aumentar a visibilidade da diversidade cultural e para formar os nossos gostos, os nossos valores e a nossa concepção de mundo”. Ela mesma tem sofrido mudanças com os canais binacionais ou bilíngues que buscam atender seu público nos diversos países em que estão distribuídos.

Scollon e Scollon (1996) apontam um fator interessante. Segundo os autores o diálogo é a comunicação entre indivíduos. Entretanto, culturas não são indivíduos, isso significa que culturas não conversam entre si, mas sim os indivíduos oriundos de cada umas delas.

Esse fator eleva o diálogo intercultural para outro nível, pois entram em jogo a percepção e a interpretação de cada um sobre a sua cultura e também sobre a cultura do outro. Cada um tem sua própria visão, que é diferente até mesmo daqueles que foram criados ao seu redor.

Cabecinhas e Cunha (2008, p. 7) reforçam esta ideia quando apontam que “ao falarmos de interculturalidade como processo falamos não só de algo onde se cruzam vários participantes, mas também que estes transportam consigo, como marca profunda e indelével, uma enorme desigualdade”.

Como sustentam Söderberg e Holden (2002) cada pessoa possui uma mistura única de suas próprias experiências individuais, culturais e sociais. Portanto, mesmo generalizando alguns conceitos mais ligados às culturas nacionais, como será feito mais adiante, dificilmente é possível criar um padrão no qual possamos encaixar todo um conjunto de indivíduos.

O significado do termo comunicação intercultural é complexo. O termo é muito utilizado no mundo globalizado atual, exatamente pelo grande fluxo de indivíduos e organizações de um local ao outro.

O conceito de comunicação intercultural se refere à comunicação entre duas ou mais culturas distintas. Nessa interação diferenciam-se valores, costumes, tradições, língua etc. A bagagem cultural de cada indivíduo vai influenciar sua percepção do outro – esta será o filtro na comunicação.

Se o ruído comunicacional, que é em suma a compreensão errônea do que o outro transmite, ocorrer, a recepção da mensagem será falha, gerando desentendimento entre as partes.

Freiria (2002, p. 12) apresenta uma definição que complementa o fator do ruído comunicacional. Para ele, a comunicação intercultural é “a troca de informações entre indivíduos de diferentes culturas, ou seja, entre pessoas cujas percepções e sistemas de símbolos são distintos o suficiente para distorcer o ato comunicativo”. A ocorrência de ruído é resultado da não compreensão de diversas diferenças.

Devido à globalização e à migração de empresas para países estrangeiros em busca de mão de obra, aumento de mercado e benefícios fiscais, surge um novo cenário empresarial, dado pelo crescente relacionamento entre os funcionários estrangeiros e nativos. Executivos oriundos de dado país chefiam subordinados de uma cultura adversa da sua em um país de cultura diferente. Como apresentado no capítulo anterior, a própria cultura organizacional tem de ser adaptada ao novo cenário de interação intercultural.

O ambiente de trabalho sofre uma profunda transformação. O maior desafio encontrado é conseguir balancear a administração da empresa com as dificuldades de adaptação e comunicação entre as diversas culturas e línguas encontradas nos funcionários da organização.

Como pontua Lewis (2008, p.135), “gerentes de negócios encontram a transição de uma cultura para outra repleta de dificuldades”, as mudanças são cada vez mais vistas por causa da “globalização dos negócios, mas a composição de equipes internacionais e particularmente a escolha de seus líderes, requer uma reflexão cuidadosa”.

Toda decisão deve ser pautada e levar em conta os aspectos culturais encontrados na empresa, da mesma maneira que a escolha de um modelo de gestão de pessoas deve levar em conta todo o cenário encontrado na organização.

Cada indivíduo, assim como as culturas, reage de maneira diferente a esse relacionamento intercultural. Alguns incorporam a nova cultura como sua própria, outros já convivem com uma relação contraditória e ambivalente, sem aceitar qualquer dos novos costumes.

O intercâmbio de pessoas em grande parte cria um cenário de adaptação parcial às maneiras do país no qual se vai morar, pois na maioria das vezes os costumes próprios da família ainda são mantidos no convívio familiar. Essa adaptação vai criando novos jeitos de agir - novas culturas - fenômeno esse designado como hibridismo.

Segundo Freitas (2009, p. 92), as novas maneiras de negócio que buscam aumentar a competitividade empresarial, como “alianças, fusões, aquisições”, fazem com que empresas de distintas raízes devam conviver e

“compartilhar as competências de suas equipes através dos processos de expatriação”.

Freiria (2002, p. 17) aponta as organizações multinacionais como “palco de contatos entre diversas realidades culturais. As relações interculturais aí desempenham um papel muito importante, uma vez que entram em jogo não só culturas nacionais, mas também culturas organizacionais”.

No mundo globalizado dos negócios, diferentes culturas estão entrando em contato no relacionamento profissional. Os gestores das empresas estão cada vez mais cientes da necessidade de levar em conta fatores culturais para melhorar as condições de trabalho e o desempenho corporativo.

A cultura organizacional tem buscado mais e mais o bem estar dos funcionários através de um relacionamento de valor e respeito, principalmente no que diz respeito à nacionalidade e ao gênero, para que, assim, as organizações se tornem mais igualitárias e as funções e a hierarquia sejam mais respeitadas.

A gestão da diversidade é apontada por Fleury (2000, p.20) como sendo a “resposta empresarial à diversificação crescente a força de trabalho e às necessidades de competitividade”. A diversidade da força de trabalho é um fenômeno internacional.

Fleury (2000) ressalta também que diversas características devem ser levadas em conta quando se fala em diversidade: sexo, nacionalidade, língua, grau de instrução, religião, raça, entre outras. Esta diversidade entra em contato nas empresas e deve ser gerida de forma a possibilitar a todos as mesmas condições de trabalho e desenvolvimento.

No que tange à gestão, vale novamente reforçar que não existe maneira pronta ou abordagem ideal de fazer este trabalho, mas que, dependendo do modelo, o impacto da diversidade pode ser tanto positivo quanto negativo para o clima organizacional e conseqüentemente para o seu bom ou mau desempenho.

Como notado por Knomo e Cox (apud Fleury, 2000, p. 20), “o não gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupual entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho”. Por isso mesmo que o gerenciamento da diversidade deve ser um ponto crucial nas organizações contemporâneas.

A deficiência na administração da comunicação intercultural dentro das empresas pode trazer diversos problemas para o ambiente de trabalho e também afetar a produtividade da organização como um todo.

Determinados problemas e dificuldades são encontrados frequentemente na comunicação organizacional intercultural, alguns deles podem ser facilmente elencados como línguas, costumes e valores divergentes, mas as diferenças vão além destas.

Levando em conta que o cenário analisado é o de empresas que possuem funcionários de culturas distintas, vale examinar pontos divergentes em relação às nacionalidades como línguas, modos de trabalho e estereótipos.

É importante ressaltar a influência da língua na maneira de relacionamento. A língua possui características específicas, muitas vezes imperceptíveis aos falantes. Segundo Lewis (2006, p.15), muitos linguistas aderem à teoria de que “a língua que falamos determina nossa maneira de pensar”.

Segundo a UNESCO (2009, p. 12), “a diversidade linguística reflete a adaptação criativa dos grupos humanos às mudanças no seu ambiente físico e social”. Em resumo, cada língua é adaptada para determinadas situações que são parte do dia a dia de cada um dos grupos.

Quando um indivíduo aprende determinada língua, pode ter a capacidade de se fazer entender e entender a mensagem que está recebendo. Mas, em situações determinadas, a maneira com que cada um interpreta o outro está carregada de valores de sua própria cultura que não vão ao encontro de seu ouvinte.

Ela não é só um meio de comunicação, mas carrega identidades e valores intrínsecos a determinados grupos. Tanure (p. 32, 2009) aponta o fato de que “determinada palavra pode ter significados distintos em culturas distintas”. Segundo a autora, “se isso, por um lado, mostra a riqueza da diversidade, por outro amplia os potenciais de choque”.

Os gerentes dependem da linguagem para motivar, instruir e liderar seus funcionários. Se estes não podem utilizar sua língua materna para transmitir suas ideias, a comunicação pode encontrar barreiras, pois como Lewis defende (2008, p.193), “línguas diferentes são usadas de jeitos diferentes e com uma variedade de efeitos”.

Um dos fatores mais abordados, após a questão linguística, por diversos autores da área, é a estereotipagem do outro, uma das primeiras barreiras impostas à comunicação. O ser humano está adaptado a aceitar figuras padronizadas das demais nacionalidades:

no local de trabalho, na sala de aula, na imprensa e nos meios de comunicação, eles são perpetuados através de piadas, anedotas, canções e imagens. Enquanto o grau para o que eles pretendem ou não dar ofensa varia, essas simplificações reduzidas do "forasteiro" contêm as sementes de preconceito. Estereótipos são uma maneira de demarcar um grupo de um estrangeiro "outro" e, implicitamente, afirmando a sua superioridade (UNESCO, 2009, p. 41).

Estereótipos podem ser considerados generalizações, mas carregam uma carga ideológica. Eles limitam a compreensão das atitudes humanas e o discurso intercultural, porque ressaltam uma ou outra característica principal e as consideram como sendo o todo.

Além disso, os estereótipos são utilizados para justificar as visões individuais e grupais quanto à preferência, à discriminação e ao tratamento dado aos demais. Qualquer tipo de estereotipagem é considerado uma barreira ao diálogo intercultural bem sucedido.

Outro exemplo de estereótipo é o nomeado estereótipo negativo. Ele busca, através de algumas poucas características, contrastar duas culturas, dois grupos diferentes. Levando em conta este tipo simplista de contraste, a única diferença encontrada é considerada como um problema para a comunicação intercultural.

Em contrapartida, quanto mais generalizante for a estereotipagem, conseqüentemente, maior será a dificuldade encontrada para a efetivação do diálogo intercultural.

Outra grande barreira encontrada é o etnocentrismo, que seria a tendência a utilizar a própria bagagem cultural de uma maneira exagerada para interpretar as diversas situações e ações de demais pessoas, sem levar em conta o fato de que os demais possuem formação e maneiras diferentes de agir e interpretar o mundo.

Este é um fator facilmente encontrado em diversas empresas e em relações cotidianas, quando em contato com outra cultura o posicionamento

normalmente tomado é o de defesa de sua própria cultura como sendo superior a do outro.

O etnocentrismo aborda a falta de capacidade que boa parte dos indivíduos inseridos em situações de comunicação intercultural possuem para se colocar no lugar do outro e compreender, não necessariamente aceitar, seu posicionamento. Entendendo, dessa maneira, que sua cultura é superior que a de seu interlocutor.

Os costumes, principalmente no que tange às relações organizacionais, são diferentes para a maioria das culturas. Cada nacionalidade possui uma maneira de organização dos relacionamentos no ambiente empresarial, seja com seus líderes ou subordinados.

Lewis (2008) aponta diversos fatores no relacionamento organizacional que divergem de cultura para cultura, como padrões comunicacionais em reuniões, hábitos de escuta, audiência durante apresentações, estilos de liderança e linguagem de gerenciamento.

Quanto aos padrões comunicacionais, o que fica evidente é que cada cultura interpreta e se comunica de maneira diferente. Algumas utilizam a linguagem para passar sua ideia de maneira direta, outras preferem utilizar diversos argumentos para respaldar sua opinião ou esta é utilizada de maneira tão vaga que dificulta ainda mais seu entendimento.

O silêncio também pode ser considerado uma forma de linguagem em determinados locais. Brasileiros, por exemplo, utilizam muito a linguagem corporal para enfatizar sua fala e dificilmente são diretos na hora em que pretendem negar algo.

Os hábitos de escuta possuem níveis diversos. Alguns grupos são ótimos ouvintes e dificilmente interrompem quem está falando. Outros apenas atentam para os fatos ou se interessam por ideias inovadoras e perdem foco em alguns minutos.

No Brasil, interromper o interlocutor para transmitir suas próprias perspectivas é algo comum. Brasileiros prestam mais atenção aos gestos, movimentos e contato visual do que ao que está sendo dito. Carisma é essencial para prender a atenção de interlocutores nativos.

A audiência durante apresentações também diverge na maneira que presta atenção a quem apresenta. Para os brasileiros, qualidades de um bom

apresentador são a afabilidade, a compaixão, a informalidade, o otimismo, a teatralidade, a exuberância, entre outras.

No quesito liderança, culturas diferentes possuem estilos diferentes de liderar. Segundo Lewis (2008, p. 135), “liderança pode ser autocrática ou democrática, coletiva ou individual, meritocrática ou imerecida, desejada ou imposta”.

Líderes não podem ser prontamente transferidos de uma cultura para a outra sem antes estudar a maneira de trabalho em que será inserido. Contudo, não existe um guia ou padrão para estudar cada uma das nacionalidades.

Líderes brasileiros têm o costume de serem hierárquicos e autocráticos. Apesar disso, costumam utilizar a simpatia para conquistar o respeito e encorajar seus subordinados.

Líderes têm a função de gerenciar, ensinar, motivar e guiar seus funcionários para alcançar os objetivos da organização. Para tanto, é preciso utilizar a língua e, retomando o que foi afirmado acima, palavras iguais possuem significados diferentes em outras línguas.

A língua também depende de outros além de seu significado propriamente dito. A maneira como esta é utilizada, com formalidade, com diminutivos ou outras variações, também influencia seu entendimento. No Brasil, é comum o emprego de diminutivos. Os líderes também tendem a tratar os funcionários de maneira extrovertida e alegre.

A maneira de trabalho também é diferente de cultura para cultura e pode gerar conflitos. Alguns executam suas tarefas enquanto estão em horário de trabalho, quando este acaba, mesmo que ainda não tenham finalizado a tarefa, vão embora e a retomam no dia seguinte.

Brasileiros têm o costume de permanecer na empresa, mesmo após o horário de expediente para finalizar seu trabalho. Mesmo assim, muitos afirmam que faz parte da cultura brasileira deixar as tarefas para depois e apenas se empenharem quando o tempo para execução destas está bem curto.

Hofstede (2001) apresenta cinco fatores que determinam alguns pontos que podem ser conflitantes de uma cultura nacional para a outra. O primeiro é a distância do poder, que tem a ver com a hierarquia. O segundo é a aversão à



incerteza, que é a importância que determinado grupo dá para a incerteza de qual será o caminho de seu futuro.

O terceiro é a oposição entre individualismo e coletivismo, que como o próprio fator dá a entender é a capacidade de trabalhar ou não em grupo. A quinta é a masculinidade contra a feminilidade, que em suma ressalta os valores mais racionais ou emotivos, respectivamente.

Por fim, o autor apresenta o fator orientação a longo prazo versus orientação de curto prazo, que como foi mencionado tanto no primeiro capítulo quanto nesse, é a capacidade de planejamento e qual o foco principal das ações de determinado grupo: o futuro ou o presente.

Além dos fatores apontados acima, outro ponto relevante no que diz respeito ao relacionamento dentro das empresas são os valores humanos. Como mencionado no capítulo anterior eles são as crenças do que se deseja e são utilizados como filtro para expressar a opinião individual sobre determinados acontecimentos.

Também é a partir deles que as atitudes e opções pessoais são justificadas. Valores são respostas praticamente irracionais dos indivíduos, pois eles são apreendidos desde a infância. Nas empresas estes valores podem e em grande parte orientam qual a maneira de funcionamento da organização.

Para lembrar os valores motivacionais que foram definidos por Schwartz (1999) estes são: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo.

Como apresentado através da teoria de Schwartz (1999), um ponto importante, é o que diz respeito ao contraste entre valores. Como explicado determinados valores tem motivações contrárias a outros valores. É nesse ponto que surgem os conflitos.

Dependendo da heterogeneidade que a organização apresentar, no que tange os valores motivacionais, esta poderá apresentar maior ou menor grau de conflitos. Assim como, maior ou menor grau de motivação de seus funcionários em busca de alcançar os objetivos da empresa.

Como pontuam Faria e Silvério (2003, p. 48), “as interpretações não são estáticas. Elas variam de uma cultura para a outra e estão em constante transformação dentro de uma mesma cultura”.

Outros problemas um pouco mais específicos também interferem na comunicação intercultural eficiente. A interpretação da mensagem é carregada de carga cultural, os meios para transmiti-la e a maneira como é compreendida diverge de cultura para cultura.

Segundo Luring (2011, p.234), “isto implica que ao transmitir uma mensagem em um cenário internacional, a cultura pode funcionar como uma espécie de distúrbio, o que pode distorcer o significado pretendido”.

O processo de escuta da mensagem é influenciado constantemente por essa carga cultural. Lewis (2008, p.xix) aponta que “o filtro pessoal do ouvinte dá cor ao discurso que ele/ela ouve. Uma interpretação é colocada sobre as palavras, definindo assim a mensagem para o destinatário”.

Na maioria das vezes, a mensagem que se pretendia passar e a que o interlocutor compreendeu não são iguais. As variações podem ser maiores ou menores dependendo do quão diferentes culturalmente são os indivíduos que conversam.

Para o mesmo autor, os indivíduos não podem esperar interpretar ou prever as ações dos outros sem primeiro entender o seu próprio filtro cultural - sua própria maneira de interpretar e suas motivações para tal.

Em geral, porém, a nossa cultura nacional ou regional se impõe em nosso comportamento e não o contrário, e nós nos tornamos um alemão sólido, um suíço bom, um americano real ou um britânico verdadeiro, no caso. Interagindo com os nossos compatriotas, que geralmente acham que o mais perto que seguirmos as regras da nossa sociedade, o mais popular nos tornamos (LEWIS, 2006, p. 26).

Pessoas de culturas diferentes possuem maneiras diversas de interpretar o eu, o outro e a dependência de ambos, e essas construções podem influenciar, e por vezes determinar, a experiência individual natural, incluindo emoção, cognição e motivação.

A interação entre pessoas de mesma cultura é mais simples, pois estas possuem aspectos em comum. Sharma, Tham e Kim (2009, p.229) apontam que “pessoas se sentem mais confortáveis lidando com outros que possuam atributos similares com si próprios”, isso ocorre “porque a comunicação aberta fica mais fácil, ajudando a desenvolver compreensão mútua e ligações interpessoais mais fortes”.

Não é apenas a compreensão que afeta a interpretação das mensagens de culturas alheias, mas também o posicionamento e as intenções dos que as transmitem. Isto influencia tanto a interpretação quanto a construção de relacionamentos.

A efetividade da comunicação não depende só das qualidades do transmissor, mas ainda inclui a dinâmica do grupo em que este está inserido. O resultado da comunicação intercultural é em suma difícil de ser previsto devido à diversidade de elementos culturais que variam de local para local.

Portanto, Luring (2011, p.238) argumenta que “é melhor deixar o efeito das diferenças culturais em interação intercultural como questões empíricas a serem exploradas em cada contexto organizacional ao invés de apenas supor contextos modelos com base em generalizações”.

Isso resume o que já foi abordado anteriormente: não há como saber qual será o resultado das interações interculturais, pois não existe um modelo padrão que possa ser aplicado para medir os resultados. O que deve ser feito, no entanto, é tentar diminuir a probabilidade de que os conflitos ocorram.

Segundo a UNESCO (2009, p. 9), o diálogo intercultural efetivo “depende em grande medida das competências interculturais, definidas como o conjunto de capacidades necessárias para um relacionamento adequado com os que são diferentes de nós”.

As chamadas competências interculturais podem ser desenvolvidas em cada indivíduo independente de sua cultura original, sua educação ou outra característica. Na maioria das vezes, pessoas que já tiveram contatos com outras culturas têm mais facilidade para adquirir tais habilidades.

As competências interculturais são em sua maioria comunicacionais, mas dependem da percepção que o indivíduo tem de mundo e do outro. Conhecer o outro não é pré-requisito, mas saber ouvir, compreender e aceitar o outro sim.

A habilidade de ter empatia, que é a capacidade de se identificar com o outro e presumir sentir o que este está sentindo é outro ponto crucial para a comunicação intercultural, assim como, a igualdade de todas as partes no diálogo.

De uma maneira mais detalhada, se pode utilizar o trabalho de Gusdorf (1977) que apresenta uma visão filosófica sobre a fala, para entender melhor a

questão da empatia e do conhecimento do outro para a efetividade da comunicação.

Segundo o autor, a língua vai determinar um campo de compreensão entre as partes envolvidas no diálogo. A linguagem não é a única influência na comunicação, o horizonte humano, o horizonte cultural e o horizonte pessoal vão definir e constituir o campo de compreensão da fala das, pelo menos, duas histórias que se encontram.

O equilíbrio das intenções de cada indivíduo é definido e redefinido dependendo da maneira com que a comunicação se desenvolve. A conversação vai se aprofundando conforme um sente a aceitação do outro. Gusdorf (1977, p. 69) aponta que “o contato humano visa sempre, a uma totalidade de simpatia ou de antipatia, de consentimento ou de recusa”. Os diálogos são apontados pelo autor como sendo uma luta de influências.

Essa aceitação do outro e vontade de se comunicar com o outro influencia na constituição do próprio eu que fala. Segundo Gusdorf (1977, p. 70), “toda a comunicação está ligada a uma tomada de consciência”. A comunicação possibilita a revelação de si mesmo.

Todo indivíduo pretende apresentar o melhor de si para o outro em busca de sua aceitação. Esta aceitação viabiliza a própria existência humana. A comunicação e expressão do homem possibilitam a sua constituição e participação no mundo.

A expressão é a ligação do homem interior com o exterior. Como colocado por Gusdorf (1977, p. 76), “o homem não pode viver destituído”, o indivíduo é definido através da expressão, que tem a capacidade de dar corpo ao ambiente.

A expressão mais completa possibilitaria ao indivíduo a demonstração sem restrições do que ele é. A comunicação bem sucedida se daria pelo compartilhamento do eu interior com o outro de maneira que ambos acabassem se confundindo.

A troca de informações dá margem a mal entendidos que através da própria comunicação podem ser desfeitos. O acordo entre as partes apenas pode ocorrer se as dificuldades na comunicação forem contornadas. A linguagem existe para a comunhão com o outro.

O indivíduo expressa através da língua o seu exterior. Seu interior permanece desconhecido para os demais. Como colocado por Gusdorf (1977, p. 88): “a eficácia da fala encontraria então aqui um limite impossível de ultrapassar. As palavras não dão acesso à verdade pessoal. No máximo podem elas realizar um direcionamento”.

O autor ainda apresenta três pontos fundamentais para que a fala obtenha sentido: quem fala, a quem se fala e o momento em que se fala. Quem fala vai definir o sentido e justificar o conteúdo da mensagem. A quem a mensagem é direcionada, vai apontar se ela obterá aceitação e compreensão desejada. O momento em que se fala vai valorizar determinados pontos da mensagem e dar sentido geral para ela.

Neste contexto, um dos pontos mais relevantes para a efetividade da comunicação intercultural é a capacidade de expressão e entendimento das expressões do outro no ambiente em que os participantes do discurso estão inseridos.

A competência comunicativa intercultural requer mais do que a capacidade de utilizar uma língua estrangeira correta e adequadamente, para aceitar tolerantemente as "peculiaridades culturais" da outra parte e para compreender a dinâmica das conversas entre pessoas com diferentes línguas maternas e bagagens. Muitas vezes, para ser verdadeiramente eficaz, é preciso aceitar ser um membro novato da outra cultura e, nessa posição, aprender a agir a partir de um de interlocutor (BOYLAND, 2000, p.106).

Por causa da excessiva globalização e internacionalização dos mercados, a capacidade das empresas de lidar com os choques culturais se tornou um fator de competitividade e sobrevivência.

Como aponta a UNESCO (2009, p.22), “recentes trabalhos de investigação tendem a confirmar a existência de um vínculo positivo entre a diversidade e os resultados econômicos e financeiros das empresas multinacionais”. A diversidade está deixando de ser uma barreira para se tornar um ponto positivo para o sucesso empresarial.

As organizações estão focando na chamada inteligência cultural, que, através da diversidade de visões proporcionadas por seus empregados, possuem maior capacidade criativa e de inovação. Com essa nova capacidade

criativa as empresas podem atender de maneira mais focada os diversos mercados e também as necessidades e anseios dos consumidores locais.

Essa nova perspectiva de diversidade também tem reflexo na capacidade das empresas de tomar decisões que levem em conta os problemas ambientais e as dificuldades econômicas cada vez mais frequentes. As organizações ficam mais preparadas e atentas para as demandas da população em seu entorno, medindo os impactos de suas mudanças e tomando precauções para que suas inovações tenham menos impactos negativos.

A visão da empresa fica mais aberta e sensível a novidades e demandas da população que está no seu entorno. A UNESCO (p. 31, 2009) defende que “a diversidade torna-se um recurso, dado que estimula a criatividade e a inovação, nomeadamente social, nas empresas”.

Não são apenas os líderes da empresa que precisam aprender a lidar com este novo cenário. Da mesma maneira, setores como o Recursos Humanos têm de estar preparados para os novos tipos de perfil de funcionários que precisam selecionar, assim como os problemas inusitados que possam surgir desse novo perfil de relacionamento interno. Além de estarem preparados para realização de processos seletivos nos demais países em que a empresa esteja instalada ou preparando para se instalar.

A mobilidade que, como define Freitas (2009, p. 91), é “a capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à profissão, à sua empresa (...)”, se torna cada vez mais uma característica procurada nos profissionais pelas empresas multinacionais.

Através do conhecimento adquirido nas novas experiências os profissionais que possuem a característica da mobilidade são capazes de ampliar seus horizontes e sua capacidade de interação com profissionais de outras nacionalidades de maneira igualitária e horizontal.

Profissionais com mobilidade estão mais preparados para a interação intercultural sem conflitos, são mais flexíveis à mudança, mais empreendedores e também mais criativos. Características profissionais que fazem a diferença em processos de seleção em empresas com perfil internacional e promovem a sinergia com os demais funcionários.

A mobilidade profissional é um diferencial para profissionais que pretendem trabalhar ou trabalham em empresas multinacionais, mas é pré-requisito para as próprias empresas, que sem essa características podem falhar no momento de internacionalização dos negócios por não compreenderem a cultura do local para onde esta migrando.

Os líderes precisam focar na “adoção de uma atitude profissionalmente neutra ou na exaltação das origens específicas ou da cultura dos colaboradores da empresa” (UNESCO, p.22, 2009). A gestão da empresa tem que cada vez mais trabalhar para a integração das culturas distintas, sem sobreposição de uma pela outra.

Como aponta Fleury (p. 20, 2000), “central a essa proposta é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual”. O cenário organizacional guiará o impacto para um resultado positivo ou negativo.

Essencial para o impacto positivo da diversidade cultural das equipes empresarial é a gestão da diversidade cultura que, como apontado por Fleury (2000, p. 20), “foi a resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”.

A gestão da diversidade cultural precisa focar no desenvolvimento de um ambiente de trabalho que proporcione possibilidades de atuação e crescimento para todos os funcionários da empresa, respeitando e valorizando as diferenças para que as vantagens potenciais da diversidade sejam maximizadas.

Não existe um pacote de soluções prontas ou padrões fixos de gestão da diversidade cultural que possam ser indicados para aplicação. O que existem são maneiras de trabalho e técnicas que facilitam o gerenciamento das diferenças. Tratar a diversidade como um recurso da empresa é o primeiro passo para o bom relacionamento interno.

### **3. MEDIAÇÃO INTERCULTURAL: PAPEL DO RELAÇÕES PÚBLICAS E TÉCNICAS**



Através das abordagens trabalhadas nos dois primeiros capítulos fica visível a necessidade de um profissional que seja capaz de mediar tanto as mudanças organizacionais quanto as diferenças culturais cada vez mais frequentes em empresas no mundo globalizado atual.

A mediação tem ganhado popularidade como o método que parece prometer ser o mais adequado para a realização de transformações positivas em conflitos culturais, que são muitas vezes caracterizados por elevados níveis de instabilidade e pela presença de disputantes que diferem entre si em diversos aspectos.

O profissional de relações públicas se apresenta como um dos mais qualificados para exercer a tarefa de mediador do diálogo intercultural. Primeiramente porque uma das principais funções desse profissional é a de administrar relacionamentos da organização com os seus públicos tanto internos (funcionários, gerencia) quanto externos (clientes, fornecedores, governo).

Além desse fator, Ferrari (2009, p.244) ressalta que: “é impossível pensar uma organização sem comunicação” e que esta “deve ser entendida como agente que molda a organização quanto resultado das estruturas organizacionais que estabelecem as mensagens a serem transmitidas”.

A comunicação é cada vez mais ponto crucial para execução das mudanças pelas quais as empresas estão passando e através da definição apresentada por Harlow (apud Marchiori, 2008, p.204) fica ainda mais evidente o papel do relações públicas no gerenciamento do relacionamento intercultural organizacional, para o autor,

relações públicas é uma função de gerenciamento distinta que auxilia no estabelecimento e manutenção das linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a administração de problemas; auxilia a administração a manter a opinião pública informada e receptiva; (...) e utiliza a pesquisa na definição da comunicação ética como sua principal ferramenta de trabalho.

O profissional da área tem, ligado ao seu papel de gerenciar os relacionamentos das organizações entre os públicos e dos públicos entre si, o fator de tornar estas interações sustentáveis e benéficas para as partes envolvidas, proporcionando a comunicação plena e sem ruídos.

O relacionamento frequente estabelecido por meio do diálogo tem a capacidade de criar profundos laços de confiança e compreensão. Fatores que mantêm os funcionários estimulados e ligados de maneira positiva ao trabalho, facilitando a gestão da organização e a implementação de mudanças.

No primeiro capítulo foi apresentada a abordagem integrativa como sendo o modelo de gestão mais indicado para empresas com cenários internos multiculturais, por esta ser fonte de uma gestão mais estratégica e moderna para as mudanças sofridas pela economia atual.

O modelo de gestão da organização também definirá a abordagem da atividade do relações públicas. Quanto mais autoritário for o modelo menor será a abertura as propostas do profissional, mas como colocado por Ferrari (2009, p,258), “caso esse seja mais participativo, existirá mais espaço para que o profissional de relações públicas atue de forma interativa e proativa, facilitando a mediação e solução de conflitos”.

O profissional da área está adquirindo um papel mais estratégico, através do melhor planejamento de suas atividades. Como Kunsch (2009, p. 203) apresenta, não é mais possível considerar apenas “ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos” é preciso levar em conta “a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e estrategicamente pensada”.

O caráter mais humanístico da abordagem integrativa aponta a necessidade de levar em conta o clima organizacional como fator que influencia os resultados empresariais tanto positiva como negativamente. O fator vai ao encontro do que pressupõe a administração estratégica da comunicação, que aponta o capital intelectual da organização como sendo fundamental.

São quatro as teorias fundamentais ao gerenciamento de relações públicas nas organizações: teoria interorganizacional, teoria de gerenciamento, teoria da comunicação e teoria dos conflitos. A primeira trata do relacionamento entre grupos e organizações, sejam eles: departamentos, indivíduos, setores. A segunda abrange todo o processo de planejamento, da implantação de planos às ações.

A teoria da comunicação diz respeito à principal atividade do profissional, tratando desde a estrutura até os processos e efeitos de cada relacionamento. A última das quatro teorias é a base para o gerenciamento de conflitos que possam surgir das interações interorganizacionais.

A partir da apresentação dessas quatro teorias fundamentais fica mais claro o papel do profissional de relações públicas na mediação do diálogo intercultural, pois todo o planejamento, execução, efetivação e gerenciamento dos relacionamentos estão contidos nas atividades base da área.

Como apresentado por Kunsch (2009, p. 198), o profissional de comunicação trabalha não só administrando relacionamentos como também promovendo e “muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social”.

As relações públicas através da comunicação e de sua função mediadora tem o objetivo de educar e direcionar os indivíduos para relacionamentos mais éticos e democráticos, equilibrando interesses e evitando mal entendidos. Faz parte da atividade da área buscar a legitimidade traduzindo comportamentos na busca de resultados simétricos.

Como apresentado no primeiro capítulo, os valores organizacionais e principalmente os humanos tem um grande papel no relacionamento interpessoal. Fica evidente que estes valores devem reger o comportamento dos Relações Públicas servindo como guias de suas ações dentro da organização.

A importância da cultura para o trabalho do profissional foi apontado por James Grunig em 1992. Ferrari (2009, p.256) ao revisar a teoria do autor ressalta que “nosso mundo pode ser comparado a um caleidoscópio cultural em que as diferenças entre as sociedades afetam a maneira como as relações públicas são praticadas por pessoas de diferentes contextos”.

Outro fator apresentado anteriormente e que também aparece dentro do âmbito do gerenciamento das relações públicas é o paradoxo passado *versus* futuro. Para que as mudanças necessárias à organização e a influência dos interesses da gerência não gere desmotivação por parte dos funcionários, o profissional da área precisa utilizar sua competência de transmitir informação, negociação e mediação.

Qualquer processo de mudança e tomada de decisão que tenha influência nos relacionamentos interpessoais estão sujeitos a conflitos. O desafio do profissional de comunicação é encontrar maneiras e métodos para tornar esta transição menos conflituosa ou autoritária.

O primeiro passo para uma transição mais amena é a posição de neutralidade do profissional que irá lidar com os conflitos. Características de imparcialidade e habilidades que auxiliem na articulação e balanceamento dos interesses são necessárias ao relações públicas.

Para Carvalho (2009, p. 310), também “é preciso superar a visão mecanicista de gerenciamento de crises e conflitos por um processo de mediação mais dinâmico e flexível”, demonstrando que essa abordagem “também pode proporcionar o crescimento e a construção de relações interpessoais mais produtivas”.

Carvalho (2009, p. 317) aponta que está surgindo uma nova função para o profissional de relações públicas, “uma concepção sistêmica de mediação na solução de disputas organizacionais, pela qual o mediador auxilia as partes a identificar, discutir e resolver as questões divergentes, transformando a condição destrutiva em construtiva”.

O profissional de relações públicas é indicado para exercer esta função de mediação pelas características que apresenta e que são fundamentais para esta atividade, são elas: sensibilidade para ouvir problemas, habilidade para se fazer confiável, saber elaborar estratégias de comunicação, utilizar a comunicação como meio de solucionar problemas, executar ações etc.

Possuir as habilidades mencionadas para exercer a função de mediação não extingue outras características necessárias a esse profissional. Conhecer o público com que se trabalha em profundidade também é fator essencial para a efetividade da comunicação.

Através do conhecimento do outro é possível identificar de que maneira as mensagens devem ser transmitidas, para que as interpretações não sejam distorcidas e as respostas sejam as desejadas. A identificação com o público estabelece uma relação de credibilidade e confiança.

Marchiori (2008, p. 219) aponta que “os profissionais de Relações Públicas devem descobrir como gerar os níveis necessários para que haja respeito mútuo e manutenção do diálogo”, assim como, “reconhecer que cada

viés cultural e a máxima que o acompanham exercem um papel essencial na manutenção da variedade social”.

As diferenças culturais se tornam tão evidentes em momentos de conflito que os indivíduos se esquecem de suas semelhanças como seres humanos. Em momentos como este é papel do relações públicas encontrar através do diálogo pontos de convergências que justifiquem o acordo entre as partes. Buscar as semelhanças entre os envolvidos é uma maneira mais garantida de acordo do que trabalhar as diferenças.

Ainda lidando com as diferenças culturais é preciso apontar que para mediar situações de conflito que possuam essa característica são necessárias outras habilidades e competências ao profissional responsável por esse relacionamento. Em sua maioria as características podem ser desenvolvidas através de ações de formação.

Malheiros (2011) aponta três principais competências que o mediador deve possuir. Dentre elas estão as competências culturais, as competências comunicacionais e linguísticas e as competências de mediação. A primeira delas abrange o que foi mencionado sobre conhecer a cultura do outro. Conhecer o outro não implica em aceitar seus costumes, mas sim compreender seus princípios e valores, tanto em questões cotidianas como vestimenta e relacionamento quanto em questões mais profundas como emoções e concepção de família.

A segunda reforça o fator de que se a mediação busca levar as partes a uma interação positiva é necessário que o profissional responsável por esse relacionamento seja capaz de dialogar de maneira paciente e perceber o ponto de vista de seu interlocutor lembrando que os significados atribuídos às mesmas palavras variam de língua para língua.

A terceira competência abrange a habilidade dos mediadores de estabelecer pontes entre os pontos de vistas divergentes promovendo o diálogo e buscando um acordo balanceado entre as partes. A essência da mediação intercultural no mundo globalizado é facilitar e direcionar a interação sinérgica onde o conhecimento, valores e experiências são transferidos em domínios multiculturais de aplicação.

Hofstede (1991) indica que existem três fases da aprendizagem da competência intercultural de mediação mencionada: consciência, conhecimento

e habilidades. A primeira é o momento em que se inicia a tomada de consciência de que cada um reage de maneira diferente em situações semelhantes porque foram criados em ambientes culturais distintos.

A segunda indica o momento em que se inicia a compreensão das diferenças entre as culturas, como mencionado, não é preciso aceitar ou compartilhar dos valores do outro, mas entender em que momento e porque eles divergem dos de si próprios.

As habilidades vêm da prática, para melhor entender o outro e poder dialogar com este de maneira pacífica é preciso, segundo o autor, praticar seus rituais e experimentar seus costumes para então chegar à fase de estar apto para mediar as relações interculturais.

O reconhecimento e entendimento dos costumes e rituais do outro também abrange as chamadas regras de comunicação. As regras são entendimentos não formalizados sobre maneiras adequadas de interagir/comunicar com o outro, mas que estão intrínsecos em cada cultura e ditam as escolhas de comportamento.

Algumas habilidades mais específicas são apontadas por Cseh (2003, p. 35) como sendo necessárias para a mediação intercultural, são estas: “observação atenta, escuta, habilidades de esclarecimento, bem como empatia verbal, habilidades de sensibilidade não verbal, habilidades de resignificação e habilidades de diálogo colaborativo”.

Experiência internacional, conversas com pessoas de outras culturas e observações diárias da equipe multicultural ajudarão os profissionais de mediação a guiar funcionários e líderes para o entendimento e aprendizagem de novos sistemas para condução de seu trabalho. A transformação bem sucedida exige envolvimento e empenho das partes em buscar o diálogo.

Atributos pessoais como: resistência, inteligência, originalidade, paciência e perseverança, energia, senso de humor, conhecimento das partes envolvidas e do próprio conflito também são necessárias ao mediador. Foulkes e Bercovitch (2012) apontam que a característica mais importante do facilitador intercultural é o relacionamento com os dois disputantes. Ambas as partes devem se sentir confortáveis com o mediador e confiar nele para garantir seus interesses e manter sigilo.

A capacidade do mediador de exercer influência e ser imparcial nos momentos de negociação são pontos importantes para um acordo, assim como, a credibilidade dele junto dos envolvidos. Segundo Foulkes e Bercovitch (2012, p. 12), “a credibilidade do mediador resulta de uma combinação de habilidade pessoal, experiência e reputação, o nível e tipo de recurso que têm à sua disposição”.

Os responsáveis pela mediação precisam estar cientes dos valores humanos e culturais em conflito, porque será a partir desse reconhecimento que eles poderão definir suas estratégias, as melhores maneiras de abordagem e ainda as melhores propostas de acordos demonstrando sensibilidade sobre cada um dos motivos das partes envolvidas.

Hong (2010) aponta indivíduos biculturais como sendo mais bem capacitados para mediar conflitos interculturais. Segundo o autor eles são dotados de conhecimento de valores, normas e crenças de suas culturas diferentes. A resposta dos biculturais a situações e sinais culturais é mais ágil.

As competências biculturais são fruto da flexibilidade de comportamento adquirida através de experiências multiculturais, que são então utilizadas por eles para interagir em contextos multiculturais. Fica clara a necessidade de experiências internacionais, na qual o mediador intercultural fica imerso em outra cultura nacional, para facilitar a aquisição de competências que o ajudem posteriormente na mediação de conflitos interculturais.

Biculturais se adaptam mais facilmente e possuem maior conhecimento sobre especificidades das culturas com as quais se relaciona. Eles são capazes de mudar de língua e maneira de interação social conforme as características do grupo com que está se relacionando.

Segundo Hong (2010, p. 96), “como as equipes multiculturais muitas vezes enfrentam desafios na gestão da diversidade e conflitos, biculturais são mais capazes de usar suas habilidades para iniciar atividades que tratem de tais desafios”. Por se adaptarem ao contexto os indivíduos biculturais ganham maior confiança dos diferentes grupos culturais envolvidos por compartilhar de seus valores e língua.

A competência bicultural vai além do conhecimento explícito (história do país, sistema econômico e político, estrutura social) ela abrange também conhecimento tácito (valores culturais, crenças e comportamento).

Conhecimento tácito é dificilmente ensinado em salas de aula e deve ser apreendido através da socialização e interação com determinada cultura, porque ele está profundamente incorporado na consciência pessoal.

Em resumo, os profissionais biculturais estão em posição de destaque para mediação de conflitos dessa natureza, por possuírem as habilidades citadas pontuando principalmente a questão da capacidade de adaptação de comportamento, conforme a cultura com que interagem e as habilidades de comunicação intercultural, no que tange à capacidade de se comunicar, tanto verbal, quando não verbalmente, e também adaptar essa comunicação conforme a cultura do outro.

No caso mais específico das organizações com cenários internos multiculturais, o conhecimento cultural específico deve abranger ainda, segundo Hong (2010, p. 100), “conhecimento básico do ambiente em que as empresas internacionais operam dentro dos sistemas econômicos, políticos, jurídicos, sociais, financeiros e tecnológicos que coexistem”.

Organizações são fenômenos comunicacionais, elas apenas se desenvolvem e se mantêm através de contínua atividade comunicacional, trocas e interpretações de seus integrantes. No caso das equipes multiculturais, seus membros possuem interesses e valores divergentes que geram conflitos, mas da mesma maneira são capazes de desenvolver esquemas novos para resolução de problemas.

A comunicação intercultural com ruídos em empresas gera, além de desentendimentos, o desestímulo dos funcionários. O estresse causa queda da produtividade, criatividade e efetividade do trabalho. Os conflitos podem surgir no dia a dia empresarial em pequenos desacordos entre indivíduos. É por esse motivo que o trabalho do mediador é essencial para que ele não apenas leve os conflitos a um acordo como também evite que estes voltem a ocorrer.

O gerenciamento do conflito parte não apenas do conhecimento profundo das culturas, no caso, nacionais envolvidas, mas também, das causas dos desacordos e do contexto organizacional. A gerência intercultural busca identificar e analisar os conflitos e as melhores maneiras e técnicas que tragam novas soluções e propiciem a melhor comunicação na organização.

É necessário, como colocado por Varner (2000, p. 44), que os empresários compreendam o impacto causado por conceitos organizacionais



como: “práticas de contratação, políticas de promoção, tomada de decisão, ambiente competitivo, os regulamentos financeiros, leis comerciais e as exigências governamentais sobre o processo intercultural da comunicação empresarial”.

Além de trazerem consigo uma carga de bagagem cultural os funcionários estrangeiros também carregam seu próprio contexto organizacional. Conforme apontado por Varner (2000, p. 46), as pessoas de negócios estão amarradas a conceitos próprios como: “cultura corporativa, cultura industrial, cultura geral de negócios e sua cultura nacional”.

O mediador intercultural que trabalha dentro da organização, mas que não leva em conta o contexto geral que influencia as interações, mesmo sendo dotado das competências de mediação e culturais necessárias, encontrará barreiras para trabalhar o diálogo intercultural.

A inovação na maneira de lidar com a comunicação intercultural nas organizações tem se tornado um pré-requisito. Estratégias persuasivas e participativas tem encontrado grande aceitação nesse meio. Por ser a comunicação o ponto crucial para a boa interação organizacional, medidas que visem a troca de informações, feedback, participação por parte dos funcionários e colaboração ganham cada vez mais espaço dentro das organizações.

Plessis (2011) indica quatro passos do gerenciamento de conflitos interculturais: reconhecer a necessidade de trabalho em equipe deixando as metas claras, selecionar um líder para a equipe que tenha confiança e respeito dos demais, facilitar o processo de união da equipe através do diálogo aberto sobre a cultura do grupo e por fim nunca se tornar complacente ou desanimado frente aos desafios encontrados, pois os erros servem para promover o entendimento mútuo e o compartilhamento de tarefas.

Para que o trabalho do relações públicas na mediação da comunicação interna da empresa seja legítimo e para que os relacionamentos verdadeiros sejam mantidos é preciso que este “seja carregado de entendimentos, visão, emoção, compreensão, conhecimento, levantamento de situações e criação de vínculos”, como apontado por Marchiori (2008, p. 237).

Os relacionamentos construídos pelos profissionais de relações públicas precisam ter significado para a organização, diminuindo as incertezas que são responsáveis por causar desconforto e desequilibrar a troca de informações.

Este é apontado por Marchiori (2008, p.244) como sendo fator importante para a manutenção das organizações no mundo globalizado e que trará “não somente o fortalecimento estratégico da atividade de Relações Públicas nas empresas, mas também seu reconhecimento natural como atividade imprescindível para a existência saudável e vencedora da organização”.

A presença do profissional de relações públicas para a mediação de conflitos nas organizações traz vantagens como: redução dos desgastes emocionais e criação de condições para a manutenção do bom relacionamento. Estas vantagens são possíveis através do diálogo e da participação ativa das partes envolvidas na tomada de decisão.

Para que a mediação possa contribuir efetivamente para a transformação do relacionamento dentro da organização é importante focar na criação de locais e momentos para a troca de experiências, discussão e reflexão da dinâmica do processo. Sem a revisão dos conceitos e das abordagens, os indivíduos envolvidos podem se desestimular, desconfiar da efetividade de tais mudanças e gerar insatisfação quanto ao papel do profissional de relações públicas.

Segundo Carvalho (2009, p.323), o profissional deve tomar um posicionamento de gestor “com habilidades para facilitar as interações, estimulando o diálogo, e o sentimento de obrigação e colaboração mútuas, além de tornar-se capaz de socializar a informação, envolvendo os indivíduos no processo organizacional”.

O processo de gerenciamento dos conflitos deve seguir etapas que facilitem o trabalho do Relações Públicas. Primeiramente é preciso identificar os problemas em conjunto com os demais líderes dos setores da organização, depois se analisa os problemas e os locais em que ocorrem, por último se faz o levantamento das opções de mudanças e então é elaborado o planejamento da ação.

É importante que os líderes dos setores da organização estejam presentes tanto na primeira etapa quanto nas demais, porque eles serão os

transmissores dos motivos das mudanças, assim como, serão responsáveis por engajar seus seguidores para a incorporação das novas metas e medidas.

Fortes (2003) aponta algumas medidas que podem ser tomadas para promover a participação e estimular o diálogo dentro da organização. Dentre as diversas apresentadas as principais para o cenário de interação intercultural são as estratégias de comunicação que englobam medidas como enfatizar a transparência, informar todos os funcionários sobre os rumos e objetivos empresariais, além de aumentar a comunicação oral como estímulo a interação.

Medidas físicas também devem ser tomadas, são exemplos: implantação de caixas de sugestões, fazer pesquisas de satisfação interna, elaborar meios indiretos de comunicação (jornais, folhetos, vídeos), promover eventos internos que permitam a interação entre os funcionários.

Uma outra abordagem bastante relevante para a efetivação da comunicação e diminuição do aparecimento do ruído comunicacional são estratégias de compreensão mútua que podem abranger programas de formação cultural. Cseh (2003, p. 28) acredita que: “a melhor maneira de desbloquear a sinergia criativa dessas equipes é criar espaços de sentido mútuo através do diálogo”.

A partir desses programas os funcionários se tornam capazes de entender de maneira mais clara os hábitos e maneiras de interagir dos funcionários de outra nacionalidade. Crown (2007, p.489) aponta que “as empresas deparam-se com a necessidade de desenvolver técnicas que facilitem a produtividade da equipe culturalmente heterogênea”.

As técnicas para a interação mútua podem ser de diversas naturezas, mas de maneira geral é importante para o cenário apresentado que estas trabalhem questões vinculadas às culturas nacionais como valores, costumes, estereótipos, filtro cultural, língua e também as diferentes maneiras de relacionamento dentro da empresa.

Não é bem definido como diminuir o efeito dos princípios estudados (estereotipagem, intolerância, choque cultural) sobre o ambiente de trabalho. As técnicas se apresentam como uma maneira de tornar os princípios tanto organizacionais quanto culturais em práticas, promovendo a adaptação de comportamento que é tão importante no contexto intercultural.

A efetividade da formação cultural não nasce contando a alguém como que as coisas são feitas em outro local. Segundo Tomalin (2009, p. 116), a formação cultural “se trata de considerar a sua própria mentalidade, comparando a com a mentalidade de seu homólogo (ou a sua percepção da mentalidade dele) e depois decidir como proceder com base no que você aprendeu”.

O ciclo de aprendizado pode ser dividido em quatro partes: atividade, retorno, conclusão e implementação. A primeira etapa foca em proporcionar experiências interativas que possibilitem ao participante pensar sobre as diferenças culturais e suas atitudes comparando-as com as de seus colegas.

O segundo passo promove a discussão entre os membros do treinamento e de seu facilitador do que foi aprendido durante a primeira fase e qual seu sentimento sobre as experiências iniciais. Nesta etapa o facilitador tem a função de promover a discussão e interação.

A conclusão é mais reflexiva que as anteriores, pois é na qual os participantes irão pensar nas implicações do que aprenderam e quais mudanças de pensamento e de comportamento estão implícitas nas novas possibilidades que foram visualizadas.

Por último chega-se a fase mais importante das quatro que é a implementação. O facilitador deve em conjunto com os funcionários estabelecer objetivos e planos de ação para alcançá-los que sejam específicos, possíveis de serem mensurados, tenham sido acordados por todos, realistas e levem em conta o tempo necessário para sua implementação.

O papel do facilitador/mediador é especificado por Tomalin (2009, p. 117) como sendo “aprofundar os problemas pessoais enfrentados pelo funcionário em lidar com comunidades na empresa e ajudá-lo a encontrar soluções pessoais para lidar com eles”.

Os instrumentos de treinamento intercultural podem ser divididos em três grandes grupos de atividades, que devem ser implantados um após o outro, porque dessa maneira possibilitaram que o ciclo de aprendizado intercultural seja fechado. Os grupos são: atividades experimentais, atividades comparativas e atividades reflexivas.

Em sua revisão, Tomalin (2009) apresenta diversas atividades para serem utilizadas nesse tipo de treinamento intercultural, levando em conta o que o autor expõe algumas delas serão aprofundadas no trabalho daqui em diante.

O primeiro grupo de atividades pretende proporcionar a integração do grupo de trabalho e gerar uma primeira visualização do que se pretende aprofundar ao longo do treinamento. Elas consistem de dinâmicas curtas que geram a reflexão dos participantes.

A primeira dinâmica proposta consiste de um jogo de cartas. A sala é dividida em pequenos grupos, os jogadores devem, um de cada vez, se mover de grupo em grupo para jogar, sendo que, cada um está jogando as cartas com regras diferentes.

A proposta é compreender as diferenças e adaptar o comportamento pessoal para as novas regras. Ao final da atividade os participantes devem indicar como se sentiram com as mudanças de regras, como se adaptaram e o mais importante como mudaram seu comportamento.

Uma segunda dinâmica proposta é a de apresentação de um projeto fictício para um grupo que simula desenvolver um conjunto particular de hábitos e comportamentos culturais que os demais não estão cientes. A função do grupo de apresentação é adaptar sua proposta e argumentação aos anseios da audiência. A proposta final da dinâmica é muito próxima da anterior, com o acréscimo da questão de trabalho em equipe.

A última sugestão é escolher um grupo de pessoas para sair da sala de treinamento e pedir para que elas desenvolvam uma conversação sobre determinada temática. Os participantes que não foram escolhidos são instruídos a ignorar completamente o grupo externo, quando estes voltarem à sala para transmitir os seus pontos de vista.

Através dessa dinâmica os participantes vivenciam a experiência e as emoções de um grupo estrangeiro tentando se integrar em um meio diferente e não acolhedor, além de estimular o desenvolvimento de estratégias de integração. Os indivíduos desenvolvem maior sensibilidade por novos grupos.

As atividades comparativas são desenvolvidas para ajudar os participantes a realmente equiparar suas preferências e comportamentos com as dos demais. No primeiro exercício proposto os funcionários recebem uma planilha com paradigmas comunicacionais como: formal/informal,

direto/indireto, conciso/expressivo, neutro/emocional etc. Os participantes devem identificar quais paradigmas definem a sua própria cultura e quais definem a cultura do outro grupo.

Apesar de parecer simplista, a análise proposta leva os funcionários a compreenderem o porquê em relacionamentos cotidianos dentro das empresas pessoas de culturas diferentes reagem de maneira também diferente. Esse é o primeiro passo para que o treinamento possa ser daqui em diante mais bem aprofundado.

A segunda proposta de comparação, conforme apresentado por Tomalin (2009, p. 122), tem o objetivo de “aumentar a consciência das diferenças e também estabelecer o princípio de que os melhores informantes sobre a cultura de uma comunidade de negócios são os próprios membros dela”.

Os participantes devem perguntar uns aos outros por um valor central, uma expectativa de sua comunidade ou um par de diretrizes comportamentais. E então comparar as notas com o resto do grupo. As perguntas que devem ser feitas são as seguintes:

- Me conte alguma coisa que seja realmente importante para pessoas na sua cultura.

- O que eu devo fazer na sua cultura para causar uma boa impressão?

- Para que eu cause uma má impressão na sua cultura o que devo fazer?

Ao final os indivíduos devem discutir quais foram as respostas adquiridas, quais os valores referentes a cada uma das culturas e quais comportamentos devem ou não serem tomados nelas. Participantes também devem debater como eles adaptariam seu comportamento para cada situação.

Outro exercício proposto argumenta sobre os principais elementos que compõem os valores. Os funcionários são convidados a responder quais os valores fundamentais, os medos culturais, como é a sensibilidade quanto ao tempo, qual o espaço pessoal confortável e as motivações pessoais intrínsecas a sua cultura.

Valores fundamentais são as crenças fundamentais da comunidade em questão. Medos culturais são a crença chave sobre o que está errado. Sensibilidade ao tempo descreve atitudes como a pontualidade, tempo e planejamento, e sensibilidade ao espaço descreve atitudes de espaço pessoal

confortável. Motivação descreve o que são consideradas as principais motivações de pessoas.

Essa atividade proporciona a visualização de valores e motivações que podem ser divergentes em culturas diferentes, demonstrando alguns dos principais motivos para os conflitos culturais.

A terceira divisão de atividades, as reflexivas, tem como principal elemento a capacidade do treinador de identificar e focar em questões pessoais de cada indivíduo para a formação de cada um quanto à execução de seu trabalho, isto é particularmente importante no relacionamento com outras culturas.

A primeira atividade reflexiva proposta consiste em permitir que os participantes complementem os conhecimentos adquiridos nas atividades anteriores e identifiquem questões chave para a interação intercultural.

O exercício é executado em pares que trabalham para identificar os problemas que têm enfrentado ou que acreditam que possam surgir em projetos nos quais estavam ou podem vir a estar envolvidos. Eles devem anotá-los e apresentá-los para o grupo. O objetivo é fazer com que as questões fiquem as mais específicas possíveis.

Os cartões nos quais os problemas foram anotados devem ser colocados na parede da sala para que possam ser debatidos pelo grupo e revisitados ao longo do treinamento. Este tipo de atividade tem como principal ponto o diagnóstico dos pontos conflituosos.

Entrevistas pessoais também são necessárias porque como colocado por Tomalin (2009, p. 128): “às vezes, as questões são muito confidenciais para serem tratadas de forma pública, de maneira que podem implicar em problemas de comunicação com um outro membro do grupo ou com alguém que os demais conhecem”.

Por isso, entrevistas de pelo menos uma hora devem ser agendadas durante o treinamento e conduzidas para abordar três pontos principais: atualização do processo, reforçar mensagens do treinamento e soluções de problemas. O entrevistador deve direcionar o menos possível o diálogo e fazer perguntas que possam ajudar o entrevistado a chegar à suas próprias conclusões.

Em termos de organizações, a formação cultural, como todos os treinamentos de negócios, consiste em melhorar o desempenho do grupo. Em termos de vivência se trata de tornar um indivíduo mais lapidado, e com maior mentalidade internacional.

Todas estas medidas, se bem executadas, gerarão um ambiente interno de interação e que promoverá o diálogo entre os funcionários possibilitando a troca de experiências e valores culturais. O diálogo também possui a capacidade de transformar os que neles se envolvem.

Fomentar o diálogo em empresas com funcionários de diversas culturas possibilita que estes passem a compreender o outro de maneira mais igualitária. O diálogo engloba três esferas do dia a dia da organização: a comunicação, o desenvolvimento de líderes e a transformação da estrutura organizacional. Esferas de papel imprescindível na comunicação intercultural.

A comunicação possibilita a interação e a troca de informações entre os funcionários, os líderes têm papel importante da gestão de conflitos interculturais por exercerem uma função de conselheiros entre as partes em disputa e a última esfera será consequência positiva ou negativa das duas primeiras.

Através da escolha de um profissional capacitado para mediar a comunicação intercultural em organizações e a implantação de técnicas de compreensão mútua, os conflitos culturais podem ser reduzidos e evitados, proporcionando um ambiente interno harmonioso que influencie a melhora do crescimento e desempenho empresarial.



## **4. ESTUDO EMPÍRICO: RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como estudo de caso do trabalho foram realizadas pesquisas por meio de questionário online com 11 profissionais, entre homens e mulheres, de diferentes áreas, tanto brasileiros com experiência em empresas alemãs no Brasil ou na Alemanha, quanto com alemães com experiência em empresas com sede no Brasil (APÊNDICE A – Quadro descritivo dos entrevistados).

Os profissionais entrevistados foram selecionados pela autora deste trabalho a partir do conhecimento pessoal das diferentes organizações. A participação foi voluntária, e aos participantes foi assegurado anonimato.

Os questionários foram enviados por e-mail e respondidos online, no período de 25 a 31 de outubro de 2012. O questionário constava de cinco perguntas referentes ao tema da comunicação intercultural e a experiência pessoal de cada indivíduo (APÊNDICE B – Questionário online versão em português; APÊNDICE C – Questionário online versão em alemão).

Dentre os depoimentos obtidos foi possível perceber a coerência de diversos pontos abordados ao longo do trabalho como sendo importantes ou que de certa maneira influenciam o relacionamento intercultural dentro das organizações.

O questionário guiou o participante a pensar em sua própria experiência pessoal para desenvolver sua opinião dentro das questões introduzidas. Na primeira pergunta, que pedia para que o respondente relembresse algum momento em que houvesse sentido algum tipo de conflito devido a questões culturais, surgiram como temáticas principais as diferenças no estilo de se comunicar e no modo de trabalho das culturas alemã e brasileira.

A segunda questão levou o participante a discorrer sobre a sua opinião de como é a experiência de trabalhar com pessoas de culturas diferentes. Nas respostas obtidas, foram abordados pontos como a influência da bagagem cultural no relacionamento com os demais e o ponto positivo das diversas soluções que podem surgir para a resolução de problemas cotidianos, além de ganhos pessoais como crescimento pessoal, aumento da capacidade adaptativa e da flexibilidade e ainda da oportunidade de adquirir conhecimento sobre outros costumes.

A influência da linguagem no relacionamento intercultural foi a temática da terceira questão e obteve como principal resultado a necessidade de uma língua em comum entre as culturas em diálogo. O treinamento intercultural foi

abordado na quarta questão, demonstrando que dentre as cinco empresas contidas na pesquisa apenas duas delas ofereciam algum tipo de treinamento intercultural e que de alguma maneira há espaço para seu aperfeiçoamento.

A importância da presença de um mediador intercultural dentro das empresas foi avaliada, na última questão, como sendo muito importante para a diminuição e até prevenção aos conflitos interculturais, além disso, surgiram ainda sugestões de quais seriam as características necessárias a um profissional como este.

Sabendo-se que a posição de cada pessoa no interior de um universo social direciona a sua percepção do quanto e do que influencia no seu relacionamento com os demais, as informações aqui contidas não podem ser consideradas como únicos parâmetros possíveis para todas as empresas com o mesmo cenário, mas podem ser tomadas como um norte para as demais.

#### **4.1 Diferenças no estilo de se comunicar**

Na primeira pergunta o entrevistado foi levado a pensar sobre alguma situação na qual ele já tivesse vivenciado conflito devido às diferenças culturais existentes na empresa. As respostas foram ricas:

*Com certa frequência observo famílias descontentes com o tratamento que recebem de professores alemães. Os alemães dizem as coisas que precisam ser ditas de forma direta, sem meias palavras. O que foi estabelecido deve ser cumprido, não cabem alterações ou alternativas que não estejam previstas. Os brasileiros não gostam porque acham as colocações frias e insensíveis. Os brasileiros querem ser tratados individualmente. Vejo isso como uma diferença cultural (brasileiro, 53 anos, sexo masculino, 26 anos de experiência profissional como diretor pedagógico de colégio alemão no Brasil).*

Está observação se aproxima do que afirma Lewis (2008) ao colocar que cada cultura se comunica de maneira diferente. Segundo o autor (2008, p.6), “o estilo de comunicação alemã é franco, aberto e direto. Verdades vêm antes de diplomacia”. Esse fator se choca com o “jeitinho” brasileiro e com a cordialidade típica do país, como pode ser notado na resposta: “brasileiros querem ser tratados individualmente”, existe uma predisposição do nativo por desejar

privilégios e tratamento exclusivo para cada caso determinado, o que não ocorre na Alemanha.

O seguinte trecho reforça o que foi dito:

*Alemães são diretos e manifestam suas críticas; brasileiros em contrapartida dizem que acham tudo bom e apenas exteriorizam insatisfações em conversas particulares* (alemã, 47 anos, sexo feminino, 6 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).

As questões da dificuldade do brasileiro de dizer não e de serem raramente portadores de notícias ruins também podem ser percebidas na fala acima.

A maneira de interagir brasileira, de forma eloquente e através de gestos e expressões faciais também incomoda aos funcionários de nacionalidade alemã, que são mais reservados e se expressão de maneira mais contida, falam baixo e não utilizam muitos gestos manuais:

*Às vezes, alemães se sentem incomodados com o "barulho" que os brasileiros fazem: falamos alto, somos sonoros; em contrapartida, às vezes os brasileiros acham os alemães muito reservados ou frios, porque são mais discretos* (brasileira, 43 anos, sexo feminino, 21 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).

Tais afirmações demonstram uma das diferenças mais marcantes das culturas brasileira e alemã: a questão da maneira de interação. No caso, cada cultura acredita que sua maneira de se comunicar é correta e que a maneira do outro é evasiva ou muito expansiva.

#### **4.2 Diferenças no modo de trabalho**

Outro ponto reflete a maneira com que a sociedade alemã é organizada, o fato de que os professores na Alemanha são todos funcionários públicos, pois todo o ensino é público, são poucos os colégios particulares existentes. Quando eles veem trabalhar no Brasil em um colégio particular não compreendem que a maneira de lidar com suas responsabilidades deve ser diferente.

*Os brasileiros colocam o seu trabalho antes de tudo, mas os alemães viam seu cargo no colégio estrangeiro quase como férias. Eles vinham pouco às reuniões, faltavam bastante e tiravam férias maiores que os brasileiros. Eles se comportavam como funcionários públicos, o que no Brasil não é normal. E, além disso, nem todos se esforçavam para aprender o Português (austríaca, 45 anos, sexo feminino, 14 anos de experiência profissional como professora de colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

Aqui nota-se ainda o que foi ressaltado no segundo capítulo de que brasileiros tem o costume de permanecer no trabalho até terem finalizado sua tarefa, mesmo que seu horário já tenha sido ultrapassado. A questão da hierarquia também é vista no trecho a seguir:

*Durante a realização de um projeto na Alemanha do qual eu estava liderando diferentes tarefas foram direcionadas a diferentes pessoas. A meta para conclusão das tarefas foi definida. Após certo tempo, 1 ou 2 dias, decidi checar a evolução das mesmas com cada um. Em alguns casos os envolvidos se sentiram ofendidos. Eles me explicaram que isso dava a impressão de que eu não confiava no trabalho deles (brasileiro, 26 anos, sexo masculino, 1 ano e seis meses de experiência profissional como Trainee em multinacional alemã na Alemanha).*

Esse hábito de checagem do trabalho, normal na cultura brasileira, é visto de maneira negativa pelos alemães, demonstrando que a cultura organizacional da Alemanha difere em vários pontos com a brasileira. Os trechos das entrevistas destacados acima demonstram que as diferenças culturais podem sim levar a conflitos e desconfortos em interações dentro de cenários interculturais.

### **4.3 Influência da bagagem cultural**

Alguns trechos relatados ressaltam o fator da bagagem cultural que cada indivíduo carrega consigo e que utiliza como filtro cultural para interpretar e julgar as atitudes dos demais. Cada um tem sua própria visão das situações e ações dos outros. Como visto no segundo capítulo os costumes divergem de cultura para cultura.

*É interessante, mas também às vezes cansativo. O indivíduo baseia-se sempre em suas experiências, sua educação e pelo comum em seu país de origem e dessa maneira não compreendem a outra cultura da mesma*

*maneira. Possivelmente entender, mas não aceitar (alemão, 51 anos, sexo masculino, 21 anos de experiência profissional como coordenador em colégio Alemão no Brasil) (tradução nossa).*

*Cada cultura acredita ser corretamente desenvolvida. Quando diferentes maneiras e métodos de trabalho se encontram, surge facilmente a impressão de que cada um poderia desenvolver a tarefa de maneira melhor, por exemplo: o outro lado teme que teria maior conhecimento sobre o assunto. Por fim, cada método tem sua legitimidade, afinal cada um é determinado para o mesmo objetivo (alemã, 47 anos, sexo feminino, 6 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

Por meio das diferenças culturais surgem os estereótipos, que são generalizações ideológicas predefinidas que limitam o entendimento das atitudes e costumes dos outros. Ao assumir esse padrão, o indivíduo diminui as chances de entendimento e aceitação para com a outra parte, dificultando o diálogo intercultural.

O etnocentrismo também é fruto da bagagem cultural de cada um, pois de maneira geral os indivíduos possuem a tendência de defender a sua cultura como superior a dos demais, isso faz com que as negociações empresariais sejam um jogo de forças.

A troca de informações entre pessoas de diferentes culturas ainda pode gerar o ruído comunicacional, que é a interpretação errônea do que o outro transmite. Se ele ocorrer haverá divergências dentro do ambiente de trabalho, gerando desconfortos. Além das diferenças culturais a língua diferente também pode levar ao ruído comunicacional.

#### **4.4 Influência da linguagem**

Algumas respostas introduziram a questão da necessidade de uma língua em comum além do, ao menos, breve conhecimento anterior sobre a outra cultura com que se tem contato dentro da empresa.

*Você tem que conhecer e se informar antes de começar a trabalhar com determinado grupo, assim é mais fácil de entender as suas opiniões e maneiras de trabalhos etc (alemão, 52 anos, sexo masculino, 18 anos de experiência profissional como dono de empresa multinacional alemã com filial no Brasil) (tradução nossa).*

*É magnífico trabalhar com pessoas de outras culturas, porque você sempre pode aprender coisas novas. Mas é importante que exista respeito e uma língua em comum entre as partes (austríaca, 45 anos, sexo feminino, 14 anos de experiência profissional como professora de colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

As sugestões encaminham para o foco da terceira pergunta do questionário, que foi abordar se de alguma maneira a língua diferente dificultava ou prejudicava o relacionamento com os demais colegas e o desempenho profissional.

*Sem dúvida a língua é uma barreira para a integração e o desempenho profissional, pois se você não consegue expor uma ideia ou entender uma proposta, o processo fica interrompido. Em um trabalho que depende de entrosamento para que tenha resultados a língua não pode ser uma barreira. É fundamental que a comunicação aconteça, que as ideias circulem. Caso contrário haverá prejuízo e será necessário um tempo muito maior para que os resultados aconteçam (brasileiro, 53 anos, sexo masculino, 26 anos de experiência profissional como diretor pedagógico de colégio alemão no Brasil).*

*Quando trabalho em alemão, por não possuir o domínio completo do idioma, a língua atrapalha o desempenho, e sinto que não consigo desempenhar como eu gostaria ou poderia (brasileiro, 26 anos, sexo masculino, 1 ano e seis meses de experiência profissional como Trainee em empresa multinacional alemã na Alemanha).*

Os trechos acima refletem o que foi colocado no segundo capítulo de que a língua influencia a interação entre funcionários nativos e estrangeiros, porque, por mais que estes possuam uma língua em comum, uma das partes não estará utilizando seu idioma materno e como foi apontado por Lewis (2008, p.193) “línguas diferentes são usadas de jeitos diferentes e com uma variedade de efeitos” e isso influencia no desempenho profissional dos estrangeiros.

Os participantes da pesquisa que disseram não possuírem problemas por causa do idioma se diziam em sua maioria serem fluentes em alemão ou possuírem o domínio do inglês. Dessa maneira fica evidente que a língua em comum tem papel essencial no relacionamento intercultural dentro de uma organização.

*A maioria fala inglês fluente e isto facilita a comunicação (brasileiro, 48 anos, sexo masculino, 16 anos de experiência profissional como gerente de risco em multinacional alemã no Brasil).*

*No meu caso não, uma vez que sou fluente no Alemão. No caso dos professores que não falam a língua estrangeira, sempre há os colegas que se dispõe a traduzir ou se faz uso do Inglês (brasileira, 43 anos, sexo feminino, 21 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).*

*Eu falo alemão fluente, portanto não tenho dificuldade nessa área. Tenho colegas que não falam alemão, e acho que o fato de só falar inglês não prejudica muito (ocasionalmente um pouco) o desempenho profissional, mas sem nenhuma dúvida faz falta na integração com os colegas (brasileiro, 23 anos, sexo masculino, 6 meses de experiência profissional como engenheiro em multinacional alemã na Alemanha).*

Apesar de a maioria dos entrevistados não apontarem o idioma como sendo um problema para o desempenho profissional o último trecho transcrito o coloca como uma barreira para a integração com os demais colegas, indicando que para questões de trabalho ele não influencia tanto quanto em questões de relacionamento pessoal.

É importante lembrar que o relacionamento ruim com os demais colegas de trabalho também pode em longo prazo prejudicar a adaptação do funcionário ao novo contexto nacional e acabar influenciando em seu desempenho dentro da empresa.

#### **4.5 Experiências em equipes multiculturais**

Na segunda pergunta do questionário os participantes foram questionados sobre qual a opinião deles sobre trabalhar em equipes multiculturais. Dentre as diversas respostas obtidas a maioria delas ressaltava a oportunidade de conhecer outra cultura, aprender novos costumes, novas línguas e exercitar a capacidade adaptativa.

*O aprendizado é muito rico. É interessante observar como um mesmo fato é visto de forma diferente por pessoas de diferentes culturas. No nosso contexto, normalmente, há uma pré-disposição para que o entrosamento aconteça e isso facilita o processo (brasileiro, 53 anos, sexo masculino, 26 anos de experiência profissional como diretor pedagógico de colégio alemão no Brasil).*

*É uma experiência que exige grande capacidade de adaptação, no entanto acho excelente e recomendo (brasileiro, 23 anos, sexo masculino, 6 meses*



de experiência profissional como engenheiro em multinacional alemã na Alemanha).

*Acho muito importante. Tenho a oportunidade de conhecer a cultura de vários países como Argentina, Alemanha e Venezuela. Consigo ver até as diferenças de idiomas entre os países da América Latina. Atitudes que aqui são comuns e pra eles não. É legal para abrir mais a cabeça e pensamento e achar que tudo é igual. E que é muito importante à habilidade de adaptação e flexibilidade (brasileira, 21 anos, sexo feminino, 1 ano e oito meses de experiência profissional como estagiária de Brand em multinacional alemã no Brasil).*

*É uma experiência enriquecedora, abre os olhos para o pluricultural, para as semelhanças e diferenças entre as pessoas; todos deveriam passar por esse tipo de experiência - assim se evitaria tantos conflitos culturais e muitos preconceitos (brasileira, 43 anos, sexo feminino, 21 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio Alemão no Brasil).*

Como abordado no segundo capítulo, as interações interculturais não dependem apenas de fatores superficiais como reconhecer que o outro possui uma cultura diferente da sua, mas entender que por esse motivo ele se comunica de maneira diferente, possui hábitos e valores diferentes entre outros fatores que podem direcionar para um conflito.

Experiência em equipes multiculturais poderia ser uma maneira de evitar conflitos culturais e preconceitos, pois ao interagir constantemente com outra cultura o indivíduo desenvolve a capacidade de compreensão do outro, entendendo que os valores podem ser divergentes dos seus e que por esse motivo as negociações tem de ser mais aprofundadas e descobrindo que, somando forças, equipes multiculturais possuem potencial elevado de resoluções inovadoras de problemas.

#### **4.6 Ponto positivo da diversidade cultural em equipes de trabalho**

Uma das respostas recebidas ressalta um fator importante que é o ponto positivo da diversidade cultural em organizações. O trecho abaixo comprova o vínculo positivo entre a diversidade e os bons resultados empresariais apontados pela UNESCO (2009). Outro fator que aparece aqui é a inteligência cultural, que traz criatividade e inovação a partir das diversas visões proporcionadas pelos funcionários da organização.

*É uma experiência muito enriquecedora. Pessoas de diferentes culturas, background, crenças e línguas possuem, muitas vezes, ideias e visões completamente diferentes sobre um mesmo assunto. O que se teria como padrão, normal ou certo em uma discussão entre pessoas de um mesmo país, dá lugar a múltiplos ângulos e possibilidades previamente não imaginadas. Isso pode trazer muitas dificuldades, porém permite criar ideias mais inovadoras e complementares (brasileiro, 26 anos, sexo masculino, 1 ano e seis meses de experiência profissional como Trainee em empresa multinacional alemã na Alemanha).*

Não é apenas a maneira de resolução de problemas que é influenciada pela diversidade cultural dentro da organização, mas também o método de lidar com problemas externos junto da população local, questões ambientais ou dificuldades econômicas. Se bem gerenciadas as visões diferentes se somam em busca de inovações e impulsionam a empresa ajudando-a na disputa mercadológica com as demais.

#### **4.7 Treinamento intercultural**

Os trechos transcritos abaixo são referentes à quarta pergunta do questionário que pedia para que os participantes descrevessem como foi sua adaptação à nova cultura e se haviam passado por algum tipo de treinamento prévio. As primeiras respostas apresentadas aqui apontam que a adaptação ao convívio intercultural ocorreu de maneira intuitiva, conforme eram feitas observações no dia a dia da organização.

*Não houve treinamento. O processo de adaptação ocorre de forma intuitiva. Sempre que um estrangeiro chega é preciso um tempo para quebrar as barreiras e o trabalho, que depende da comunicação, começar a fluir (brasileiro, 53 anos, sexo masculino, 26 anos de experiência profissional como diretor pedagógico de colégio alemão no Brasil).*

*Toda a minha experiência baseia-se em coisas que eu vivenciei durante o dia a dia no Colégio. E estas influenciaram as minhas reações (alemão, 51 anos, sexo masculino, 21 anos de experiência profissional como coordenador em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

Os demais participantes indicaram que não tiveram problemas para se adaptarem, pois possuíam conhecimento prévio da língua e da outra cultura ou por já terem vivenciado experiências em países diferentes. Este fator ressalta a importância de conhecimento dos costumes do outro para que não haja

choques ou ao menos para que a adaptação se dê de forma mais branda e rápida.

*Eu não recebi treinamento, mas sei me relacionar com os alemães. Conheço sua cultura por ter morado na Alemanha por quatro anos (brasileira, 50 anos, sexo feminino, 11 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).*

*Não. Eu aprendi a conviver com diferentes culturas através do learning by Doing e vivi em quatro países diferentes nos quais aprendi a ter tolerância, paciência e a ser flexível (austríaca, 45 anos, sexo feminino, 14 anos de experiência profissional como professora de colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

*Não recebi, mas tenho esse convívio desde pequeno e fui criado em escolas alemãs. Tive que me adaptar um pouco, mas não tive dificuldades (brasileiro, 23 anos, sexo masculino, 6 meses de experiência profissional como engenheiro em multinacional alemã na Alemanha).*

*Não, mas minha formação é intercultural, uma vez que na faculdade já se vivia essa situação; também venho de família de origem alemã - não tive nenhum problema com isso (brasileira, 43 anos, sexo feminino, 21 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).*

Apenas duas das quatro empresas nas quais os entrevistados trabalham possuem algum tipo de treinamento intercultural.

*Embora existam programas internos de treinamento para convívio intercultural, eu particularmente nunca os tomei, pois acredito ter facilidade em adaptar-me a diferentes culturas (brasileiro, 48 anos, sexo masculino, 16 anos de experiência profissional como gerente de risco em multinacional alemã no Brasil).*

*O Colégio oferece uma adaptação aos alemães quando chegam ao Brasil; o oposto não acontece (brasileira, 43 anos, sexo feminino, 21 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).*

*Temos em nossa instituição uma profissional que ajuda o estrangeiro a resolver os problemas burocráticos quando chega, tais como documentação, aluguel de imóvel, compra de carro, colocação dos filhos em escola e algumas dicas de como as coisas funcionam no Brasil etc (brasileiro, 53 anos, sexo masculino, 26 anos de experiência profissional como diretor pedagógico de colégio alemão no Brasil).*

Apesar de as duas empresas citadas nos trechos acima possuírem algum tipo de treinamento ou ajuda aos funcionários, ambas não demonstram

contemplar os dois grupos (brasileiros e alemães), ou eles são direcionados aos estrangeiros que vêm ao país ou estes são oferecidos, mas não fazem parte da cultura da organização.

Uma das participantes alemãs ressaltou um ponto importante do treinamento que recebeu antes de vir para o Brasil:

*Houve uma semana de curso introdutório na Alemanha e três dias no Brasil. Ele não ajudou.*

*Primeiramente quando alguém precisa se orientar sozinho, a pessoa aprende. Cursos de línguas evidentemente ajudam muito, amizade com nativos ajudam ainda mais (alemã, 47 anos, sexo feminino, 6 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

Mesmo tendo participado de uma introdução para a vida no Brasil a entrevistada diz que esta não ajudou em sua adaptação ao país. Isso sustenta o fator de que o conhecimento explícito não é suficiente para a adaptação. É preciso ter conhecimento tácito sobre a outra cultura para que a interação seja menos conflituosa, mas como apontado no terceiro capítulo, este tipo de conhecimento é dificilmente ensinado em salas de aula e deve ser apreendido através da convivência com a outra cultura.

Um ponto importante seria que esse treinamento se desse em solo brasileiro e envolvesse não apenas funcionários estrangeiros, mas também os brasileiros, pois a comunicação e a interação dependem da cooperação de ambas as partes.

#### **4.8 A importância do mediador intercultural**

A grande maioria dos voluntários destacou a importância da presença de um mediador intercultural dentro de uma organização que possui um cenário interno com funcionários de diferentes países.

*Este profissional é muito importante, principalmente para mediar e facilitar a comunicação entre pessoas que não conhecem a outra cultura (brasileira, 50 anos, sexo feminino, 11 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).*

*Muito relevante e fundamental para empresas ou associações que estejam começando a experimentar a diversidade cultural (brasileiro, 48 anos, sexo masculino, 16 anos de experiência profissional como gerente de risco de multinacional alemã no Brasil).*

*Relevante, ajudando a evitar conflitos básicos e entender melhor a cultura, porém a experiência na prática sempre trará surpresas e desafios (brasileiro, 26 anos, sexo masculino, 1 ano e seis meses de experiência profissional como Trainee em multinacional alemã na Alemanha).*

*Ter um mediador intercultural seria muito útil para diminuir o tempo de adaptação, evitar conflitos decorrentes das diferenças culturais e focar no trabalho. Não tenho dúvidas que algumas informações prévias sobre características e comportamentos culturais facilitariam e encurtariam o processo (brasileiro, 53 anos, sexo masculino, 26 anos de experiência profissional como diretor pedagógico de colégio alemão no Brasil).*

*Alta. Não temos uma pessoa específica que faz isso, mas todos nós, principalmente os professores de Alemão como Língua Estrangeira e o SOE (Orientação Educacional), no caso específico, a Orientadora do Currículo Alemão desempenham esse papel (brasileira, 43 anos, sexo feminino, 21 anos de experiência profissional como coordenadora em colégio alemão no Brasil).*

*Para uma organização um especialista é muito importante, para que ele possa identificar possíveis conflitos previamente e também, dessa maneira, evitá-los (alemão, 51 anos, sexo masculino, 21 anos de experiência profissional como coordenador em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

*Não seria ruim se firmas investissem em mediadores interculturais. Dessa maneira, conflitos culturais poderiam ser evitados e a consciência dos funcionários seria despertada. Aulas de línguas são naturalmente sempre boas – quando alguém mostra que se esforça em aprender outro idioma e com isso conhecer outra cultura também, esse já é um grande passo para a direção certa (austríaca, 45 anos, sexo feminino, 14 anos de experiência profissional como professora em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

De maneira geral a grande maioria dos participantes aponta que o mediador intercultural seria o profissional responsável por mediar a comunicação dentro da empresa e prevenir e diminuir os conflitos entre os profissionais de diferentes culturas, mas são poucos os que demonstram saber exatamente a função de um mediador intercultural.

É visível, no entanto, a necessidade que os respondentes sentem na existência de um funcionário que possa evitar ou diminuir essas barreiras

culturais e comunicacionais encontradas, demonstrando assim, que os problemas que surgem do relacionamento intercultural nas empresas em que trabalham influenciam de certa maneira negativamente em seu desempenho profissional.

#### **4.9 Características necessárias ao mediador intercultural**

Um dos participantes da pesquisa ainda indicou quais seriam as características que esse profissional teria que possuir para poder exercer a sua função de maneira completa:

*Ele tem que estar informado sobre a maneira de viver da cultura e religião das diferentes pessoas para entender as suas situações. Ele tem que ser livre de preconceitos (alemão, 52 anos, sexo masculino, 18 anos de experiência profissional como dono de empresa multinacional alemã com filial no Brasil) (tradução nossa).*

Este ponto é de extrema importância, como afirmado no terceiro capítulo e ressaltado pelo trecho acima, o profissional responsável pela mediação intercultural tem de conhecer o público a fundo. Dessa maneira, será capaz de fazer com que ambas as partes no conflito estejam confortáveis com ele e confiantes de que este defenderá seus interesses.

Outra característica importante para o mediador intercultural é a chamada biculturalidade. Segundo Hong (2010) profissionais biculturais são conhecedores dos valores, das crenças e das normas de ambas as suas culturas. Ele responde mais rapidamente as situações e conflitos culturais e tem maior capacidade de ganhar a confiança de ambas as partes, pois é capaz de se comunicar de igual para igual com as duas.

Um dos entrevistados apontou essa característica e seus pontos positivos como sendo uma habilidade dele próprio.

*Eu com o meu conhecimento da língua sou aceito – e por causa do meu longo tempo aqui no Brasil, meus colegas sabem que eu conheço muito bem duas culturas e por isso consigo reconhecer quais os pontos que estão gerando o conflito (alemão, 51 anos, sexo masculino, 21 anos de experiência profissional como coordenador em colégio alemão no Brasil) (tradução nossa).*

Através da análise das respostas ao questionário é possível verificar a importância de diversos pontos apresentados anteriormente no trabalho como: a influência das diferenças culturais na maneira com que funcionários de nacionalidades diferentes interagem e as diferenças culturais como responsáveis por gerarem situações de desentendimento.

Com os depoimentos obtidos foi possível observar a grande diferença entre as culturas organizacionais brasileira e alemã, tanto no que tange à questão de hierarquia quanto no que diz respeito à maneira de se comunicar em cada uma delas.

Dentre os pontos positivos de se trabalhar em equipes multiculturais, os entrevistados colocaram como relevantes fatores como: a oportunidade de aprender novos costumes, novas línguas, compreender as diferenças e promover a flexibilidade.

Além disso, a experiência intercultural também é apontada como sendo de grande importância para a diminuição de preconceitos. Nas respostas obtidas aparecem ainda fatores positivos da diversidade como sendo geradora de novas maneiras de resolução de problemas organizacionais.

Os entrevistados em sua maioria não relatam grandes dificuldades com relação à diferença linguística, mas grande parte deles já apresentava um conhecimento prévio de alemão ou pelo menos do inglês. Aqueles que colocaram a língua como barreira ressaltaram problemas como menor interação com os funcionários estrangeiros e também baixo desempenho em sua função.

Os pesquisados que disseram não terem passado por dificuldades para adaptar-se ao cenário multicultural da organização também já possuíam em grande parte experiências anteriores com a cultura alemã. Apenas duas empresas ofereciam algum tipo de treinamento ou preparação para o convívio intercultural.

Mesmo possuindo este serviço, os funcionários de tais empresas ou não precisavam tomar parte do programa ou o avaliaram de maneira negativa. Esse ponto demonstra a importância que deve ser dada ao planejamento de tais programas para que seus resultados sejam positivos tanto para os membros da organização quanto para a empresa como um todo.

O papel do mediador intercultural foi avaliado como sendo de grande importância para diminuir e administrar os conflitos que possam surgir dentro das empresas. Pontos como biculturalidade e conhecimento prévio do outro foram destacados como habilidades necessárias a esse profissional.

Por fim, vale apresentar uma resposta obtida por meio dos questionários que afirma:

*Em alemão nós possuímos um ditado que diz: adaptar-se sem desistir de si mesmo. Cada um precisa partilhar e concordar com respeito e tolerância (alemão, 52 anos, sexo masculino, 18 anos de experiência profissional como dono de empresa multinacional alemã com filial no Brasil) (tradução nossa).*

Mesmo não tendo conhecimento sobre a cultura do outro é necessário que haja sempre o respeito e a tolerância com os costumes e valores dos demais.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi salientar a importância da mediação intercultural nas organizações devido ao cenário interno organizacional cada vez mais repleto de funcionários de diversas nacionalidades. Além de apresentar o profissional de relações públicas como um dos mais bem preparados para desenvolver esta função.

A partir do estudo foi possível verificar que, em diversas situações, a resolução de conflitos culturais tornou-se uma forma valorosa de se produzir resultados organizacionais e interpessoais positivos. Esse valor se deve ao fato de, que por possuírem culturas diferentes, a maneira com que cada indivíduo analisa um problema ou desafio é diferente e que, somadas, essas visões podem trazer soluções inovadoras.

Os relatos aqui transcritos puderam demonstrar através da experiência de cada um dos participantes diversos momentos em que surgem conflitos devido às diferenças culturais e a necessidade de um profissional que seja capacitado para exercer a mediação intercultural dentro de empresas que possuam funcionários de diferentes culturas. Reflexão que vai ao encontro de um dos objetivos do estudo, de apresentar a importância do mediador.

Nos depoimentos também foi possível perceber a necessidade de um bom treinamento intercultural que foque o desenvolvimento de conhecimento tácito sobre a outra cultura e a relevância dada a certas características inerentes ao mediador intercultural como: biculturalidade, neutralidade e habilidade comunicacional demonstrando que o Relações Públicas é um dos profissionais com melhores habilidades para a mediação.

No estudo empírico foi possível verificar diversos fatores abordados ao longo da revisão da literatura. Dentre as respostas obtidas ao questionário desenvolvido, os participantes ressaltaram as diferenças na maneira de se comunicar e no modo de trabalho, no que tange à hierarquia e dedicação, das culturas alemã e brasileira como sendo fonte de conflitos dentro das organizações. Fatores que foram apontados por Lewis (2008) e Hofstede (2001) como sendo pontos conflitantes entre culturas diferentes.

Características inerentes à cultura brasileira como o “jeitinho”, cordialidade e dificuldade de dizer não também são notadas, estas são

embasadas por Chu e Wood (2008). A influência da bagagem cultural de cada um que podem ser valores ou costumes são colocadas como o filtro cultural individual. Schwartz (1999) e Tamayo (1998) dão sustentação a tal afirmação na revisão bibliográfica.

Freiria (2002), Luring (2011) e Gusdorf (1977) foram autores utilizados para dar embasamento aos fatores de etnocentrismo, estereótipo, ruído comunicacional e dificuldades de comunicação por falta de uma língua em comum. Dificuldades que foram resultados obtidos no estudo empírico e apresentadas como sendo algumas das principais quando se fala de comunicação intercultural.

O vínculo positivo entre a diversidade e os resultados positivos da organização colocado pela UNESCO (2009) e por Fleury (2000) na revisão da literatura surgiu no estudo de caso como senso ponto importante em experiências com equipes multiculturais. Mesmo com a maioria dos entrevistados tendo apontado as experiências com a diversidade dentro dos grupos de trabalho como sendo uma oportunidade de aprendizado, todos eles ressaltaram a necessidade de um mediador intercultural.

O trabalho em sua totalidade colaborou para o crescimento intelectual e aumento do conhecimento sobre a área da mediação intercultural, da mesma maneira que possibilitou a compreensão do papel do profissional de relações públicas nesse cenário e da descoberta de quais habilidades, além das que já são inerentes a ele, devem ser desenvolvidas para que a mediação tenha seu papel cumprido.

O diálogo intercultural deve se dar de forma respeitosa, tolerante e principalmente levar em conta as diferenças de valores e costumes de cada grupo para que se gere confiança e um ambiente de compreensão mútua e bem-estar dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. J. R. de; SOBRAL, F. J. B de A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala pvq para o estudo de valores no brasil. **RAM – revista de administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009.
- BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERCOVITCH, J. e FOULKES, J. Cross-cultural effects in conflict management: examining the nature and relationship between culture and international mediation. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 12, n. 1, p. 25-47, 2012.
- BOYLAN, P. To be or not to be: success and failure in intercultural communication. In: LYNCH, D. e PIPEAM, A. (Eds.). **Heritage and Progress. From the past to the future in intercultural understanding**. Batha: LTS, 2000.
- CABECINHAS, R.; CUNHA, L., ed. – Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. **Actas da Conferência Internacional**. Braga, Portugal, 2008. 1ª ed. Porto: Campo das Letras, 2008. ISBN 978-989-625-350-9. p.7-12.
- CARVALHO, C. S. Relações públicas: mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHU, R. A. ; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-91, 2008.
- CROWN, D. F. The use of group and groupcentric individual goals for culturally heterogeneous and homogeneous task groups: an assessment of european work teams. **Small Group Research**, v. 38, n. 4, p. 489-508, 2007.
- CSEH, M. Facilitating learning in multicultural teams. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 26, p. 26-40, 2003.
- FARIA, J. L.; SILVÉRIO, M. O. **Relações Públicas em contextos de diversidade**: o desafio da Interculturalidade. UNESP: Bauru, 2003.
- FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Ed. Da FGV, 2009.
- FERNANDES, L. S. **As relações públicas nas organizações multinacionais**: respeitar e integrar as diferenças culturais. UNESP: Bauru, 2008.

FERRARI, M. P. Relações Públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FREIRIA, V. L. P. **Aspectos interculturais: um norte para a comunicação organizacional**. USP: São Paulo, 2002. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/monografias/tcc\\_van.pdf](http://www.aberje.com.br/monografias/tcc_van.pdf)>

FREITAS, S. G. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FORTES, W. G. **Relações Públicas – processo, funções, tecnologias e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

GOUVEIA, V. V. et al. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 34-59, 2009.

\_\_\_\_\_, A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n.2, p. 133-142, 2001.

\_\_\_\_\_, A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n.3, p. 431-443, 2003.

HARDT, P. S. e OLIVEIRA, R. C. **Exportando imagem, importando cultura: a comunicação intercultural e o papel do Relações-Públicas**. UNESP: Bauru, 2009.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organization: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. New York: McGraw, 1991.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequence: international differences in work-related values**. Berverly Hills: Sage, 2001.

HONG, H. Bicultural competence and its impact on team effectiveness. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 1, p. 93-120, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M. M. K. Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAURING, J. Intercultural organizational communication: the social organizing of interaction in international encounters. **Journal of Business Communication**, v. 48, n. 3, p. 231-255, 2011.

LEWIS, R. D. **Cross-cultural communication: a visual approach**. Hampshire: Transcreen, 2008.

\_\_\_\_\_. **When Cultures Collide: Leading, teamworking and managing across the globe**. Boston: Bookwell, 2006.

MALHEIROS, J. M. **Promoção da interculturalidade e da integração de proximidade**. Lisboa: Fábrica das Letras, 2011.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

OBADIA, I, J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. e. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gest. Prod.**, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.

PIEROBON, J. E. **A comunicação em contextos interculturais: a excelência das relações públicas em organizações multinacionais**. UNESP: Bauru, 2006.

PLESSIS, Y. Exploring teamwork paradoxes challenging 21st-century cross-cultural conflict management in a multicultural organizational context. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 12, n. 2, p. 49-71, 2011.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied psychology: an international review**, v. 48, n. 1, p. 23–47, 1999.

\_\_\_\_\_, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCOLLON, R. e SCOLLON, S. W. **Intercultural communication**. Massachusetts: Blackwell, 2001.

SCHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 557-581, 1983.

SHARMA, P.; TAM, J. L. M. e KIM, N. Demystifying intercultural service encounters: toward a comprehensive conceptual framework. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 2, p. 227-242, 2009.

SIMÕES, E. A. **Comunicação intercultural organizacional e relações públicas**. UNESP: Bauru, 2008.

SØDERBERG, A. e HOLDEN, N. Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, p. 103 - 121, 2002.

TOMALIN, B. Applying the principles: instruments for intercultural business training. In: FENG, A.; BYRAM, M. e FLEMING, M. **Becoming interculturally competent through education and training**. England: Multilingual Matters, 2009.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

ULIJN, J. et al. Innovation, corporate strategy, and cultural context: what is the mission for international business communication? **Journal of Business Communication**, v. 37, n. 3, p. 293-317, 2000.

UNESCO. **Investing in cultural diversity and intercultural dialogue**. Paris, 2009.

VARNER, I. I. The theoretical foundation for intercultural business communication: a conceptual model. **Journal of Business Communication**, v. 37, n. 1, p. 39-57, 2000.

VASCONCELOS, I. F. G. ; MASCARENHAS, A. O. ; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo 'passado versus futuro': uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica. Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, 2006.

WEBER, R. A. M. **A comunicação intercultural no ambiente de trabalho: a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil**. Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pierobon-juliane-comunicacao-em-contextos-interculturais.pdf>>

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUADRO DESCRITIVO DOS ENTREVISTADOS

	Posição	Idade	Sexo	Nacionalidade	Empresa	Tempo de experiência	País em que trabalha	Domínio de línguas
1	Professora	45	Feminino	Austriaca	Colégio alemão	14 anos	Brasil	Alemão, inglês e português
2	Coordenadora	43	Feminino	Brasileira	Colégio alemão	21 anos	Brasil	Alemão e português
3	Dono	52	Masculino	Alemã	Multinacional alemã com filial no Brasil	18 anos	Alemanha	Inglês e Alemão
4	Diretor pedagógico	53	Masculino	Brasileira	Colégio alemão	26 anos	Brasil	Português
5	Gerente	48	Masculino	Brasileira	Multinacional alemã	16 anos	Brasil	Português e inglês
6	Coordenadora	50	Feminino	Brasileira	Colégio alemão	11 anos	Brasil	Português e alemão
7	Engenheiro	23	Masculino	Brasileira	Multinacional alemã	6 meses	Alemanha	Português, alemão e inglês
8	Estagiária	21	Feminino	Brasileira	Multinacional alemã	1 ano e 8 meses	Brasil	Português, espanhol e inglês
9	Coordenadora	47	Feminino	Alemã	Colégio alemão	6 anos	Brasil	Alemão
10	Coordenador	51	Masculino	Alemã	Colégio alemão	21 anos	Brasil	Português e alemão
11	Trainee	26	Masculino	Brasileira	Multinacional alemã	1 ano e 6 meses	Alemanha	Português e inglês

## APENDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE (VERSÃO EM PORTUGUÊS)

### Pesquisa comunicação intercultural

A pesquisa será utilizada como estudo de caso do Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda em Comunicação Social: Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP/Bauru, Mayra Gianoni Moreli.

O trabalho tem como tema os choques culturais que podem ocorrer dentro de empresas que tenham funcionários estrangeiros ou negócios com organizações estrangeiras.

Sua participação, pela qual agradecemos antecipadamente, será relevante para o aprofundamento dos estudos acadêmicos em Relações Públicas

Qualquer dúvida pode ser enviada para o e-mail: [mayragianoni@gmail.com](mailto:mayragianoni@gmail.com)

\*Obrigatório

#### Dados pessoais

Os dados indicados na seção são sigilosos e não serão utilizados na pesquisa.

Nome \*

Idade \*

Sexo \*

- Feminino  
 Masculino

Nacionalidade \*



Cidade em que reside \*

Empresa em que trabalha \*

Tempo de empresa \*

Função na empresa \*

Experiência anterior \*

Domínio completo de idiomas \*

Português

Inglês

Alemão

Outro:

## Questionário

De acordo com suas experiências pessoais responda as questões abaixo.

**1. Pensando sobre a sua experiência com equipes multiculturais, você poderia descrever uma situação específica ou incidente no qual você experimentou ou sentiu conflito devido a diferenças culturais?**

**2. Na sua opinião como tem sido trabalhar com pessoas de culturas e crenças diferentes das suas? Discorra.**

**3. Na empresa em que trabalha você sente que a língua diferente de certa forma prejudica o seu desempenho profissional e a integração com seus colegas estrangeiros? De que maneira?**

**4. Você recebeu algum tipo de treinamento ou preparação para o convívio intercultural na sua empresa? Se sim, como foi o treinamento? Se não, como foi sua adaptação para o convívio intercultural?**

**5. Mediador intercultural é um profissional que atua para reduzir os conflitos e diminuir as diferenças culturais que podem ocorrer em uma empresa. Na sua opinião qual a relevância de um profissional como este?**

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Link da pesquisa online em português:

<https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AhzSdUMMjPI1dG9GOVIYWC1TdE9kX0dpX0tBWHh0cmc#gid=0>

## APENDICE C – QUESTIONÁRIO ONLINE (VERSÃO EM ALEMÃO)

### Meinungsumfrage

Die Forschung wird als Vorbild zum Arbeitsergebnis von Mayra Gianoni Moreli – Public Relations Student auf der Universität „Júlio de Mesquita Filho“ – UNESP/Bauru.

Die Arbeit ist über kulturelle Probleme in Unternehmen, die ausländische Mitarbeiter oder Geschäfte mit ausländischen Firmen haben.

Ihre Teilnahme, für die ich mich bedanke, wird relevant für die Vertiefung der wissenschaftlichen Studien in Public Relations sein.

Fragen können an die E-Mail, [mayragianoni@gmail.com](mailto:mayragianoni@gmail.com), schicken.

\*Obrigatório

### PERSONENBEZOGENE DATEN

Die Daten im Abschnitt sind vertraulich und werden nicht in der Forschung verwendet werden.

Name \*

Alter \*

Geschlecht \*

- Weiblich  
 Männlich

Nationalität \*

**Stadt \***

**Firma \***

**Zeit in dieser Firma \***

**Funktion in dieser Firma \***

**Vorige Berufserfahrung \***

**Sie beherrschen welche Sprache(n): \***

Portugiesisch

Englisch

Deutsch

Outro:


## FRAGEBOGEN

Nach Ihren persönlichen Erfahrungen, beantworten Sie die folgenden Fragen.

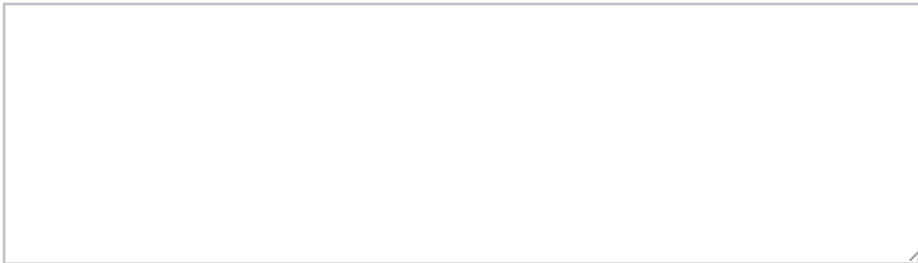
**1. Denken Sie nach über Ihre Erfahrungen mit multikulturellen Teams, könnten Sie eine bestimmte Situation oder einen Vorfall beschreiben, bei dem Sie das Gefühl hatten, es gab Konflikte aufgrund kultureller Unterschiede?**

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a small diagonal slash in the bottom right corner, intended for the respondent to describe a situation or incident related to conflicts in multicultural teams.

**2. Ihrer Meinung nach, wie ist es mit Menschen aus verschiedenen Kulturen und verschiedenen Überzeugungen zu arbeiten? Erklären Sie bitte.**

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a small diagonal slash in the bottom right corner, intended for the respondent to explain their opinion on working with people from different cultures and beliefs.

**3. Bei der Firma, wo Sie arbeiten, fühlen Sie, dass eine andere Sprache irgendwie einen Einfluss auf ihre berufliche Leistung und Integration mit ihren ausländischen Kollegen hat? In welcher Weise?**

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a small diagonal slash in the bottom right corner, intended for the respondent to describe the influence of language on their professional performance and integration with international colleagues.

4. Haben Sie irgendeine Art von Ausbildung oder Vorbereitung für interkulturelle Interaktion in Ihrem Unternehmen erhalten? Wenn ja, wie war die Ausbildung? Wenn nicht, wie war Ihre Anpassung an interkultureller Interaktion?

5. Ein interkultureller Vermittler ist ein Profi, der dafür arbeitet, um Konflikte und kulturelle Unterschiede zu verringern, die in einem Unternehmen auftreten können. Ihrer Meinung nach, was ist die Relevanz eines Professionellen wie dieser?

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Link da pesquisa online em alemão:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dF9PX1I4VzJ1anprall0aUU0aW9JV1E6MQ#gid=0>