

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

**KELY DE MORAIS VAL**

**INTERNACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURA:  
AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO INTERNO DE MUDANÇA**

**Bauru  
2015**

**KELY DE MORAIS VAL**

**INTERNACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURA:  
AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO INTERNO DE MUDANÇA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes de Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Danilo Rothberg.

**Bauru  
2015**

Aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por todo amor, apoio e por sempre acreditarem em mim, não importando o quão alto fosse o sonho. Por todos os sacrifícios que fizeram, e por todas as oportunidades maravilhosas que conseguiram me proporcionar. Obrigada por serem meu porto seguro e minha motivação. À minha mãe, Elizabeth, por sempre estar ao meu lado e ser aquela a quem me espelho todos os dias. Ao meu pai, Wanderlei, por ser meu conselheiro profissional e acadêmico, aquele que esteve comigo ao longo de toda a jornada.

Ao meu irmão, Igor, por ser minha fonte de conhecimento e inspiração, aquele que sempre me incentivou a buscar mais, procurar mais, e ter uma visão crítica do mundo.

Àqueles que fizeram parte das minhas experiências interculturais, na Inglaterra e na China, e que despertaram uma paixão pelas mais diversas culturas. Por serem a razão de escolha do meu tema de pesquisa.

Agradeço também aos amigos que Bauru me proporcionou, por todos os momentos, risadas e lembranças, por terem feito esse ciclo valer a pena. Àquelas que estiveram comigo desde o começo, Catarina e Nayara, e dividiram sonhos, intercâmbios, anseios e conversas, por toda a cumplicidade e amizade verdadeira. Àquelas que de colegas de trabalho se tornaram grandes amigas, Vitória, Rebecka e Letícia, pela parceria, saídas e espontaneidade compartilhada. Às que me acolheram de braços abertos no primeiro mês de faculdade, Polianna, Mariana, Mariah entre outras, pela recepção e por me proporcionarem a melhor adaptação que poderia ter, obrigada RepRoots.

Não poderia deixar de agradecer àquelas que se tornaram minha segunda família ao longo desses quatro anos. Denise, Letícia, Marina e Beatriz, por me mostrarem que um lar pode ser feito em qualquer lugar. Por toda a convivência, momentos e experiências juntas, obrigada por serem mais que amigas, verdadeiras irmãs. À Caroline e Isabella que, apesar de chegarem depois, completaram a pequena família.

Agradeço ao meu orientador, Danilo Rothberg, que foi parte fundamental dessa jornada. Por todo o conhecimento e tempo compartilhados. Pela paciência, atenção e direcionamento a cada atendimento. Por acreditar em meu potencial. Às professoras Lucinéa Marcelino Villela e Raquel Cabral, por aceitarem compor minha banca e estarem presentes nessa última etapa.

Por fim, agradeço a Deus, por todas as bênçãos e oportunidades.

“Where your talents and the needs of the world  
cross, there lies your vocation”.

Aristóteles

## RESUMO

Mercados cada vez mais interligados e competitivos têm assistido ao crescimento do número de empresas que buscam por fusões e aquisições, atravessando dimensões culturais significativas que podem influenciar o sucesso organizacional. Este estudo analisa como o processo de mudança pode ocorrer, considerando a importância da cultura, das especificidades do público interno e da interação entre profissionais, com a contribuição das Relações Públicas. A reflexão é sustentada por bases teóricas sobre a comunicação intercultural e o papel do profissional como gestor das barreiras comunicacionais. Propõe-se ainda a implementação da estratégia de *storytelling* a fim de mediar mudanças potencialmente conflituosas que podem ser facilitadas por meio da atuação das Relações Públicas.

Palavras-chave: fusões e aquisições; comunicação intercultural; mudança organizacional; relações públicas.

## **ABSTRACT**

The ever more interconnected and competitive markets have contributed to the increase in the number of companies seeking mergers and acquisitions, as they undergo significant cultural dimensions that can influence the success of an organization. This study analyses how the process of change can happen, considering the importance of culture, the complexities of the internal public and the interaction between professionals, with the aid of Public Relations. The analysis is grounded on theoretical principles concerning intercultural communication and the role of the professional as a manager of communicational barriers. It also recommends the application of storytelling as an organizational strategy in order to mediate potentially conflicting changes that could be facilitated with the work of Public Relations.

Keywords: mergers and acquisitions, intercultural communication, organizational change, public relations.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Comunicação Intercultural Organizacional .....	31
FIGURA 2 – Modelo teórico proposto das reações de funcionários a um anunciado de fusão .....	47
FIGURA 3 – Diferenças entre o modelo clássico e humanístico de desenho de cargos .....	60



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. AS IMPLICAÇÕES DA CULTURA NA SOCIEDADE MODERNA .....</b>	<b>12</b>
1.1 A cultura no âmbito nacional .....	13
1.2 A diversidade cultural.....	18
1.3 Cultura organizacional e valores .....	21
<b>2. COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: OBSTÁCULOS E BENEFÍCIOS .....</b>	<b>27</b>
2.1 A comunicação e o relacionamento entre culturas .....	28
2.2 As organizações multinacionais .....	35
2.3 Gestão da diversidade e hibridismo cultural .....	38
<b>3. PROCESSOS DE MUDANÇA: FUSÕES E AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS ....</b>	<b>41</b>
3.1 Os desafios das mudanças estruturais em organizações modernas .....	42
3.2 Enfoque humanizado: a perspectiva de <i>sensemaking</i> .....	45
3.3 A importância do público interno.....	49
<b>4. MEDIAÇÃO INTERCULTURAL: AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A ESTRATÉGIA DE STORYTELLING.....</b>	<b>55</b>
4.1 Gestão de pessoas e as relações públicas.....	56
4.2 Comunicação, diálogo e planejamento estratégico.....	61
4.3 <i>Storytelling</i> como estratégia para a organização multinacional .....	68
4.3.1 O caso de <i>storytelling</i> do Centro Médico de San Juan.....	74
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>

## INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, torna-se cada vez mais comum empresas nacionais buscarem a ampliação de seus negócios em novos mercados por meio de fusões ou aquisições com empresas internacionais, visando a exploração de segmentos e públicos em potencial, diminuição de custos ou vantagem competitiva. As mudanças organizacionais, nesse sentido, visam a construção de novas identidades e a união de culturas organizacionais e talentos interculturais, a fim de transformar empresas em estruturas criativas e flexíveis.

A combinação de profissionais oriundos de diferentes culturas e empresas nos processos de mudança evidencia a criação de um novo ambiente de trabalho intercultural. Nele, além das pressões externas, há também a interação e o relacionamento dos membros que influenciam o desenvolvimento e sucesso da organização.

O alcance dos resultados almejados pelos gestores das internacionalizações organizacionais, contudo, não depende somente de fatores financeiros e mercadológicos. A dimensão cultural, quando não abrangida nesses processos, resulta em pressões e impactos negativos para a empresa, no qual, ao aliar duas ou mais culturas diferentes, identidades organizacionais colidem em vez de convergirem. A comunicação interna, quando trabalhada pela organização, funciona como um valor agregado ao melhorar o diálogo entre os setores – o estabelecimento de objetivos e valores em comum e, deste modo, a formulação de uma identidade nova.

A importância de compreensão atual sobre como empresas em processos de fusão e aquisição podem frequentemente não conseguir executá-los de forma eficaz e a necessidade de um direcionamento que esclareça a importância do processo comunicacional nessas mudanças são aspectos que justificaram a realização desta pesquisa. O enfoque externo tradicional nessas mudanças organizacionais e a visão secundária do público interno sugerem a necessidade de estudos sobre o assunto, a fim de indicar uma possível mudança de paradigma e a importância que a cultura assume nas fusões e aquisições multinacionais.

Desta maneira, é no contexto da globalização e sua interculturalidade que este trabalho se pauta. A fim de examinar os processos de mudanças organizacionais, a cultura, e a atuação das Relações Públicas neste cenário, o trabalho dialoga, pelas lentes de autores renomados, com conceitos presentes no meio acadêmico e profissional da comunicação e relações públicas, em áreas que incluem ciências sociais e ciências da comunicação.

Realizado por meio de pesquisa bibliográfica, o estudo teve como objetivos: contribuir para a compreensão dos motivos pelos quais os públicos internos das organizações podem não

se alinhar às novas fusões ou aquisições; delinear o impacto cultural, tanto exterior quanto interior, decorrente da fusão entre esferas organizacionais com valores e pensamentos diferentes; indicar como as organizações podem se desenvolver para o estabelecimento de uma identidade em comum e como isto pode ser auxiliado pelas atividades de Relações Públicas; e apontar como as ferramentas de comunicação e a estratégia de *storytelling*, quando trabalhadas com as Relações Públicas integradas, podem servir como facilitador de processos internacionais.

O primeiro capítulo deste estudo tem o foco na cultura e suas implicações na sociedade contemporânea. A cultura em seus mais diversos âmbitos aparece como importante para o desenvolvimento das mudanças organizacionais e, deste modo, são discutidos os conceitos da cultura em três níveis: individual, nacional e organizacional. Em seguida, busca-se introduzir os conceitos da diversidade cultural e valores dentro de uma organização.

O segundo capítulo do trabalho examina a importância da comunicação intercultural e a interação moderna entre profissionais dentro das multinacionais, além de conceitos sobre a globalização e a empresa multinacional. Nesse contexto, aprofunda-se a análise das culturas dentro das empresas e a necessidade de um enfoque na organização local do ambiente de trabalho, ou seja, no contexto específico de cada organização.

Os processos de mudança organizacional no contexto moderno de capitalismo e multiculturalidade estão sob o foco do terceiro capítulo. São discutidos os processos de fusão e aquisição de empresas para novos mercados e países, seus principais motivos e as etapas de mudanças. Indica-se a importância de cada etapa para o desenvolvimento da internacionalização de forma eficaz e os desafios comumente encontrados durante o caminho. Assim, são apresentadas e comentadas também as dificuldades junto ao público interno e apontadas as possíveis falhas de comunicação nos processos de fusão e aquisição. Utiliza-se a proposta, respaldada teoricamente, de tratar fusão e aquisição como um único processo, sem distinções – com a utilização de um ou ambos os termos no decorrer do estudo, porque passariam por etapas similares.

Abrange-se também o papel da humanização dentro das internacionalizações organizacionais. Aqui, a comunicação e a gestão de pessoas são posicionadas como fatores essenciais para o enfrentamento dos principais desafios em relação aos públicos envolvidos, com enfoque no público interno. Em torno de questões de relacionamento, incertezas, comprometimento, construção de vínculos e identidade corporativa, a contribuição dos profissionais de relações-públicas aparece como forma de facilitar o desenvolvimento das mudanças organizacionais.

O quarto capítulo se coloca como etapa final do percurso teórico proposto, situando em caráter conclusivo a abordagem da gestão de pessoas, comunicação organizacional e relações públicas para o sucesso na execução de mudanças estruturais. Propõe-se, finalmente, como consequência do argumento desenvolvido nos três capítulos anteriores, a implementação da estratégia organizacional de *storytelling* como forma de unir os conhecimentos e habilidades das Relações Públicas com as abordagens aptas a facilitar as mudanças internas organizacionais, estratégia esta que abrange a interação entre membros diferentes, estabelecimento de valores em comum, o diálogo e a ação.

O trabalho pode contribuir, desta forma, para o desenvolvimento da comunicação em processos de internacionalizações organizacionais, objetivando o enfoque na humanização das mudanças junto ao público interno como fator chave para o sucesso desses processos.

## **1. AS IMPLICAÇÕES DA CULTURA NA SOCIEDADE MODERNA**

### 1.1 A cultura no âmbito nacional

O termo cultura, em seu sentido restrito, diz respeito ao “refinamento da mente”, como aponta Hofstede (2003, p.19). Este refinamento se relaciona com a civilização e suas consequências, principalmente na visão ocidental. Uma pessoa com cultura seria alguém com conhecimentos de literatura, da música, da arte, da educação, ou seja, um indivíduo “culto”; inteligente. Há, porém, diversos conceitos para o termo que vão além dessa inteligência individual, como a cultura relacionada à nacionalidade ou mesmo às organizações, ambos sentidos que serão tratados no decorrer do capítulo.

Ainda na visão de Hofstede (2003), o segundo sentido de cultura, relacionado à nacionalidade, trata a cultura como uma programação mental. Deste modo, a cultura provém do ambiente social do indivíduo, e não seria herdada, mas adquirida. Além das atividades de refinação da mente, essa programação mental incluiria também outras atividades mais básicas do cotidiano, como comer, mostrar ou não as emoções, evitar contato físico, entre outros, tendo os comportamentos afetados, contudo, pela personalidade também.

Uma definição que defende essa linha de pensamento é a de Cuche (2002). Para o autor, cada cultura determina um padrão de comportamentos comuns aos indivíduos que participam dela. “Cada cultura é dotada de um „estilo“ particular que se exprime através da língua, das crenças, dos costumes, também da arte, mas não apenas desta maneira” (CUCHE, 2002, p.45).

Larsson e Lubatkin (2001, p.1576, *tradução nossa*), por sua vez, interpretam a cultura como “crenças, suposições e valores que membros de um grupo compartilham em relação às regras de conduta, estilos de liderança, procedimentos administrativos, rituais e costumes”.

Há, ainda, conceitos que apontam a cultura como parte da comunicação, e vice-versa. Para Schall (1983) a cultura é criada, disseminada ou mesmo moldada por meio da interação entre pessoas, que se dá pela comunicação, e acontece quando seus significados são aceitos e incorporados pelos indivíduos presentes – exemplo este comum na transmissão de metas e objetivos organizacionais para funcionários que, após um certo tempo, passam a incorporar os valores organizacionais. Já Porter e Samovar (1994) defendem que a comunicação entre indivíduos só é feita pela influência da cultura.

Uma abordagem um pouco diferenciada trata a cultura no sentido de um código. Rocha (1994) destaca esta ideia quando argumenta que cada indivíduo, como ator social em um ambiente, “existe e troca mensagens dentro de um código fundamental que temos em comum. Este código é a cultura. [...] Tal como um código, a cultura fala da existência segundo as re-

gras do seu jogo” (ROCHA, 1994, p. 88). Essa perspectiva pode ser vista no exemplo de Airdar e Alves (1997), no qual citam que,

Quando um emissor não consegue transmitir sua mensagem para o receptor, quer seja de forma completa ou não, diz-se que esta mensagem está impregnada de ruídos. Estes ruídos são responsáveis pelo surgimento de barreiras de comunicação. Normalmente, os teóricos de comunicação afirmam que as barreiras de comunicação estão associadas a diferenças de repertório – ou seja, da rede de referenciais, valores, conhecimentos históricos, espaciais, afetivos, científicos, profissionais presentes em cada indivíduo – entre o emissor e o receptor (AIDAR; ALVES, 1997, p.207).

Pode-se dizer que essas diferenças de repertório dizem respeito também à cultura. Apesar das definições serem muitas, um ponto que vale ressaltar é de que a cultura possui influência no modo como o indivíduo pensa, julga ou age. Devido à atualidade multicultural, a sociedade se relaciona cada vez mais com outras culturas e pensamentos diferentes, seja no círculo social, na área acadêmica ou no ambiente de trabalho multinacional. A cultura, assim, se encontra em um processo de constante mudança. Como explica o relatório mundial da Unesco sobre Diversidade Cultural e Diálogo Intercultural (2009, p.28, *tradução nossa*), “nenhuma cultura é totalmente fixa ou isolada, e identidade nacional é sempre o produto de processos de evolução e interação”.

Levando em consideração o impacto que as culturas têm no indivíduo e na sociedade, é necessário apontar algumas características próprias das diferentes culturas nacionais e seus valores, já que estes afetam também o modo de trabalho e a cultura organizacional de uma empresa, a ser explicado adiante.

Como visto anteriormente, a cultura funciona como o ponto de referência de uma pessoa e/ou sociedade, que difere de nação para nação. Cada cultura nacional carrega consigo elementos históricos, religiosos, étnicos, conservadores ou liberais, e dos diversos gêneros, que trazem uma singularidade única para cada país, construindo a diversidade cultural presente hoje em dia. A Declaração Universal de Diversidade Cultural da Unesco de 2001 pontua que,

A cultura possui formas diversas através do tempo e espaço. [...] Essa diversidade está incorporada na excepcionalidade e pluralidade das identidades de grupos e sociedades que constroem a humanidade. [...] A diversidade cultural é necessária para a humanidade assim como a biodiversidade é para a natureza (UNESCO, 2009, p. 27, *tradução nossa*).

Tomando como exemplo a cultura nacional brasileira, esta é comumente tratada como uma cultura na qual “instituições operam por meio de relacionamentos pessoais tanto quanto regras gerais” (HILAL, 2006, p.142, *tradução nossa*). Vê-se a tendência brasileira para o personalismo, um dos seis traços da cultura brasileira apontadas por Chu e Wood (2008), que refletem nas culturas organizacionais. Segundo os autores, esse personalismo tem como base a confiança que o brasileiro deposita nos amigos e familiares, com uma inclinação para a solução de problemas na base da informalidade e cordialidade.

Entre os traços da cultura organizacional brasileira citada pelos autores, vale apontar a característica da flexibilidade e do jeitinho brasileiro. A flexibilidade mostra a “capacidade de adaptação e criatividade das pessoas” (CHU; WOOD, 2008, p. 973) enquanto o jeitinho brasileiro, ainda segundo os autores, diz respeito à harmonização de normas, regras ou condutas do dia a dia perante alguma situação específica. O povo brasileiro, deste modo, aparece como uma sociedade receptiva, tolerante e calorosa (NELSON; GOPALAN, 2003), porém com dificuldades em seguir regras, que reflete na sua cultura organizacional. Para Fonseca (2011, p.1111) “a cultura brasileira é considerada flexível e adaptável e, aparentemente, menos voltada para os extremos, favorecendo, assim, soluções que destacam a harmonia em vez do conflito aberto”.

A cultura norte americana, por sua vez, aparece como um contraste aos traços típicos brasileiros. Segundo Nelson e Gopalan (2003), os Estados Unidos é reconhecido por possuir uma forte ética de trabalho. Ademais, dentre suas características mais marcantes, há a tendência para a superficialidade nas relações interpessoais, o individualismo extremo, resistência ao controle externo e forte orientação para o futuro (NELSON; GOPALAN, 2003).

Já uma cultura oriental, como a Índia, possui traços e valores ainda mais divergentes no que se refere a seus costumes e comportamentos. Sendo uma sociedade patriarcal, o alto nível de lealdade aparece como uma característica típica do povo indiano (NELSON; GOPALAN, 2003). O machismo presente na maior parte do Oriente e a grande influência da religião também afeta sua cultura que, segundo os autores, os torna menos empáticos do que a sociedade brasileira ou norte americana. Um possível ambiente organizacional que contenha profissionais das três culturas citadas dispõe, desta forma, de um potencial elevado para eventuais conflitos interculturais, principalmente pelas diferenças no modo de trabalho.

É importante ressaltar que, apesar de cada país apresentar traços culturais específicos designados por diversos autores da área, tais características apontam somente um padrão dos comportamentos mais comuns de uma determinada sociedade, e não como cada sociedade ou indivíduo obrigatoriamente é. Como defende Hofstede (2003, p.135) “não é necessário encon-



trar estes comportamentos na mesma pessoa, mas sim de observá-los estatisticamente com mais frequência na mesma sociedade”. Além dos valores e costumes culturais, cada pessoa é influenciada também pela própria experiência de vida e personalidade e assim, um brasileiro pode não ser como se espera que um brasileiro seja. A concepção dos traços das culturas nacionais apenas auxilia no entendimento geral de como uma determinada sociedade tende a pensar e agir, sendo apenas “um conjunto de reações prováveis dos cidadãos que possuem uma programação mental comum” (HOFSTEDE, 2003, p.135).

Com isto em mente, vale apresentar a concepção do mesmo autor perante essa questão, que utiliza os conceitos de cultura e valores nacionais como forma de prever o modo de trabalho de cada nacionalidade dentro de um ambiente multinacional. Hofstede (2003) descreve cinco fatores determinantes para possíveis conflitos entre uma cultura nacional e outra nas organizações, sendo elas: distância do poder; oposição entre individualismo e coletivismo; masculinidade versus feminilidade; aversão à incerteza e orientação a longo prazo em contraponto à orientação de curto prazo. Para o autor, a cultura nacional de cada país possui características e valores fixos perante cada um destes fatores que implica na comunicação intercultural das empresas e conduta de trabalho. Um exemplo seria a forma de os japoneses fecharem um acordo de negócio, que se diferencia do modo como os brasileiros fecham acordos, sendo estes mais informais, como visto anteriormente.

O primeiro fator, distância do poder, diz respeito a maneira como os homens gerem a desigualdade e informa a relação de dependência que um país possui. De acordo com o autor (2003), este fator tende a mostrar a forma como as pessoas preferem seu ambiente de trabalho: uma chefia autocrática ou não, receio de expressar opiniões, entre outros. Os resultados da pesquisa de Hofstede (2003) evidenciam que dentre os 53 países analisados, a Malásia possui o índice mais alto de distância hierárquica e a Áustria o mais baixo, ou seja, os austríacos possuem um comportamento mais igualitário dentro das organizações em relação às tomadas de decisões, com chefias pouco autocráticas. O Brasil aparece na 14<sup>o</sup> posição, tendendo para uma hierarquia visível nas organizações.

A questão de individualismo e coletivismo aparece em seguida. Segundo Hofstede (2003, p.69) o coletivismo “[...] caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável”. Como visto anteriormente, os Estados Unidos comprova seu individualismo detendo o índice mais elevado perante esta questão, assim como a maioria dos países desenvolvidos. O Brasil, nesse caso, aparece no meio, com um equilíbrio entre os dois valores.

A feminilidade versus a masculinidade define o terceiro fator das pesquisas e exemplifica as relações e distribuição entre gêneros nas diversas nações. Países tipicamente machistas tendem a preferir homens para cargos mais elevados de empresas e mulheres nas tarefas domiciliares, enquanto países que se voltam para o feminismo lutam para a igualdade de sexo (HOFSTEDE, 2003). Nesse quesito, o Japão aparece como o país mais masculino enquanto a Suécia aparece como mais feminista, ou seja, mais igualitário em relação aos direitos dos gêneros. O Brasil novamente se situa no meio, com um aparente equilíbrio em relação a esse fator.

A quarta questão, aversão à incerteza, situa os países em relação ao estresse dentro do ambiente de trabalho; necessidade de regras e desejo de estabilidade, obtendo assim “[...] a expressão do nível de ansiedade que existe numa sociedade face a um futuro incerto” (HOFSTEDE, 2003, p.134). Vê-se que países como a Grécia e Portugal possuem um nível elevado de controle a incerteza, ou seja, não aparentam lidar bem com possíveis mudanças. A Suécia e Dinamarca, em contraste, aparecem com níveis baixos e conseqüentemente aptos para mudanças e incertezas organizacionais, enquanto o Brasil possui uma leve inquietude perante possíveis incertezas. Este fator é particularmente interessante, pois auxilia no entendimento de como cada sociedade age perante mudanças, como o caso de fusões ou aquisições internacionais, fornecendo informações quanto a como lidar com cada cultura envolvida nesses casos.

Por fim, há a orientação a curto versus longo prazo. Este aspecto, notado por Ferrari (2009, p.142), “opõe o modo de pensar Oriental (Confucionismo) ao ocidental, o primeiro baseado em valores como tenacidade e perseverança, e o segundo no respeito pelas tradições e cumprimento de obrigações sociais”, e pode ser visto como a capacidade de planejamento que um certo grupo possui em relação à ações para o futuro. Segundo dados da pesquisa de Hofstede (2003), países como a China, Hong Kong ou mesmo o Brasil possuem um alto índice de orientação a longo prazo, isto é, suas estratégias organizacionais focam nos resultados para o futuro. Já países como os Estados Unidos e Canadá inclinam-se para ações voltadas a curto prazo.

Os resultados de Hofstede (2003) possibilitam um entendimento geral de como as nações funcionam e divergem entre si. Sendo um dos autores mais prestigiados na área do multiculturalismo e culturas organizacionais, tornou-se pertinente para esse trabalho a exposição de seus resultados perante traços e valores de diversas culturas, como forma de situar o contexto multicultural e as possíveis diferenças de pensamento entre povos de países diferentes. Cabe apontar, contudo, que sua pesquisa se restringiu a uma única organização internacional (IBM) com resultados indiretos de mais de 50 países e que, como apontam Alcadipani e Cru-

bellate (2003) é geralmente aceita, referenciada e tida como modelo universal por inúmeros autores internacionais e brasileiros sem nenhuma problematização. Para Alcadipani e Crubellate (2003), tendo em vista a diversidade presente nas sociedades atuais, valores fixos acabam se tornando obsoletos e se faz necessário novos estudos que contemplem as peculiaridades de cada região tendo, assim, uma “inadequação do uso direto do referencial de Hofstede e os problemas associados à noção de uma cultura organizacional brasileira, pois tal noção passa por cima de nuances, especificidades e peculiaridades regionais, locais e individuais” (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003, p.75).

Apesar das ressalvas acerca do uso exclusivo dos resultados de Hostede (2003), pode-se perceber a grande dimensão de cada cultura, sociedade e valores. Enquanto que alguns países são mais individualistas, outros aparecem mais abertos; alguns possuem valores mais hierárquicos e religiosos ao mesmo tempo em que outros são mais moldáveis e abertos. A diversidade, deste modo, aparece presente não somente nos traços físicos, vestimentas e culinária, mas também nos costumes, pensamentos e forma de trabalho – o que necessita um tratamento específico para cada cultura nacional, sobretudo no que tange os relacionamentos profissionais. Nas organizações modernas, o ambiente de trabalho multicultural é cada vez mais frequente e, com isso, um enfoque humanizado e a gestão cultural dentro das empresas mostram-se imprescindíveis para o sucesso das multinacionais.

## 1.2 A diversidade cultural

A diversidade cultural, segundo a Unesco (2009), surge como uma preocupação moderna, principalmente pelas interação sociais, cada vez mais complexas, e a crescente sobreposição de identidades individuais e coletivas. Desta forma, em meio à globalização, ela aparece “[...] como um recurso a ser preservado e como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável” (2009, p.9, *tradução nossa*).

Entre seus conceitos, a diversidade cultural “[...] é entendida tanto em termos de herança (tangível e intangível) como de criatividade” (UNESCO, 2009, p. 26, *tradução nossa*), estando também associada à receptividade para novas formas culturais e de relacionamento. É, ainda, relacionada ao diálogo intercultural, na qual “[...] a diversidade é tanto o produto como o pré-requisito para o diálogo” (UNESCO, 2009, p. 28, *tradução nossa*).

Robbins e Judge (2011) apresentam a diversidade em dois níveis distintos: A diversidade em nível superficial, e a diversidade em nível profundo. Para os autores, o primeiro nível se refere a diferenças facilmente identificáveis e que não refletem o que um indivíduo pensa

ou sente. Neste nível encontram-se características como gênero, raça, idade, religião, entre outros. Como pontuam Robbins e Judge (2011), é aqui que a maioria dos estereótipos se baseiam.

A diversidade em nível profundo, por sua vez, faz referência a conceitos mais significativos como as “diferenças de valores, personalidades e preferências de trabalho que se tornam progressivamente mais importante por determinar similaridades à medida que as pessoas vão conhecendo umas as outras” (ROBBINS; JUDGE, 2011, p. 39). Nesta visão, duas pessoas podem aparentar ter pouco em comum no nível superficial (uma jovem, outra velha; uma com pós graduação e outra com ensino fundamental) porém na medida em que a convivência aumenta, similaridades na diversidade em nível profundo podem aparecer, como interesse por trabalhos voluntários, comprometimento com a família, lealdade ao próximo, entre outros. A combinação de ambos os níveis forma a diversidade cultural de uma pessoa por completo, tanto em seus aspectos físicos e visíveis, como nos intangíveis:

A mesma pessoa pode ser, sem nenhuma contradição, um cidadão americano, de origem caribenha, com ancestralidade africana, um cristão, um liberal, uma mulher, um vegetariano, um corredor de longa distância, um historiador, um professor de escola, um romancista, um feminista [...]. Nenhum destes pode ser usado como sendo a única identidade da pessoa ou uma categoria única de membro (UNESCO, 2009, p. 21, *tradução nossa*).

No contexto das organizações multinacionais, Hilal (2006) exemplifica essa ideia ao perceber a organização como sendo composta por uma multiplicidade de diferentes subculturas. Com essa concepção, “um fator crítico que define o relacionamento e a existência de subculturas é quanto elas refletem seus próprios valores particulares” (Hilal, 2006, p. 140, *tradução nossa*). Logo, grupos com valores parecidos possuem jeitos similares de enxergar e interpretar eventos do contexto organizacional e com isso, tendem para uma cooperação entre grupos, se relacionando com pessoas que tenham níveis de diversidade parecidos, seja o superficial ou o profundo.

A complexidade do ambiente organizacional interno, em especial relativo às relações internacionais, eleva a probabilidade de diferenciação em cada cultura, como pontua Hilal (2006). Sistemas múltiplos de significados e práticas existiriam ao mesmo tempo, no qual grupos com perspectivas e bagagens culturais diferentes “tendem a interpretar e a responder ao mesmo evento organizacional de maneiras diferentes – aceitando, modificando, questionando ou até ignorando regras e procedimentos emitidos pela cultura dominante” (HILAL, 2006, p. 141, *tradução nossa*). Assim, ao mesmo tempo em que a diversidade cultural serve

como um atributo positivo nas mais variadas situações, pode vir a ser uma resistência no contexto organizacional, principalmente quando se torna uma barreira concreta, como nos casos de estereótipos e preconceitos, etnocentrismo ou xenofilia.

De acordo com Espindola (2010, p.32), os estereótipos podem ser considerados “a configuração que o costume natural do mundo social tem de lidar com o aparecimento do diferente. São as maneiras de constituir simetrias num mundo ameaçado pela contingência”. Como visto nos conceitos de Robbins e Judge (2011), os estereótipos se baseiam no nível superficial da diversidade, onde se criam rótulos e preconceitos julgados apenas pela aparência física do próximo; seu gênero; sua religiosidade etc, e que serve como barreira para a aproximação do outro.

Já o etnocentrismo, segundo HILAL (2006), seria o costume de interpretar e medir os outros de acordo com nossa própria perspectiva cultural, o que traz uma visão equivocada do outro, e eleva a probabilidade de desentendimentos. Como define Simon (1993, p.571) “cada grupo pensa que seus próprios costumes (*folkways*) são os únicos validos e se ele observa que outros grupos tem outros costumes, encara-os com desdém”.

Por fim, a xenofilia, em contraste com o etnocentrismo, enxerga o outro como superior. De acordo com Hofstede (2003, p.244), o conceito de xenofilia se refere a uma convicção “[...] de que na cultura do estrangeiro tudo é melhor. Alguns estrangeiros ficam encantados ao confirmar esta crença. Os expatriados tem a tendência para idealizar o que recordam de seu país de origem”. Tanto um quanto o outro se mostram extremos, sendo necessário um intermediário que traga os aspectos positivos da diversidade para dentro da empresa, como é o caso do policentrismo. Ainda segundo o autor, este seria a última fase, quando o contato com o estrangeiro já é frequente e permite o “[...] reconhecimento de que não se podem aplicar os mesmos critérios a toda a gente e a capacidade de compreender o estrangeiro a partir dos seus próprios critérios” (HOFSTEDE, 2003, p.244). O policentrismo possibilita a sensibilidade com as outras culturas e perspectivas e conseqüentemente, o início do multiculturalismo. Como pontuado nos conceitos de Boylan (2001) e apresentado no estudo de Fonseca (2011):

Dentro das empresas transnacionais, devem ser aceitos os aspectos específicos de cada cultura, encarando-se a diversidade cultural como um recurso em vez de um obstáculo, como uma oportunidade para captar sinergias das diferenças no estilo de trabalho e de comunicação encontrados nas diversas operações espalhadas pelo mundo (FONSECA, 2011, p. 1102).

De acordo com Fonseca (2011, p. 1102) “os processos de comunicação inerentes ao ato de se organizar criam uma cultura organizacional, revelada pelas atividades de comunicação”. Essa cultura organizacional, por sua vez, sofre influências das próprias culturas nacionais presentes, seja na forma e modo de se comunicar/trabalhar, nos valores defendidos pelos funcionários ou mesmo na ética implícita em cada cultura. Pode-se perceber, com isso, a necessidade do emissor em se colocar na posição do receptor, analisando de que forma seria a mais adequada para transmitir uma informação, prevenindo-se também da falha de pensar em culturas como mais similares à própria cultura do que realmente são.

### 1.3 Cultura organizacional e valores

A cultura, como visto anteriormente, pode estar ligada ao refinamento da mente (um indivíduo “culto”; com conhecimentos diversos) e à nacionalidade, ou seja, aspectos tangíveis e intangíveis de um dado grupo que leva a uma cultura nacional. Contudo, há também a cultura como parte das organizações que, como defende Hofstede (2003, p. 210) “[...] pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”.

De acordo com Cuche (2002, p. 213), para os sociólogos a “[...] noção de cultura de empresa é usada para designar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa”. Nesse sentido, tal cultura não existiria fora dos indivíduos pertencentes à empresa, e seria construída a partir de suas interações. Este conceito, porém, não foi sempre o mesmo, sendo modificada ao longo da história e adequada de acordo com as demandas do mercado.

Uma das primeiras noções do que seria a cultura organizacional se refere a um meio estratégico que os chefes das empresas acharam para obter dos trabalhadores uma identificação e adesão aos objetivos determinados por eles (CUCHE, 2002). Como mostra Barbosa (2002, p. 14), esse tipo de conceito apareceu em 1960, e pode ser entendida como “um conjunto de valores compartilhados – que estimulariam o compromisso dos funcionários com as suas organizações e facilitaria o processo de mudança organizacional”. Nessa época, vê-se também a implementação de valores mais “humanísticos” nas empresas como forma de desenvolvimento organizacional, como a valorização da subjetividade; autodesenvolvimento; cooperação; confiança entre os membros da organização, entre outros (BARBOSA, 2002).

Entre 1980 e 1990 tal concepção aparece com novos sentidos. Aqui, conforme pontua Schein (2010), a cultura organizacional surge como pressupostos básicos que um grupo de-

envolveu para lidar com possíveis problemas internos e externos (como a integração e adaptação) que foram bem sucedidos, de modo com que valha a pena repassá-los a novos membros. Essa adaptação externa é também indicada por Cuche (2002), que caracteriza o início do reconhecimento da cultura organizacional pelas consequências que as fusões ou as concentrações tiveram, em especial na fase de crescimento econômico. Os “choques” de cultura e de pensamentos que acontecem ao unir duas empresas diferentes, segundo o autor, trouxe a necessidade de reflexão sobre novos meios de funcionamento de uma organização.

A partir de 1990 até os dias de hoje, a definição de cultura organizacional leva em consideração o potencial do público interno. Segundo Barbosa (2002, p.28) a cultura organizacional “passou a ser valorizada na razão direta da sua capacidade de estimular fatores como criatividade, a inovação, o aprendizado, a capacidade de adaptação a mudança, entre outros”. As pessoas que integram uma empresa, com isso, passam a ser a chave para o sucesso da organização, onde é necessário o alinhamento de pensamentos e objetivos com as ações organizacionais:

Se a própria empresa pode ser produtora de sistemas culturais, isto não significa que a cultura seja uma pura e simples emanção da administração. Quem “fabrica” a cultura da empresa? Evidentemente, todos os atores sociais que pertencem à empresa. Como se “fabrica” a cultura da empresa? Certamente não por decisão autoritária, mas por todo um complexo jogo de interações entre os grupos que compõem a empresa (CUCHE, 2002, p.217).

Essas interações organizacionais entre os membros, particularmente no contexto das multinacionais, aparecem como um ponto interessante. Para entender como essa interação se dá dentro de um ambiente organizacional, contudo, vale mencionar alguns conceitos do que seriam valores.

De acordo com O’Reilly III (2014, p.598, *tradução nossa*), valores são “julgamentos ou perspectivas subjetivas do que é visto como importante e que refletem disposições básicas”, em outras palavras, o que o ser humano percebe como essencial, algo a ser defendido e visto como modelo de vida. Tamayo (1998, p.57) complementa essa visão, ao dizer que “a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante.” Ademais, ainda na visão de Tamayo (1998), os valores organizacionais seriam os julgamentos e perspectivas notadas pelos membros da empresa como algo que pertence à estrutura organizacional, ou seja, a percepção dos funcionários quanto ao que faz parte da essência da organização. Nesse sentido, os valores organizacionais podem ser percebidos

como “princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização” (TAMAYO, 1998, p.57), podendo abranger desde ações, pensamentos e ideias à algo concreto, pessoas e opiniões (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Dessa maneira, nota-se que, ao inserir em um mesmo ambiente organizacional profissionais oriundos de culturas nacionais diferentes, essa interação será diretamente influenciada pelos respectivos valores embutidos em cada indivíduo, valores estes frequentemente divergentes. Para Cucho (2002), a cultura de uma empresa está justamente na interseção das diferentes microculturas presentes no interior da empresa, de forma que “estas microculturas não estão necessariamente em harmonia umas com as outras. Seu contato não se faz obrigatoriamente sem choque” (CUCHE, 2002, p.218).

Uma abordagem interessante sobre este aspecto é a de Nelson e Gopalan (2003). Segundo os autores, apesar de culturas organizacionais variarem um pouco de nação para nação, essa variação está relacionada à cultura nacional. Em outras palavras, a organização tende a se adaptar às forças de seu ambiente. Levando em consideração que sistemas de crenças e valores organizacionais são moldados pela cultura nacional, é provável que os valores das empresas repliquem características culturais nacionais. Assim,

Se a cultura organizacional é severamente coagida pelo ambiente nacional, a facilidade com que empresas de culturas fortes conseguem migrar deve ser limitada pela similaridade entre as culturas da nação anfitriã e da matriz. Nesse cenário, empresas com culturas fracas aparecem com a melhor chance de uma adaptação de sucesso (NELSON; GOPALAN, 2003, p. 1117, *tradução nossa*).

Como defende Cucho (2002, p. 219), diversas pesquisas apontam o impacto das culturas nacionais sob a cultura das empresas, na qual “a partir de pesquisas comparativas, pode-se demonstrar que empresas idênticas instaladas em países diferentes funcionavam segundo sistemas culturais diferentes”. Observa-se, nesse contexto, a importância de uma gestão cultural nas empresas modernas, com uma atenção especial para o contexto local do ambiente organizacional e suas interações, e não somente valores impostos pela matriz.

É devido a essa complexidade da sociedade moderna que as organizações devem se atentar nos processos de fusão e aquisição, levando em consideração, dentre outros, a diversidade dos públicos existentes, como indica Kunsch (1997):

A empresa tem duas realidades: uma econômica e outra humana, devendo ambas funcionar simultaneamente. Mais do que pelos estoques acumulados ou pelos lucros contabilizados, ela vale pelas pessoas que a integram (KUNSCH, 1997, p.143).



Segundo Marchiori (2006), o conceito de cultura se baseia no processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa ou mesmo um grupo, tendo este processo um entendimento comum de significados e valores entre as pessoas que se sentem unidas e integradas. Do ponto de vista da cultura organizacional e argumentado por Chiavenato (2010), a cultura criada com um entendimento comum de significados possui como base três níveis diferentes: os artefatos, os valores compartilhados e as pressuposições básicas no qual, dentro desses diferentes níveis, possui elementos como normas, valores dominantes, filosofia administrativa, regras e clima organizacional. Incluso na cultura de uma empresa há, ainda, o dia a dia do comportamento dos membros, elemento este que pode ser conceituado como o modo no qual “as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns” (CHIAVENATO, 2010, p.176).

A cultura organizacional se mostra em grande parte responsável pelas interligações modernas entre a comunicação e a mudança organizacional. Para Caprino (2008), tal cultura, quando trabalhada de forma ética, flexível e dinâmica, traz o encorajamento necessário para que os colaboradores levem para dentro de uma organização ideias e sugestões para os processos, partindo do princípio que os mesmos devam se sentir a vontade e possuir espaço suficiente para a criatividade e difusão de tais pensamentos, como já evidenciado pelo conceito de cultura organizacional de Barbosa (2002), que leva em consideração o público interno.

Pinho (2006), por sua vez, aponta que a cultura das empresas possui um grande peso no ambiente e pode apresentar aspectos potencialmente disfuncionais, podendo se tornar barreiras às internacionalizações quando este passa por rápidas mudanças. Ademais, a cultura organizacional quando já fortemente enraizada acaba por dificultar as respostas da organização às novidades do ambiente e mercado, como sugere Lopes (2002):

Quando se pensa em capacidade adaptativa da organização à mudanças ambientais externas, há de se pensar também na sua cultura, na sua aceitabilidade às mudanças. Os ajustes em uma organização só serão possíveis se sua cultura permiti-los, aceitá-los ou; ainda, se sua cultura for modificada, ou seja, se forem alterados os sistemas nos quais os homens trabalham e vivem na organização (LOPES, 2002, p. 91).

Deste modo, surge a necessidade de um trabalho constante em conjunto com as culturas presentes na empresa durante os processos de internacionalização, de forma que abra espaço para o estabelecimento de novos conceitos acerca da cultura organizacional existente e a aceitação desta por parte do público interno, já que “(...) valores, crenças, modos de vida, de interação e relacionamento com o ambiente são elementos que constituem a cultura organizacional: uma variável importante no processo de mudança” (LOPES, 2002, p. 90).

Vale apontar ainda que, além da diversidade de pessoas, culturas, normas e valores, o contexto organizacional traz consigo inúmeros outros aspectos que podem, de certa forma, dificultar a administração da cultura nas empresas. Segundo Pettigrew (1996) há sete fatores importantes que atuam como possíveis obstáculos para a administração da cultura organizacional:

1. O problema dos níveis – Diz respeito ao fato de que a empresa possui uma variedade de níveis diferentes. Assim, no nível mais profundo da organização, encontram-se as crenças e pressupostos dos funcionários, o funcionamento interno, ou mesmo o posicionamento perante o ambiente externo. De acordo com o autor (1996) é mais difícil modificar as crenças básicas e pressupostos internos do que outras questões, como a estrutura ou sistemas administrativos.
2. A infiltração – Esse aspecto se refere aos diferentes níveis de cultura, que aparecem como extensos. Como pontua Pettigrew “[...] a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa” (1996, p. 147).
3. A questão do implícito – Tem a ver com o fato de que muito de uma cultura organizacional é aceita implicitamente, de acordo com o autor. Pensamentos e comportamento possuem partes implícitas nos indivíduos, e necessita de uma abordagem delicada se o objetivo for modificá-lo.
4. O aspecto do impresso – As raízes históricas fazem parte deste aspecto. Dentro de uma cultura organizacional, a história tem uma grande influência na administração e planejamento de ações organizacionais, tanto presentes como futuras.
5. O problema do político – A quinta questão abordada por Pettigrew (1996) exhibe a relação entre a cultura da organização e a distribuição de poder na empresa. Alguns grupos de poder possuem interesses associados às crenças e pressupostos relevantes ao desenvolvimento da organização, e frequentemente se mostram irredutíveis em abandonar tais pressupostos. Deste modo, a propagação de novas filosofias da organização, ou mesmo a implantação de uma nova imagem organizacional e valores se torna uma tarefa difícil, principalmente se a cultura organizacional vigente já se encontra fortemente enraizada.

[...] Dentro das organizações, os repertórios individuais variam de acordo com o nível hierárquico de cada indivíduo, porque se referem a ambientes culturais diversos e estratificados. Assim, um dos problemas enfrentados por dirigentes de empresas na

difusão de novos conceitos e novas filosofias administrativas é a ocorrência de barreiras de comunicação decorrentes da diferença entre o repertório dos gerentes e dos demais trabalhadores. No caso das organizações brasileiras, esta diferença se acentua devido a grande distância do poder entre níveis hierárquicos, distancia esta que é um reflexo da própria cultura nacional (AIDAR; ALVES, 1997, p.208).

6. A pluralidade – Nesse quesito, a atenção é voltada para as subculturas. A maior parte das organizações modernas não possuem apenas uma cultura organizacional, mas sim diferentes conjuntos de valores e crenças, como apontado anteriormente, uma combinação de subculturas. Isto traz, ainda pelo pensamento de Pettigrew (1996) uma ansiedade em relação ao futuro da empresa, expressa pelas diferentes subculturas por meio de linguagem e posicionamentos.
7. O ponto da interdependência – Por último, este ponto enfatiza a inter-relação que a cultura possui não só com a política da organização, mas com sua estrutura, pessoas, sistemas, prioridades e metas. Mostra, desta maneira, a complexidade e dificuldade perante o gerenciamento de uma cultura organizacional e, mais ainda perante uma possível modificação dessa cultura.

Em meio aos aspectos estruturais, administrativos e, principalmente, culturais envolvidos no cotidiano das organizações modernas, cabe ao gestor da empresa avaliar o cenário interno e seu ambiente externo de modo que haja um equilíbrio entre as partes. Cada vez mais multicultural, as empresas necessitam de uma base que traga confiança para os funcionários e que possibilite o desenvolvimento do público interno e suas diversidades, trabalhando com a heterogeneidade e diálogo cultural como um fator positivo e de diferencial perante o mercado, ao contrário de uma ameaça ao sucesso da organização.

**2. COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL:  
OBSTÁCULOS E BENEFÍCIOS**

## 2.1 A comunicação e o relacionamento entre culturas

No primeiro capítulo foram trabalhados os conceitos de cultura no âmbito individual, relacionados às nacionalidades e às organizações, como é o caso das culturas organizacionais. Para entender mais profundamente como a interação entre profissionais de culturas diferentes acontece, pretende-se neste capítulo abordar a chamada interculturalidade e o relacionamento moderno dentro das multinacionais.

A comunicação intercultural pode ser percebida como a comunicação que se dá entre duas ou mais culturas distintas. Segundo Freiria (2002, p. 12) 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”.

Diante de um mercado cada vez mais internacional, os conceitos perante o que é a comunicação intercultural se tornam mais frequentes e complexos, porém sempre aliando duas ou mais culturas fixas. Para Luring (2011), tal comunicação é em sua maioria vista por teóricos como diferenças nacionais que perturbam a emissão e recepção de mensagens.

Como se vê, ambas as definições sugerem a possibilidade de ruídos no processo comunicacional. A comunicação, em um sentido amplo, é a emissão e recepção de informações entre indivíduos, que forma o diálogo (BRAGA; MARQUES, 2008). Ao inserir o fator cultural na comunicação, a possibilidade de que a mensagem seja entendida em sua totalidade diminui, já que cada pessoa tende a traduzir a mensagem e seu significado de acordo com suas próprias referências culturais, experiências e valores, como visto no Capítulo 1.

Esse ruído comunicacional é também abordado por Adler (1991) e exposto no trabalho de Fonseca (2011, p.1101), que aponta três fontes para os problemas na recepção de mensagens interculturais: “o uso de suposições ou normas de uma cultura para compreender a outra; a falta de conscientização da própria cultura; e a tendência a ver as outras culturas como mais similares à própria cultura do que realmente são”. O primeiro diz respeito ao hábito de utilizarmos as referências que já possuímos de nossa própria cultura para entender a outra, sem levar em consideração que cada cultura possui suas próprias referências e modelos de significado, que vai ao encontro da terceira fonte de problemas que a autora cita – o costume de acharmos que todas as culturas são parecidas às nossas. Baseando-se nessas três fontes de problemas, Adler (1991) apresenta algumas possíveis soluções para a recepção de mensagens, sendo estas: assumir diferenças entre as culturas até conseguir achar semelhanças (e não o contrário); aprender a observar o que é dito ou feito pelo outro, de modo que perceba os detalhes da comunicação alheia para conseguir uma interpretação de acordo com a cultura do ou-

tro e não pelo ponto de vista do observador e, por fim, verificar e avaliar constantemente as interpretações da cultura estrangeira.

Beamer (1992 apud LAURING, 2011) defende ainda que ao decifrar uma mensagem de acordo com nossa própria referência de cultura, a interpretação pode ser diferente daquela que o emissor pretendia, já que usamos frequentemente valores e normas de uma cultura para explicar o comportamento de pessoas de outra. Deste modo, a necessidade de tentar entender a percepção de cultura do outro é indispensável no diálogo, principalmente dentro de um ambiente empresarial internacional, onde pessoas de diferentes países necessitam da comunicação e trabalho em conjunto para defender os interesses de uma mesma corporação. Para o autor, quanto mais aprendemos sobre outra cultura, maior a chance de conseguirmos nos adaptar ao modelo de referência do outro, e mais perto chegaremos de entender a mensagem do jeito que foi pretendida, evitando problemas comunicacionais.

Apesar de ser clara a importância das culturas nacionais na comunicação intercultural, outros aspectos devem ser levados em consideração. Yuan (1997, p.311, *tradução nossa*) argumenta que “a comunicação intercultural deve ser baseada na interação, enfatizando como os indivíduos se comunicam, e não como as culturas se comunicam”, enquanto Varner (2000) coloca que é essencial o conhecimento de estilos de comunicação além da cultura nacional e organizacional, já que a comunicação de fato acontece entre as pessoas, e não entre empresas ou culturas.

Segundo Wainberg (2005, p.283), a área de estudos da Comunicação Intercultural possui interesse em “melhorar a capacidade humana de interagir com a diferença”. Esse interesse se deve ao fato de que esta área possui registros da dificuldade que as pessoas têm em conviver com a diferença, principalmente no que tange os ambientes multiculturais (WAINBERG, 2005). Sob a concepção de Freitas (2008, p.80), na palavra intercultural “o „inter“ é interação, que se produz com e sobre cada um dos parceiros da percepção, ação e relação cooperativa ou conflituosa”.

Essa nova perspectiva de interculturalidade é descrita por Cogo (2001), que enxerga a necessidade de uma terminologia mais adequada para esse assunto. Para a autora, é essencial algo que descreva a interação rica e ao mesmo tempo conflitiva que acontece nos ambientes multiculturais, e que não seja somente um termo para uma sociedade pluricultural no sentido da convivência. A proposta é que essa convivência reflita também “uma interação conflitiva, mas regulada; tensa, mas controlada, para além de uma certa harmonia que supõe a noção de multiculturalidade” (TOURAINÉ, 1997, p.207).

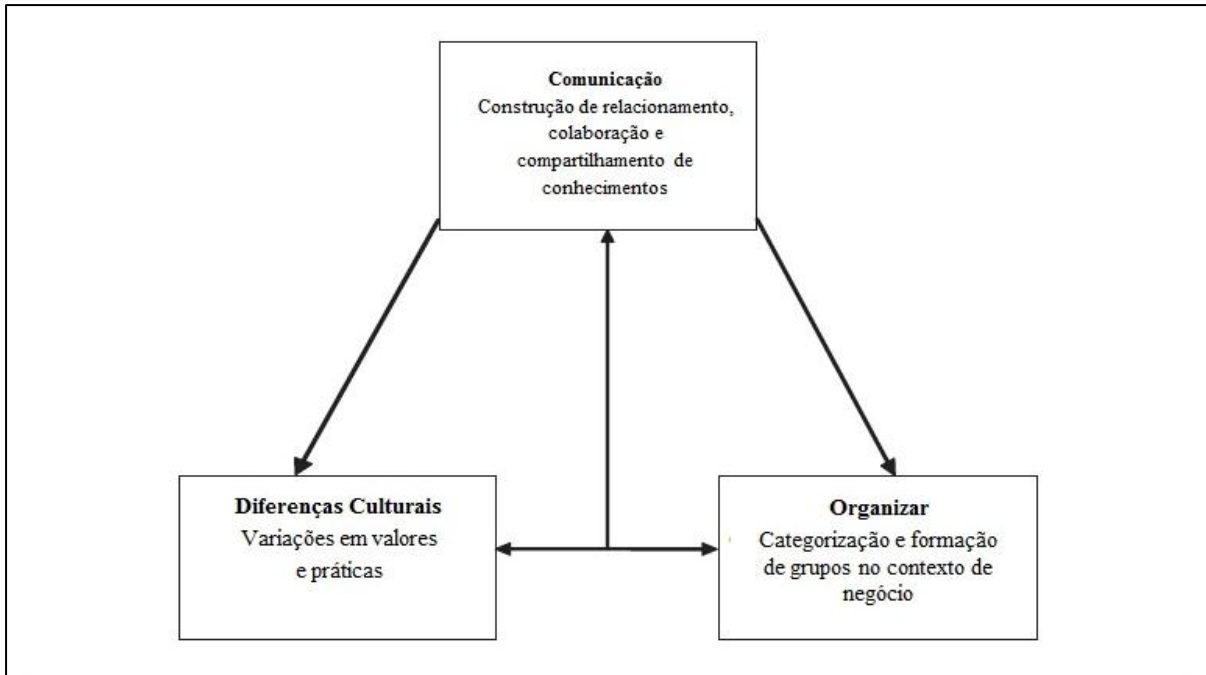
A abordagem a ser detalhada nesse estudo, com isso, é a que pontua Luring (2011). De acordo com o autor, a maioria dos estudos empíricos relacionados à comunicação de organizações multinacionais propõe que somente “diferenças na cultura e no estilo de comunicação são obstáculos importantes para a gestão da comunicação expatriada” (2011, p.232, *tradução nossa*). Baseando-se em pesquisas de outros autores, Luring (2011) ainda sugere que essas diferenças culturais e de língua influenciam as estratégias de comunicação, criam barreiras ou afetam as habilidades de gerir uma equipe.

O ponto interessante, contudo, é a visão tomada por Luring (2011). Apesar de literaturas em organizações multinacionais perceberem a comunicação intercultural dentro do molde de diferenças culturais nacionais em geral, o autor vai além quando aponta que “considerações do contexto organizacional local não são inclusos na compreensão da gestão de comunicação expatriada” (LAURING, 2011, p. 232, *tradução nossa*). Assim, o autor descreve a necessidade de enxergar também a organização local do ambiente de trabalho como uma variável importante, que auxilia no conhecimento da comunicação em multinacionais.

Esta visão é também exposta por outros autores, como Poncini (2002) nos estudos de Jameson (2007). Para ele, estudos de organizações com mais de uma cultura não devem enxergar os membros como representantes de culturas nacionais homogêneas, mas levar em consideração outros fatores, como as funções organizacionais, contextos de negócio e diferenças individuais.

Nessa concepção, a comunicação intercultural é vista não somente por meio de diferenças entre nacionalidades, mas também como algo que é construído dentro do contexto organizacional em questão. Com isso, a cultura seria algo desenvolvido pela interação dentro de um contexto específico (BARGIELA-CHIAPPINI; NICKERSON, 2003 apud LAURING, 2011), e os obstáculos comunicacionais não estariam somente restritos ao desentendimento cultural, mas também nas “intenções de indivíduos e grupos dentro da organização social de relacionamentos” (LAURING, 2011, p.246, *tradução nossa*), como exemplificado na figura abaixo.

Figura 1. Comunicação Intercultural Organizacional



Fonte: Luring, 2011, p. 238, tradução nossa.

A comunicação intercultural, deste modo, é composta da relação entre a comunicação, as diferenças culturais e o próprio ato de se organizar, englobando também diversos outros aspectos, como a colaboração, o relacionamento e a formação de grupos dentro de uma empresa. Observa-se que as culturas nacionais e características de gestão obtidas pelas pesquisas de Hofstede (2003), apesar de fixas e imutáveis, pertencem apenas às “diferenças culturais”, o que mostra a possibilidade de gestão nas outras duas áreas que compõe a comunicação multinacional, ênfase deste trabalho.

Dentro de ambientes multinacionais, a formação de grupos de trabalho aparece como um aspecto com potencial de conflito. Em vários casos, há a tendência de segregar grupos de nacionalidades diferentes na perspectiva de que irá facilitar a comunicação diária. Isto é visto por Robbins e Judge (2011, p.58) na “Teoria da Identidade Social” de Donn Byrne, que apresenta o fenômeno que ocorre na formação de grupos, no qual “[...] os indivíduos tendem a sentir maior afinidade por pessoas que são parecidas com eles em variados aspectos (como idade, raça, gênero, valores, aspectos culturais, etc)”. De acordo com Hofstede (2003),

A regra geral é que quando as pessoas são mudadas individualmente, adaptar-se-ão a cultura do novo ambiente; quando são mudadas em grupo, levam consigo a sua cultura de grupo. As pessoas em grupo desenvolveram, como parte de sua cultura, formas de interagir que são muito estáveis e difíceis de mudar (HOFSTEDE, 2003, p.234).



Uma pesquisa feita com expatriados dinamarqueses em uma subsidiária da Arábia Saudita, também exemplifica esta questão. Neste exemplo, a segregação feita para facilitar a comunicação e trabalhos diários acabou gerando discriminações com alguns grupos específicos, de modo que “[...] os supervisores egípcios frequentemente davam os melhores produtos de venda para vendedores egípcios, o que dificultava às outras nacionalidades o recebimento de bônus de vendas” (LAURING, 2011, p.243, *tradução nossa*).

A interação entre os funcionários, colaboração e relacionamento surgem como outra questão com possíveis atritos para a comunicação intercultural. A “Teoria da Atração e Seleção” é um exemplo disso. De acordo com pesquisadores, durante processos de seleção e promoção de funcionários, os gestores costumam escolher pessoas semelhantes culturalmente, socialmente ou demograficamente (ROBBINS; JUDGE, 2011). Assim, a resistência à diversidade e ao multiculturalismo aparecem como algo natural para a sociedade, no qual indivíduos tendem a interagir e se relacionarem com pessoas similares a eles em níveis superficiais.

O desenvolvimento de uma mentalidade intercultural pode servir como auxílio para uma melhor interação entre profissionais diversos. Freitas (2008) descreve que a mentalidade intercultural favorece uma simpatia e solidariedade para acolher o outro, ao mesmo tempo em que constrói respeito por parte do estrangeiro pela cultura da pessoa que o está acolhendo. De acordo com a autora, essa mobilidade cognitiva (ir para/receber o estrangeiro) é uma problemática comum que exige adaptação.

A mobilidade internacional de profissionais do mercado, ou seja, a transferência de gestores para subsidiárias de outros países, período de treinamentos em outras sedes etc, possui grande influência na interação e comunicação intercultural dentro das organizações. Joly (1996) aponta que o profissional que é deslocado para uma vida no exterior vivencia um período de confusão e estranhamento, em especial quando a própria cultura é muito diferente da cultura do destino, o que colabora para que barreiras na comunicação e interação sejam construídas:

E, no momento do encontro de um indivíduo com outros, o que ocorre é que esses outros buscam informações sobre ele ou relembram as informações já conhecidas. Se não há informação ou ela não é suficiente, o comportamento torna-se mais arreio, cheio de desconfianças e uma barreira é levantada, o que influencia sobremaneira a convivência e a construção do novo ambiente (BUENO, FREITAS, 2012, p.17).

O choque cultural aparece como um agravante na adaptação do profissional ao estrangeiro. Wainberg (2005) argumenta que esse choque é fruto do encontro entre duas pessoas

que possuem diferenças e demonstra o nível de estresse decorrente deste encontro, trazendo comumente uma “pane cognitiva e emocional” e um esforço angustiante para os envolvidos que tentam entender um ao outro (WAINBERG, 2005, p.285). Nesses casos, a aculturação torna-se necessária e pode servir como uma adaptação à cultura estrangeira e à comunicação intercultural. Segundo Hofstede (2003), o processo de aculturação possui quatro fases. A primeira constitui um período de euforia, em que há emoção em viajar para o exterior. A segunda fase tem relação com o choque cultural descrito anteriormente, quando se começa a vida real no novo ambiente. Já a terceira fase, na qual se inicia a aculturação, diz respeito ao período em que “o visitante aprendeu gradualmente a funcionar nas novas condições, adotou alguns valores locais, adquiriu confiança em si próprio e integra-se na nova rede social” (HOFSTEDÉ, 2003, p.242), enquanto a última fase completa o processo e constitui o estado de estabilidade mental que o profissional adquire, em contraponto com a pane cognitiva e emocional citada por Wainberg (2005) que se evidencia no começo do processo.

A língua, por sua vez, enfatiza outro problema comum na comunicação entre culturas – a falha de interpretação. De acordo com Bueno e Freitas (2012), é comum um andamento mais lento na apropriação de informações relevantes, além de uma maior confusão entre os membros de uma equipe multicultural, pelo fato de possuírem expectativas diferentes. Ademais, a língua também pode ser utilizada propositalmente por funcionários para a exclusão de outros grupos da interação: “resultados de casos de estudo demonstram que grupos podem usar diferenças naturalizadas estrategicamente para excluir outros de participarem em diálogos corporativos gerais” (LAURING, 2011, p.248, *tradução nossa*), como a utilização de uma língua que só alguns funcionários possuem domínio.

A rotina intercultural no ambiente de trabalho pode ser ainda composta por efeitos negativos em nível individual, social e organizacional, como exposto por Bueno e Freitas (2012). No nível individual, podem surgir problemas como a solidão, o isolamento, crise de identidade e problemas relacionados à família. Já no âmbito social pode haver tensões culturais e sociais e um afastamento entre as empresas e a sociedade local, além de ideologias de mobilidade que não levam em consideração a importância da estabilidade do profissional em outro país. Por fim, no nível das organizações é possível o surgimento de competições internas agressivas, conflitos, maior preocupação em decisões de curto prazo e uma perda da consistência interna.

Observa-se a importância da criação de um vínculo entre os membros da organização, de modo que se estabeleça uma cooperação mútua, independente da nacionalidade de cada um. Robbins e Judge (2011) defendem que para isso acontecer é preciso olhar para o nível

profundo da diversidade, que auxilia a eliminação de preconceitos e estereótipos acerca dos outros.

Independente da composição do grupo, as diferenças podem ser alavancadas para se obter um desempenho superior. A maneira mais importante de fazê-lo é enfatizar as similaridades de nível mais alto entre seus membros. Em outras palavras, os grupos formados por indivíduos diversificados serão muito mais eficazes se seus líderes puderem mostrar como os membros têm um interesse comum no sucesso do grupo (ROBBINS; JUDGE, 2011, p.54).

Vale pontuar ainda a visão de Alain Touraine (1997) exemplificada nos estudos de Cogo (2001) sobre a comunicação intercultural, que leva em consideração os níveis de diversidade. Segundo o autor, há três formas para a comunicação intercultural acontecer que combinam tanto as diferenças quanto as igualdades: O encontro entre culturas; o parentesco das experiências culturais e o reordenamento do mundo.

A primeira forma, o encontro das culturas, diz respeito à existência de conjuntos culturais já estabelecidos, na qual a identidade e lógica interna de cada pessoa devem ser reconhecidos, já que não são alheios, somente diferentes uns dos outros. O exemplo que se dá aqui é “[...] a preocupação dos etnólogos em reafirmar as diferenças culturais como forma de luta contra um etnocentrismo que acabou destruindo, ignorando e desfigurando sociedades” (COGO, 2001, p.39).

Já o parentesco das experiências culturais envolve reconhecer parentescos mais ou menos distantes entre culturas, contrapondo-se à ideia de um reconhecimento global da alteridade. Para Touraine (1997) a comunicação não é feita entre conjuntos que buscam um sentido universal de normas aceitas, mas sim por coletividades que procuram resolver os mesmos problemas essenciais. Em outras palavras, cada pessoa não é constituída somente por sistemas sociais ou culturais já fortemente enraizados, como a cultura nacional, mas podem se reconhecerem em outras culturas também, no sentido de valores, pensamentos e ideais. Para o autor, no mundo moderno as culturas não são fechadas sobre si mesmas, mas são integradas também por modos de gestão da mudança e sistemas de ordem: “a comunicação se estabelece entre culturas diferentes quando encontramos na casa da mãe imigrada da criança doente ou ferida os mesmos sentimentos que em nós mesmos [...]” (TOURAINÉ, 1997, p.244).

Por fim, a terceira forma de combinar igualdade com diferenças é vista na reordenação do mundo. O autor coloca que as culturas não são particulares de uma cultura universal e que o indivíduo não possui um universalismo concreto de valores, sendo uma pessoa composta

somente por seu trabalho, identidade e instrumentalidade, tendo o objetivo de reinterpretar os conceitos de mundo moderno para seu próprio universalismo individual.

Como visto, a comunicação intercultural possui uma grande complexidade e potencial para conflitos, ao ter relação com a bagagem cultural que cada indivíduo possui, que influencia a percepção e troca de informações com o outro, mas também com a interação, intenção e ambiente específico em que se situa. Tal bagagem pode ser usada positivamente na empresa, ou de forma negativa, como por exemplo, “em uma organização local da comunidade de expatriados que, de forma intencional, pode possuir certa responsabilidade perante a exclusão de outras nacionalidades na interação organizacional”, como visto por Luring (2011, p. 232, *tradução nossa*), com embasamento em outros autores. Portanto, é preciso de estratégias que gerenciem as diferenças culturais e integração entre públicos internos diferentes, para que possíveis problemas interpessoais sejam minimizados.

Isto fornece uma teoria de comunicação intercultural organizacional que leva em consideração a intencionalidade e o contexto organizacional no entendimento de como diferenças culturais são categorizadas, usadas e conservadas em corporações internacionais. Isso difere da corrente principal que comunicação intercultural é baseada em sua maioria na suposição de que diferenças culturais são entidades generalizadas, estáticas e inegociáveis (LAURING, 2011, p.247, *tradução nossa*).

## 2.2 As organizações multinacionais

Para a compreensão plena de como se dá a comunicação entre culturas dentro das empresas multinacionais e, em especial, suas possíveis barreiras comunicacionais, é pertinente apontar algumas características das organizações internacionais e como elas se situam no mercado.

De acordo com Martins (1975, p.4) a empresa multinacional é “aquela capaz de mobilizar recursos e de empreender atividades simultaneamente em diferentes países”. Deste modo, tal organização se torna o meio mais eficaz de concentração e internacionalização de produtos e serviços, dando origem à estrutura oligopólica internacional de hoje (MARTINS, 1975).

A partir da década de 1950, as empresas que antes eram nacionais, mudam de estratégia perante o mercado internacional, cada vez mais interligado e competitivo. Em vez da exportação de produtos, apostam na fundação de unidades de produção e comercialização de produtos no exterior, tornando-se multinacionais (HYMER, 1978), em especial por meio da

ampliação de seus negócios com subsidiárias em outros países, ou por fusões com outras empresas, o que as submete a pressões diversas:

As empresas multinacionais são pressionadas em duas direções. Por um lado, devem adaptar-se às circunstâncias locais de cada país, o que exige tomadas de decisão descentralizadas. Por outro, devem coordenar suas atividades em diferentes partes do mundo e estimular o fluxo de ideias de uma região do império a outra, o que exige um controle centralizado. Devem, portanto, desenvolver uma estrutura organizativa que equilibre a necessidade de coordenação com a necessidade de adaptação a um mosaico de línguas, leis e costumes (HYMER, 1978, p.55).

Entre os conceitos mais contemporâneos sobre globalização, Rothberg (2005) aponta que, devido às demandas do mercado e exportações de produtos, houve mudanças na estruturação das empresas para conseguirem manter o novo perfil, tais como: um maior uso da tecnologia; adaptação de modelos de administração das organizações; a utilização do *marketing* como estratégia, entre outros. Ainda segundo o autor, a partir da década de 1970, ocorreu “o crescimento de empresas por meio de fusões e aquisições, na tentativa de reduzir custos de produção e aumentar os lucros por intermédio da diversificação das atividades” (ROTHBERG, 2005, p.42).

A globalização é potencializada não somente pela ampliação de produtos e serviços mundo afora, mas também pelo uso cada vez maior das tecnologias e internet, pela crescente democracia e difusão da comunicação. Com uma sociedade cada vez mais exigente, consciente e conectada por redes (CASTELLS, 1999), vê-se um deslocamento de poder, que passa do domínio das organizações para as mãos do consumidor.

Apesar das possíveis consequências positivas decorrentes da globalização, como a tecnologia, democracia, difusão da informação e aproximação de mercados, apontados acima, cabe também ressaltar que possui aspectos negativos: “como se sabe, a globalização financeira como processo que se revela contra a sociedade, isto é, contrário ao atendimento de necessidades sociais, é uma das noções mais difundidas da atualidade” (ROTHBERG, 2005, p.58). A partir da década de 1990,

A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias (CHIAVENATO, 2010, p.37).

Nesse aspecto, organizações que desejam se manter no mercado necessitam de constantes aprimoramentos, seja por meio de produtos, serviços ou ainda por novas formas de relacionamento com os públicos e mercados em potencial. De acordo com Castells (1999), é com base neste cenário que as empresas, sobretudo, buscam a ampliação de suas atividades para novos mercados internacionais por meio de fusões com outras empresas como forma de sobreviver em meio à concorrência mercadológica do século XXI.

Ao estender seu alcance global, integrando mercados e maximizando vantagens comparativas de localização, o capital, os capitalistas e as empresas capitalistas como um todo aumentaram substancialmente sua lucratividade na última década (CASTELLS, 1999, p. 138).

Para Freitas (2008), a convivência intercultural se torna um elemento cada vez mais importante no âmbito social e organizacional, devendo ser explorada como forma de vantagem e diferencial no mercado moderno. Entre as vantagens que uma convivência intercultural eficaz traz para uma organização, segundo a autora, está a compreensão melhor do outro e de seu potencial; melhor uso da diversidade de mercados e do mundo; maior eficiência de processos e decisões dentro das empresas e também uma redução de risco nos investimentos em mercados cada vez mais globais e diferenciados (FREITAS, 2008).

Segundo Fonseca (2011) a globalização atingida hoje na maioria dos países traz a necessidade de empresas se comunicarem com culturas e valores diferentes dos seus, em operações cada vez mais interdependentes, o que pode gerar interpretações equivocadas de mensagens transmitidas de uma cultura para a outra se não analisada antes a própria comunicação entre culturas – elemento chave em empresas internacionais. Neste caso, mesmo se as subsidiárias possuírem um certo nível de independência perante sua matriz a comunicação intercultural “se faz presente, seja por intermédio dos expatriados que precisam se expressar dentro das subsidiárias em que foram alocados, seja por meio dos locais que necessitam manter contato com a matriz” (FONSECA, 2011, p. 1100).

Os processos e estudo da internacionalização organizacional, contudo, requerem maiores aprofundamentos já que, pelo pensamento de Castells (1999), a empresa multinacional, vista como a expressão da nova economia global, dispunha de discussões somente no que diz respeito aos que defendiam a permanência de raízes nacionais na empresa multinacional, ou daqueles que a consideravam transnacional, apoiada em visões, interesses e compromissos que superam qualquer país em particular, deixando de lado outros aspectos. Como pontua o autor, a empresa moderna deve ser multinacional, e não transnacional: “isto é, tem múltiplos

vínculos nacionais, em vez de serem indiferentes à nacionalidade e aos contextos nacionais” (CASTELLS, 1999, p. 163).

A percepção de Hymer (1978) de que as empresas modernas precisam de uma atenção especial para uma variedade de costumes, línguas e leis é vista também por diversos trabalhos recentes. Este mosaico de aspectos influencia diretamente o sucesso das empresas no mercado, devido à facilidade ou dificuldade de compreensão dos públicos perante os objetivos organizacionais e metas globais.

Fonseca (2011, p.1100) descreve essa dependência, quando diz que a comunicação intercultural no âmbito organizacional possui uma “inter-relação de três variáveis: comunicação, cultura e empresas, já que o comportamento de cada uma delas influencia o comportamento das outras duas”. Já Freitas (2008) expõe o encontro de culturas como algo cada vez mais comum em empresas modernas, devendo esta questão ser gerida no nível organizacional para que as empresas multinacionais utilizem em seu favor a diversidade das sociedades em que atuam, objetivando principalmente não perder a consistência interna da empresa.

### 2.3 Gestão da diversidade e hibridismo cultural

A gestão internacional de recursos humanos aparece como um ponto interessante para a compreensão de como as organizações atuam com práticas e políticas da área, principalmente as empresas que possuem uma mobilidade internacional, como com a criação de subsidiárias, fusões e aquisições. Heenan, Perlmutter (1979) e Cerdin (2002 apud BUENO; FREITAS, 2012) apontam quatro abordagens que uma empresa pode ter nesta questão:

1. Etnocêntrica – Nessa abordagem, a empresa atribui o poder de tomada de decisões a profissionais do país de origem da organização, na qual as subsidiárias são dependentes e não possuem autonomia. Ademais, a missão e valores da empresa também tem como base seu país de origem, sem levar em consideração o âmbito internacional dos negócios.
2. Policêntrica – Na perspectiva policêntrica, apesar de serem os executivos locais que ocupam postos de tomada de decisões nas subsidiárias, não há chances de experiência internacional e a empresa tende a não gastar com missões internacionais e adaptações.
3. Geocêntrica – A visão geocêntrica tem como estratégia as competências e experiências dos profissionais. Deste modo, as diferenças nacionais não impedem o alcance aos postos mais altos de trabalho, podendo haver executivos locais ou do país de origem nas tomadas de decisões das subsidiárias.

4. Regiocêntrica – A última abordagem tem como foco a administração dos gerentes locais a partir de uma região específica. A subsidiária é controlada por uma base em algum dos países com maior poder para a organização, e executivos oriundos de qualquer nacionalidade podem exercer o cargo.

Essas quatro abordagens expressam o grau de contato entre culturas diferentes dentro de uma organização, algumas com um nível alto de contato intercultural, enquanto outras possuem um nível menor, como na abordagem etnocêntrica (BUENO; FREITAS, 2012). De acordo com os conceitos de Pierre (2001) representados no estudo de Bueno e Freitas (2012), o foco é descobrir como desenvolver as pessoas da organização para que criem raízes em culturas diferentes das suas e percam a dependência, de forma a conseguirem mais autonomia, qualificação e segurança como possuem nos seus próprios países de origem.

Como visto, a comunicação intercultural na organização depende de uma série de fatores que se relacionam entre si, como a cultura nacional dos profissionais, a língua, a interação entre os indivíduos e as diferentes formas de pensar, trabalhar e agir. As diferenças superficiais que no começo podem aparecer como uma barreira para a integração (como a língua, a raça, religião e idade) desaparecem ao modo que as pessoas enxergam semelhanças entre si em um nível mais profundo e de maior importância, como valores, pensamentos e ideais – os estereótipos e preconceitos naturais que se estabelecem são então diminuídos ao mesmo tempo em que o grupo estabelece uma abertura para com o outro. Cria-se, assim, o chamado hibridismo cultural. Para Jameson (2007), este hibridismo sintetiza elementos do histórico cultural de cada pessoa, e acontece quando pessoas com identidades culturais substancialmente diferentes interagem, criando um novo contexto cultural. De acordo com Barbosa (2001),

[...] hibridização cultural pressupõe a superação de dicotomias e a criação de um ambiente de cruzamentos férteis, gerador de processos, que fazem interagir as instâncias produtoras e receptoras, uma vez que tais processos se exprimem especialmente no campo da comunicação (BARBOSA, 2001, p. 169).

Para que a hibridização cultural aconteça no ambiente organizacional, contudo, é necessária a gestão da diversidade presente. Cox (1994 apud FLEURY, 2000) argumenta que a administração da diversidade entre culturas é o planejamento e a execução de práticas e métodos organizacionais de gestão de pessoas que potencializam as possíveis vantagens da diversidade e como consequência minimizam os efeitos negativos e conflitos em potencial. Entre os possíveis benefícios da gestão da diversidade, ainda segundo Cox (1994) temos:



1. A atração e retenção dos melhores profissionais e talentos no mercado de trabalho contemporâneo;
2. O desenvolvimento de *marketing*, em especial objetivando também atender as necessidades de mercados diferentes;
3. A promoção da inovação e da criatividade;
4. A simplificação de tomadas de decisão acerca de problemas;
5. O desenvolvimento da flexibilidade dentro da empresa.

Apesar da complexidade que é a comunicação intercultural, quando se trabalha uma equipe multicultural de forma integrada e humanizada, a sua gestão pode vir a trazer os benefícios citados acima, em contraposição aos inúmeros conflitos que também podem ser criados, como exposto ao longo do capítulo. Como defendem Bueno e Freitas (2012), há um potencial extremamente alto de produtividade nas equipes culturalmente diversas, como perspectivas diferentes que facilitam a criação de novas ideias e inovações no mercado, também exemplificado por Cox (1994) acima. Apesar desse potencial, “o que ocorre é que, lamentavelmente, as equipes culturalmente diversas raramente alcançam todo o seu potencial, em virtude de desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão” (BUENO; FREITAS, 2012, p.18). Desta maneira, o profissional de comunicação e, em especial o relações-públicas, aparece aqui como alguém apto à gerir essa diversidade interna e promover a mentalidade cultural, a fim de integrar os públicos, contribuir para uma solidariedade entre todos e quebrar as barreiras da comunicação intercultural.

**3. PROCESSOS DE MUDANÇA:  
FUSÕES E AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS**

### 3.1 Os desafios das mudanças estruturais em organizações modernas

Como abordado nos primeiros dois capítulos, a crescente interconectividade entre pessoas, consumidores e negócios traz um cenário mundial cada vez mais competitivo e interativo (CASTELLS, 1999). Uma empresa pequena e local agora passa a competir no mesmo segmento com empresas de grande porte ou multinacionais, abrindo um leque de possibilidades para os consumidores, o que faz com que as organizações sejam “também expostas a influências externas em âmbito mundial, as quais possuem ligação com o acirramento da concorrência de local para global” (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009, p.212). A globalização ocasiona, desta maneira, a indispensabilidade de uma interação entre mercados e convivência intercultural como forma de diferenciação no mercado moderno, aspecto já pontuado por Freitas (2008) no Capítulo 2.

A convivência intercultural no âmbito das organizações modernas forma uma interdependência entre a cultura, a comunicação e as empresas, de modo com que cada um dos fatores possua influência sobre os outros e conseqüentemente no sucesso desta convivência. Conforme indica Varner (2000), essas três variáveis formam um sistema complexo nas organizações no qual “a comunicação intercultural nos negócios é mais do que a soma das partes: o processo resulta numa nova sinergia e apresenta um novo constructo” (VARNER, 2000, p.43, *tradução nossa*), em outras palavras, a combinação da cultura, comunicação e negócios auxilia na criação de um novo ambiente.

As fusões e aquisições modernas são um exemplo claro deste sistema e que vem crescendo cada vez mais em âmbito mundial. Segundo Bhaskar; Bhal e Mishra (2012, p.408, *tradução nossa*), “só no ano de 2004 houve mais de trinta mil fusões e aquisições pelo mundo, com valor em torno de US\$ 1.9 trilhões de dólares [...] e uma estimativa de que a cada dezoito minutos há uma fusão ou aquisição acontecendo em algum lugar do planeta”. Já pesquisas feitas pela Thomson Reuters mostram que no ano de 2010 houve um aumento de 22,9% no volume financeiro feito por aquisições e fusões pelo mundo se comparada com 2009, enquanto que no Brasil houve um incremento de 22% dessas operações em 2010 em relação a 2009, como aponta dados da pesquisa da PricewaterhouseCoopers (BRANDÃO et al., 2013, p.600).

Vê-se, assim, que tanto na fusão quanto na aquisição, estes processos se transformaram na principal forma pelo qual as empresas transnacionais buscam ampliar suas atividades para outros continentes ou países (EDWARDS; EDWARDS, 2011).

Nesse contexto, as organizações buscam, cada vez mais, estratégias para aumentar suas forças competitivas. Tais estratégias passam, via de regra, pelas mudanças nos processos de gestão e pela obtenção de melhores fatias de mercado (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009, p.212).

De acordo com Dellagnelo (2000 apud HOMEM; DELLAGNELO, 2006), a procura por novas estratégias organizacionais e formas de gestão pode partir de perspectivas que englobam três motivos centrais: a necessidade de um desenvolvimento maior de tecnologia; a ampliação da competitividade no mercado mundial ou a imposição da empresa em um mercado mais exigente. Entre tais causas, as fusões e aquisições aparecem como “as estratégias usadas pelas empresas para ampliação do *market share*, que mais têm crescido nas últimas décadas” (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009, p.212).

Critchlow (2003), por sua vez, sugere ainda a existência de um cenário com três tendências que auxiliam o entendimento da importância das questões culturais no mercado contemporâneo: os serviços estão cada vez mais dominando as economias em escala mundial; a expansão de negócios e acordos feitos entre empresas de países diferentes torna a integração multicultural um desafio e por fim, que desta forma os acordos se tornam mais complexos e difíceis de serem feitos com êxito (apud BRANDÃO et al., 2013, p.602).

Tanto a abordagem de Dellagnelo (2000) quanto a de Critchlow (2003) evidenciam uma economia hipercompetitiva “caracterizada por ambientes organizacionais extremamente complexos, diversificados e permeados de relações multiculturais” (HOMEM; DELLAGNELO, 2006, p.4). Os processos de fusão, aquisição e alianças se tornam a base desta nova economia, ao modo que transformam organizações antes tradicionais e rígidas em empresas adaptativas, flexíveis e criativas, com pensamentos e modo de gestão cada vez mais diversificados (HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

Em termos gerais, as aquisições englobam a compra de uma empresa por outra por meio de atividades interculturais que, como apontam Homem, Oltramari e Bessi (2009), impacta a forma em que a área de recursos humanos é gerida e na obrigação de uma integração eficiente entre os profissionais estrangeiros e locais. Nesse sentido, uma definição mais formal indica o processo de aquisição como “a obtenção por uma empresa do controle acionário de outra com conseqüente desaparecimento jurídico da empresa adquirida” (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009, p.212).

Um ponto de vista interessante é a de Marks e Mirvis (2010) apontados na pesquisa de Brandão et al. (2013), que argumentam que as fusões e aquisições podem ser consideradas como os tipos de estratégias organizacionais mais complexos por envolverem e necessitarem

de maior integração cultural, investimento, risco e controle, por possuírem um impacto significativo sobre as organizações envolvidas nos processos. Para Hitt, Ireland e Harrison (2001 apud BRANDÃO et al., 2013), o sucesso destas operações é visto pela ampliação da participação no mercado e aumento das competências e do capital com a utilização do mínimo possível de investimento financeiro. Pode-se enxergar, desta maneira, a importância que é dada para as etapas financeiras e administrativas sob as demais, o que ocasiona inúmeras dificuldades na implementação dessas mudanças.

A noção de mudança, em especial mudanças organizacionais, pode ser caracterizada como “um processo iniciado de maneira deliberada e consciente envolvendo o redesenho de características estruturais da empresa analisada” (PINTO, SOUZA, 2009, p.612). Lima e Bressan (2003) complementam esta ideia de mudança ao defenderem que esse redesenho das características estruturais, ou seja, a alteração de alguma parte da estrutura da empresa é normalmente relacionada com as pessoas, a cultura, o trabalho ou a própria estrutura formal da organização, ou ainda “nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (LIMA, BRESSAN, 2003, p.25), e pode ser planejada ou até realizada inconscientemente. O importante aqui, segundo Pinto e Souza (2009), é que normalmente cria-se uma pressão para os membros se adaptarem a essas mudanças de forma rápida, e o que não é assimilado pelos executivos e responsáveis pela mudança seria o fato de que a adaptação a algo novo requer um processo de ressignificação de valores e concepções, algo difícil, pois muitas vezes já está enraizado: “as pessoas costumam ser pressionada para se adaptarem as mudanças realizadas na dimensão dura das organizações, porém suas concepções de mundo, da natureza, da organização, do futuro e dos fins não mudam” (PINTO, SOUZA, 2009, p.613).

De acordo com Bhaskar, Bhal e Mishra (2012, p.408, *tradução nossa*) pesquisas mostram que “em torno de dois terços de todas as fusões fracassam em atingir os resultados almejados, fundamentalmente pela apatia da organização para os interesses e reações dos funcionários”. Isso pode ser explicado pela visão prioritariamente focada no capitalismo e lucro pelas empresas e uma ausência de esforços para com o público interno, tratados como secundários nos processos de mudança organizacional. Como defendem Bauer e Matzler (apud BRANDÃO et al., 2013), a eficácia das operações de fusão e aquisição são fruto de uma interação entre as estratégias, a adequação cultural e o nível de integração entre os indivíduos envolvidos.

[...] dos atributos requeridos para o sucesso das aquisições, 50% são derivados do envolvimento de *expertise* financeira. Desses atributos de sucesso, 38% requerem o envolvimento de profissionais de gestão de pessoas, onde 66% dos atributos que definem o insucesso das aquisições são relatados pela falta de intervenção do departamento de recursos humanos (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009, p.213).

Nogueira e Tomei (2013) exemplificam essa visão prioritariamente capitalista tomada pela alta direção nas mudanças organizacionais e que dificultam o êxito dos processos. Com base em pesquisas de outros teóricos, os autores apontam que a ênfase prevalecente na racionalidade dos processos dificulta a realização das mudanças: a visão racional se torna simplista ao modo em que reduz as pessoas envolvidas à apenas figurantes, e não atores sociais do sistema. Isto faz com que os indivíduos resistam à mudança em vez de colaborar, aumentando a possibilidade de conflitos pós-fusão ou aquisição e conseqüentemente em seu fracasso.

### 3.2 Enfoque humanizado: a perspectiva de *sensemaking*

Como visto, a ausência de esforços para com o público interno nos processos de fusões, aquisições e alianças estratégicas possuem conseqüências financeiras e estruturais a longo prazo. Dentre as principais razões para o fracasso nessas mudanças, Mitleton-Kelly (2006) indica cinco: “desconsideração por pessoas e culturas; integração lenta; falta de comunicação; dificuldades na retenção de pessoas, clientes e fornecedores; e dificuldades em definir papéis, responsabilidades, incentivos e estrutura” (MITLETON-KELLY, 2006, p.2, *tradução nossa*). Ainda de acordo com essa visão, vê-se que a fixação por lucros e posições no mercado financeiro acarreta, muitas vezes, na negligência por parte dos gestores e alta cúpula de enxergar a importância que as pessoas pertencentes à organização possuem:

Frequentemente, os objetivos definidos para a aquisição não são atingidos, apesar dos processos de *due diligence* e negociação. Isso porque não se dedica tempo e esforço suficiente ao relacionamento pós-fusão e ao desenvolvimento de uma cultura emergente para apoiar a nova configuração organizacional. Algumas vezes isso ocorre devido à falsa suposição de que, uma vez tratadas as questões financeiras, os demais aspectos serão por conseqüência solucionados (BRANDÃO et al., 2013, p.601).

A percepção dos empregados para o processo de mudança nas organizações se torna indispensável no sucesso das fusões ou aquisições. Como pontua Marmenout (2010), os acordos entre as organizações são em sua maioria divulgados como fusões para parecerem menos ameaçadores à empresa adquirida quando que, na realidade, há sempre um ganhador e um perdedor, com jogos de poder e diferenças de poder dentro do acordo – o que pode causar

reações conflitantes, especialmente para quem está no lado do “perdedor”. A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento de 2000 comprova isto, com dados de que “aproximadamente só 3% de todos os acordos de internacionalizações são realmente fusões” (MARMENOUT, 2010, p.331, *tradução nossa*).

Segundo Marmenout (2010), fusão e aquisição podem ser consideradas um único processo, sem distinções. A autora argumenta que “no nível de percepção e com respeito à construção de sentidos perante a organização, os mecanismos seriam similares em fusões e em aquisições” (MARMENOUT, 2010, p. 331, *tradução nossa*) e, deste modo, tanto um quanto o outro passariam pelas mesmas etapas e conflitos de mudanças.

Em relação à percepção dos funcionários, é possível observar que o modo com que a fusão é difundida e comunicada na organização afeta em grandes proporções a maneira com que os empregados irão reagir e atuar perante a situação. Baseando-se em outros pesquisadores, Edwards e Edwards (2011) argumentam que essa percepção varia de acordo com qual parte do acordo o empregado se encontra – seja a empresa dominante ou a dominada. Isso se deve ao fato de que na organização dominada, os funcionários tendem a sentir menos segurança perante o processo e, assim, “são mais prováveis em esperar mudanças relacionadas ao trabalho aparecer em consequência de uma fusão, já que o parceiro mais dominante se encontra em posição de impor seus planos estratégicos” (EDWARDS; EDWARDS, 2011, p.512, *tradução nossa*).

Os funcionários que percebem que se encontram no lado menor da fusão, nesse sentido, possuem uma probabilidade maior de formarem uma união mais forte entre eles do que os empregados da firma dominante, o que resulta em uma possibilidade maior de resistência e não colaboração com o processo. Marmenout (2010, p.330, *tradução nossa*), a partir de outros teóricos, concretiza essa visão ao sugerir que “as percepções dos funcionários (ex. se o acordo é visto como uma oportunidade ou uma ameaça) afetam em grandes proporções as reações dos empregados a fusão”.

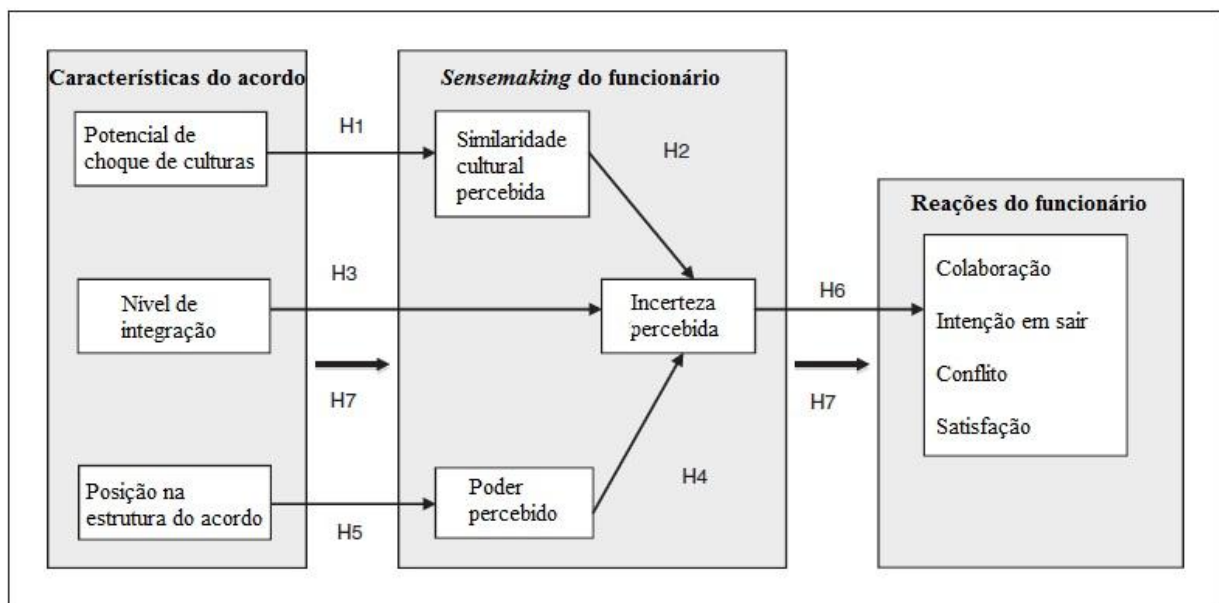
Pela abordagem de Marmenout (2010), um enfoque humanizado no processo de fusão pode vir a facilitar a mudança organizacional e as percepções dos empregados em questão. Uma das estratégias propostas como forma de “humanização” pela autora diz respeito à adoção de uma perspectiva de *sensemaking*. O *sensemaking* trata da criação de sentido em relação ao processo de fusão, ou seja, a construção de um entendimento mútuo do por que está acontecendo a mudança, o efeito que terá nos indivíduos e o papel na organização, além da aceitação por parte do público interno. O objetivo principal, assim, é a utilização da estratégia de *sensemaking* para entender e associar como as características de um acordo de fusão são per-

cebidas pelos funcionários e como isto afeta suas reações e atitudes perante a fusão (MARMENOUT, 2010).

Vale ressaltar ainda que nessa perspectiva, além da criação de entendimento comum para o grupo, é necessária também a criação de sentido individual em cada pessoa envolvida no processo de mudança (MARMENOUT, 2010). Essa construção de sentidos (*sensemaking*) diz respeito, deste modo, a estruturar algo que ainda não exista na mente de uma pessoa, para que comece a fazer sentido antes mesmo de acontecer e se tornar eventos coerentes (VIEIRA; FONSECA, 2009).

A partir de embasamentos de outros pesquisadores, a autora aponta que “a adoção de uma perspectiva de *sensemaking* é particularmente útil para examinar situações ambíguas como implementações de mudança ou fusões” (MARMENOUT, 2010, p.330, *tradução nossa*), como ilustrado na figura abaixo.

Figura 2. Modelo teórico proposto das reações de funcionários a um anúncio de fusão



Fonte: Marmenout, 2010, p. 331, *tradução nossa*.

De acordo com o modelo teórico proposto acima, é possível enxergar três conjuntos de variáveis que, como pontua Marmenout (2010), representa as reações dos empregados para com uma fusão anunciada em uma organização em função das características do acordo da fusão, sendo estas:

1. Características do acordo – Nessa variável, três características foram vistas como relevantes para o quão bem um indivíduo poderá receber a notícia de uma fusão. A pri-



meira, *potencial de choque de culturas*, é conhecida como um elemento para a mudança. De acordo com Marmenout (2010) e com outros autores abordados anteriormente, é possível dizer que o choque de culturas pode acontecer quando duas ou mais culturas com diferentes valores e costumes se encontram e sua complexidade não é levada em consideração ou trabalhada de forma integrada. A segunda característica da tabela, *nível de integração*, é sugerida pela autora como a “extensão pelo qual duas unidades são combinadas em uma única unidade (ou se mantem independentes) depois de uma fusão e até que ponto isso poderá afetar o trabalho dos empregados” (MARMENOUT, 2010, p. 332, *tradução nossa*). O nível de integração, deste modo, espera uma certa sinergia entre as partes e depende da intenção estratégica e esforços de integração da fusão. Já a *posição na estrutura do acordo* diz respeito à questão do lado dominante e do dominado, como abordado anteriormente. Segundo Marmenout (2010), fusões que possuem parceiros em posições iguais são raras e há sempre um “perdedor” e um “ganhador”, assim como nas aquisições e, nesse sentido, esta característica elucida quem é o lado mais poderoso e o mais fraco, ou o comprador e o adquirido, e é frequentemente divulgado para o público.

2. *Sensemaking* do funcionário – Essa concepção traduz o processo em que os funcionários passam para entender um processo de fusão, sendo relacionado a três perspectivas. Entre as variáveis encontradas aqui, *a similaridade cultural percebida* é, segundo Marmenout (2010, p. 333, *tradução nossa*), “o nível de semelhanças entre parceiros de uma fusão com respeito a valores e modos de trabalho notados pelos membros organizacionais”. Pode-se dizer que essa similaridade tem relação com os modos de trabalho de culturas diferentes das pesquisas de Hofstede (2003) descritos no Capítulo 1, segundo os quais empresas com culturas organizacionais e culturas nacionais diferentes podem divergir ou se assemelhar acerca de estratégias, modos de negociação e expectativas. *O poder percebido*, por sua vez, seria a habilidade de controlar recursos e influenciar os resultados sem a interferência de outros (MARMENOUT, 2010). Desta maneira, os funcionários podem usufruir de informações adquiridas para construir uma percepção sobre a habilidade que os grupos internos possuem para controlar ou influenciar a situação de pós-fusão, ou seja, o poder que possuem perante o resultado da mudança. Vê-se que essa característica tem a ver com a abordagem feita por Luring (2011) e citada no Capítulo 2, na qual se deve dar importância para a organização local do ambiente de trabalho e também para a intenção dos indivíduos. Por fim, dentro

do *sensemaking* do funcionário há também a questão da *incerteza percebida*. Como indica Marmenout (2010) em seu modelo teórico, essa incerteza reflete a confidencialidade do processo de mudança feitos entre as organizações, e resulta na falta de informações fornecidas pelas empresas para seus funcionários em relação ao ambiente e o futuro. Isto traz, conseqüentemente, uma preocupação acerca de demissões ou mudanças nos valores e objetivos organizacionais depois da fusão.

3. Reações do funcionário – Em última instância, há o conjunto de variáveis que inclui tanto as intenções de comportamento quanto de atitudes dos empregados envolvidos no processo de fusão. A primeira, *colaboração*, aparece como essencial entre funcionários da empresa adquirida e da empresa compradora, principalmente para o sucesso da pós-fusão. De acordo com Marmenout (2010, p.333, *tradução nossa*) esta variável é a “intenção dos empregados em trabalharem juntos em direção a objetivos organizacionais em comum com empregados da outra parte da fusão”. Para que isso aconteça, contudo, é imprescindível a integração e a construção de sentido em níveis de diferenças profundos (ROBBINS; JUDGE, 2011), tal como levantado no Capítulo 1. Já na *intenção em sair*, pode-se dizer que é o nível pelo qual o funcionário cogita deixar a empresa onde trabalhava por consequência da fusão. É necessária, desta maneira, a retenção de talentos e profissionais dedicados para o sucesso da mudança de gestão, seja por meio de estratégias ou de ações de gestão de pessoas na área de recursos humanos da organização. A terceira variável entre as possíveis reações do público interno encontradas na tabela, *conflito*, colabora para angústias no pós-fusão e menores níveis de desempenho. Segundo Marmenout (2010, p.333, *tradução nossa*), este tipo de conflito pode ser definido como “o nível de desentendimento que é esperado ocorrer entre membros de ambas as partes depois da fusão”. Finalmente, há a possibilidade da reação de *satisfação* entre os funcionários. De acordo com a autora, empregados que se sentem satisfeitos possuem uma maior disposição em colaborar com os outros e se engajar em atitudes de cidadania organizacional, a fim de auxiliar a nova empresa a se adaptar ao novo ambiente e obter sucesso.

### 3.3 A importância do público interno

Como se pode perceber, grande parte de como os funcionários irão reagir a uma fusão tem relação direta com a forma pela qual a organização irá propagar a mudança para o público

interno. Tanto a disseminação de que há um perdedor e um ganhador, quanto as visíveis diferenças entre culturas colaboram para que reações e intenções negativas dos empregados sejam criadas. É essencial, deste modo, a percepção de que a fusão ou aquisição é algo natural e será feito levando em consideração os interesses e as preocupações do público interno, objetivando o sentimento de segurança e colaboração entre os membros da empresa. Um olhar para o contexto local do ambiente de trabalho aparece como um elemento importante, já que a interação entre pessoas possui mais consequências do que apenas diferenças nacionais. Um trabalho de comunicação eficaz e convívio entre os diferentes grupos envolvidos acarretará em um maior empenho junto ao objetivo comum e a ausência de estereótipos ou preconceitos:

Um dos desafios que enfrentam as organizações enquanto globalizam suas operações é a adaptação de suas práticas de recursos humanos para o novo conjunto de culturas no qual a organização está operando e a criação de formas de operação que sejam ao mesmo tempo confortáveis para a organização e apropriadas para aquelas culturas e indivíduos (HOMEM; DELLAGNELO, 2006, p.11).

As etapas que ocorrem nas internacionalizações organizacionais, apesar de divergentes em relação ao tamanho do acordo, número de pessoas envolvidas e normas de cada país, possuem em sua base algumas teorias principais. Segundo Marmenout (2010), pesquisadores adotaram três perspectivas principais para explicar possíveis fracassos nas fusões, a saber:

Perspectiva psicológica – que estuda o indivíduo e como a fusão pode afetar os níveis relacionados a estresse, colaboração e comprometimento. Nessa perspectiva, a atenção é voltada às pessoas atingidas diretamente pelo processo de mudança, como o público interno e seus pensamentos sobre a internacionalização, tendo também influência em qual lado do acordo o empregado se encontra. Como indicam Edwards e Edwards (2011),

As percepções do funcionário sobre uma fusão podem variar de acordo com qual das partes da fusão o funcionário trabalhou previamente. Particularmente importante neste sentido é se o empregado estava com a firma “dominante” ou a “dominada”; alguns estudos mostram que o laço que os empregados formam com a firma fundida é mais forte dentre aqueles do último grupo (EDWARDS; EDWARDS, 2011, p. 507, *tradução nossa*).

Perspectiva social – nessa concepção, o foco é na dinâmica dos grupos, voltado a questões como comparações sociais, status e associação aos grupos. Percebe-se uma linha de raciocínio similar à de Luring (2011), visto anteriormente, observando o contexto organizacional local de trabalho e sua interação como pontos importantes.

Perspectiva cultural – por último, essa perspectiva aparece como o paradigma dominante. Enxerga as organizações como um todo e considera o choque entre culturas em sua maioria como responsável perante problemas nas fusões, como queda no desempenho.

Tanto nas questões psicológicas, sociais ou culturais, o público interno é o foco das perspectivas, o que mostra a importância que se deve dar para esse público dentro das internacionalizações, considerado por Marmenout (2010) como a razão por possíveis fracassos na implementação de internacionalizações. Repara-se que a percepção dos funcionários perante a mudança (se é visto como uma oportunidade ou uma ameaça a seus empregos) afeta suas reações em relação à fusão:

É preciso haver total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais ou paliativos (KUNSCH, 1997, p. 128).

É com base nesses estudos que Marmenout (2010) pontua a necessidade de se focar no “lado humano” das aquisições e fusões, ou seja, objetivando o enfoque na humanização das implementações junto ao público interno, que pode ser trabalhado com o auxílio de um profissional da comunicação, como é o caso dos profissionais em relações-públicas.

Outra perspectiva pertinente é a elaborada por Silva (2001) e que é apresentada por Nogueira e Tomei (2013). De acordo com o autor e como já levantado por Marmenout (2010), o indivíduo pode ter uma série de diferentes tipos de percepções acerca da mudança, e que podem ser explicadas por algumas suposições. Essas suposições cogitadas por Silva (2001) influenciam as interações do dia a dia, no âmbito social, de trabalho e individual, que “são afetadas pela comunicação organizacional e que influenciam na sua capacidade de assumir a condição de sujeito, bem como de construir suas identidades no contexto da mudança” (NOGUEIRA; TOMEI, 2013, p. 184).

De acordo com essa abordagem, as percepções e sentimentos do indivíduo têm como base e são afetadas por vários fatores, como: o contexto do processo de mudança; a própria pessoa como membro da identidade de um grupo; os outros funcionários, quando, em situações isoladas, a pessoa não percebe uma identidade em comum; a relação do indivíduo com o contexto; a interação com o outro ou com os outros grupos com identidades ou culturas distintas; a ligação dos outros grupos com o contexto de mudança e por fim, a própria comunicação vertical e horizontal dentro da empresa. Observa-se, então, que há inúmeras fontes que possuem influências e consequências nas ações dos empregados das organizações, e que nos acor-

dos de mudança organizacional modernos, como as fusões e aquisições, deve-se atentar para que nenhuma cause um efeito negativo de proporções irreversíveis.

Para fins comparativos, vale apontar também as teorias de Halsall (2008) em relação às fusões e aquisições que, apesar de parecidas com a de Marmenout (2010), partem de um ponto diferente desses processos. Halsall (2008) constrói um guia de tipologias de discurso feitos a partir de análises sobre fusões, em especial, por meio de artigos da mídia sobre fusões internacionais e como estas são vistas por diversas perspectivas, resultando em quatro tipos de discursos:

Discurso racionalista ou administrativo – tem sua atenção voltada a considerações racionais de fatores por gestores que leva a uma fusão ou aquisição de sucesso e criação de valor econômico, como por exemplo, as ações da alta cúpula nesses processos.

Discurso cultural ou nacionalista – considera as culturas internas das organizações a serem fundidas ou a cultura nacional no qual eles operam, visto também por Larsson e Lubatkin (2001), no qual argumentam que,

Fusões internacionais são particularmente interessantes, pois trazem consigo duas firmas que não só possuem culturas organizacionais diferentes, mas também com culturas organizacionais que estão agrupadas a culturas nacionais diferentes (LARSSON; LUBATKIN, 2001, p.1575, *tradução nossa*).

Discurso social – nessa perspectiva são relacionadas questões como trabalho, competição e propriedade e suas consequências para o ambiente social e econômico que a fusão está inserida.

Discurso individualista – este discurso relaciona o papel de indivíduos específicos dentro do processo de mudança, em especial os gestores. Assim como a perspectiva psicológica descrita por Marmenout (2010), a atenção aqui é prioritariamente dada ao indivíduo interno, neste caso a alta gestão, e como as ações destes afetam a internacionalização, seja por meio de mudanças na cultura organizacional ou como disseminam a fusão para os funcionários afetados.

Na percepção de ambos os autores, é possível enxergar a importância do público interno para o sucesso desses processos, necessitando de uma comunicação eficaz e análise dos fatores culturais envolvidos, interdependência esta vista por Fonseca (2011) no Capítulo 2.

A gestão de pessoas aparece como um elemento capaz de facilitar a convivência e comunicação intercultural e, mais ainda, o sucesso na integração pós-fusão e seus resultados. De acordo com Chanlat (2000, p.119), pode-se conceituar um método de gestão como um “con-

junto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”.

Já uma definição para a gestão de pessoas pode ser a de Homem, Oltramari e Bessi (2009, p.225), que pontuam a influência que essa gestão possui em todos os membros de uma organização, “funcionando como a área encarregada de implementar a nova cultura, padronizar os comportamentos e conseguir a adesão ao novo modo de gestão”. Ambos os conceitos indicam a gestão de pessoas como a responsável pela implementação e execução do novo modo de gestão decorrentes dos processos de fusão ou aquisição, ou seja, possui o papel de concretizar o acordo financeiro e estratégico feito anteriormente e que depende, essencialmente, das pessoas que integram a empresa.

Conforme descrevem Homem, Oltramari e Bessi (2009) é necessária a escolha certa de um método de gestão, já que cada fusão possui uma realidade diferente. Assim, a utilização de um modo de gestão adequado ao processo de mudança em questão irá repercutir em maior ou menor tempo de choque cultural e uma possível aculturação decorrente, que também influencia em diversos aspectos a vida do funcionário, como a saúde psicológica, bem-estar e desempenhos comportamentais.

A aculturação, nesse sentido, aparece como “o resultado de um processo cooperativo em que crenças, suposições e valores de duas forças de trabalho anteriormente independentes formam uma determinada cultura em conjunto” (LARSSON; LUBATKIN, 2001, p.1574, *tradução nossa*). O alcance da fase quatro da aculturação proposta por Hofstede (2003) no Capítulo 2 depende ainda, segundo os autores Larsson e Lubatkin (2011, p.1575, *tradução nossa*) “de como a firma compradora gere o processo informal de integração (ex. sua confiança em „controles sociais“, ou a quantidade de esforços de coordenação e socialização empregadas pela firma compradora)” e deste modo representa um grande desafio para a gestão de pessoas e o profissional de comunicação.

Homem, Oltramari e Bessi (2009), sustentando-se na revisão da literatura especializada, apontam algumas formas de ação e ferramentas úteis que podem ser utilizadas no gerenciamento de pessoas dentro de uma organização com o objetivo de estabilizar e integrar as forças de trabalho:

- *Uma comunicação transparente e eficiente*, que auxilia na propagação de informações e em um aumento no grau de segurança das pessoas discutido por Marmenout (2010);

- *Contratos de retenção e benefícios*, que se relacionam com a possibilidade de saída exposta no modelo teórico do *sensemaking* (MARMENOUT, 2010) e que tem como meta a manutenção de pessoas-chave na organização;

- *Serviços de apoio*, como treinamentos, seminários e eventos de integração, que façam com o funcionário se sinta valorizado mediante tantas incertezas dentro de um processo de fusão ou aquisição (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

Complementando essas ferramentas e tipos de ações, há também a utilização de equipes mistas de trabalho indicadas por Daniel (1999 apud BRANDÃO et al., 2013, p.602), nas quais existiriam “funcionários de ambas empresas trabalhando em conjunto – para facilitar a aprendizagem e o processo de identificação com a organização”.

Apesar dos mais variados conceitos existentes acerca dos processos de fusão, aquisição e interação intercultural entre profissionais diferentes, é evidente que o gerenciamento de pessoas se torna elemento chave no mercado moderno. De acordo com Homem, Oltramari e Bessi (2009, p.214), “o envolvimento do departamento de gestão de pessoas em todos os estágios da aquisição é tratado por McIntyre (2004) como importante agente de mudança no alinhamento do capital humano”.

A área de Recursos Humanos é vista, assim, como imprescindível na divulgação das estratégias de comunicação e integração, segundo Homem, Oltramari e Bessi (2009), e a comunicação como de grande importância nos processos de interação e mudança multinacional, sendo ambas essenciais no processo de gerenciamento de pessoas e aptas a serem trabalhadas por um profissional da área, como é o caso dos profissionais em Relações Públicas, a ser abordado no próximo capítulo.

**4. MEDIAÇÃO INTERCULTURAL: AS RELAÇÕES PÚBLICAS  
E A ESTRATÉGIA DE STORYTELLING**



#### 4.1 Gestão de pessoas e as relações públicas

Através das abordagens trabalhadas no decorrer desse estudo, fica evidente a necessidade de estratégias organizacionais que levem em consideração o público interno, como a gestão de pessoas, especialmente no caso de fusões e aquisições que possuem potencial para conflitos culturais.

A gestão de pessoas, como visto no Capítulo 3, busca agregar as forças de trabalho e competências internas, de forma que todos executem seus talentos, se sintam parte da organização e contribuam para o atingimento de metas e objetivos, estabelecendo, deste modo, uma imagem organizacional positiva. De acordo com Chiavenato (2010, p.8), a execução do gerenciamento de pessoas depende de diversos aspectos e situações como “a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental [...]”, ou seja, dos aspectos tidos como variáveis e de grande influência nos processos de fusão internacional.

Ainda segundo o autor, os funcionários devem ser vistos como parceiros da organização, e não meros recursos. Como recursos, seriam padronizados e com necessidade de administração, enquanto que, como parceiros, seriam fonte de conhecimentos e competências, integrando a parte intelectual da empresa e não somente a manufatura (CHIAVENATO, 2010). Desta maneira, entre os objetivos propostos pela gestão de pessoas, há alguns que se sobressaem para o trabalho em fusões internacionais, como: auxiliar à organização para atingir os objetivos, metas e missão; administrar e impulsionar as mudanças organizacionais; trabalhar com o treinamento e motivação dos empregados; desenvolver a satisfação das pessoas na organização e equipes boas, entre outros. Contudo, como pontua Chiavenato (2010), para que os objetivos no gerenciamento de pessoas sejam atingidos, são necessárias atividades integradas feitas por administradores (podendo ser chefes, supervisores, gerentes etc) que saibam planejar, organizar, dirigir e controlar – competências estas facilmente achadas no profissional de relações-públicas.

Para Ferrari (2011), a atividade de Relações Públicas constitui tanto uma filosofia quanto um processo. Como filosofia, objetiva equilibrar as metas dos interesses públicos e privados da organização por meio dos princípios da empresa e relacionamento eficaz com os diversos segmentos, enquanto que, como um processo, “se utiliza da mediação para estabelecer um diálogo entre os públicos e a organização” (FERRARI, 2011, p.159).

Toth (2010), por sua vez, interpreta as Relações Públicas como responsável pela construção de competências da diversidade, como a comunicação intercultural, solução de confli-

tos e liderança e trabalho em equipe, que possibilitam o estabelecimento de relações positivas com grupos distintos. Para a autora,

A função da comunicação/ relações públicas ajuda a construir competências de diversidade por parte de funcionários e gestores; isto é, auxilia no desenvolvimento de mais conhecimento, atributos e habilidades para uma comunicação bem-sucedida com grupos distintos. (TOTH, 2010, p.131).

Outro conceito de Relações Públicas diz respeito à identidade corporativa das organizações. Kunsch (2006) argumenta que, como atividade profissional, é importante o trabalho que busque a visibilidade tanto interna quanto externa, em outras palavras, sua identidade e imagem organizacional. Deste modo, as Relações Públicas serviriam como uma função estratégica, auxiliando as organizações a se posicionarem no mercado e perante a sociedade em relação a seus valores, missão, razão de ser e como almejam serem vistas no futuro. Ademais, ainda segundo a autora, as Relações Públicas servem como um “instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida” (KUNSCH, 2006, p.129), e pode ser vista, com isso, como uma função relevante para o mercado moderno.

Apesar dos mais diversos conceitos, é possível observar que a área de Relações Públicas tem como foco o relacionamento das organizações com seus públicos, a comunicação efetiva e o estabelecimento dos valores e da imagem da organização – como a difusão da cultura organizacional para os funcionários e o diálogo horizontal. O profissional de Relações Públicas, desta forma, aparece como alguém apto para o papel de administrador na gestão de pessoas proposta por Chiavenato (2010).

Vale apontar que o processo de gestão de pessoas dentro das organizações pode ser dividido em seis processos diferentes: o de agregar pessoas; de aplicar pessoas; de recompensar pessoas; de desenvolver pessoas; de manter pessoas e por último, o de monitorar pessoas (CHIAVINATO, 2010). Assim, a área de recursos humanos pode trabalhar em conjunto com os profissionais de relações-públicas para o desenvolvimento pleno desta gestão. As questões relacionadas a recrutamento, benefícios, remuneração, desempenho e banco de dados dos funcionários (agregar, aplicar, recompensar e monitorar pessoas) fazem parte do trabalho de recursos humanos, enquanto que o profissional de relações-públicas pode trabalhar na área de desenvolver e manter as pessoas, que englobam o desenvolvimento, treinamento, gestão do conhecimento, qualidade de vida e relações com os empregados. Como sugere Chiavenato (2010, p.16), “incluem a administração da cultura organizacional, clima, disciplina [...] quali-

dade de vida e manutenção de relações”, ou seja, tarefas tradicionalmente atribuídas a um relações-públicas, potencializadas pelo fato de possuírem atributos pessoais como a “flexibilidade, respeito e empatia” (TOTH, 2010, p.131).

O conhecimento de qual método de gestão e modelo de Relações Públicas é mais apropriado para o gerenciamento do público interno, contudo, depende do tipo de modelo que a organização possui, pois, como visto no Capítulo 3, a escolha de um modo de gestão adequado ao processo de mudança depende da realidade de cada organização e irá repercutir em seus resultados. Com isso, é pertinente indicar alguns aspectos da administração de empresas, como seus mitos e possíveis modelos.

A partir da década de 1990, as organizações sofreram impactos decorrentes das tendências globais e se encontraram em um período de turbulência e incertezas, como já pontuado nos outros capítulos. Como sugere Chiavenato (2010, p. 38), o “capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Mais importante que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável”. Nesse sentido, alguns mitos populares de administração de empresas começaram a ser questionados, o que trouxe a necessidade de mudança na estrutura das organizações. Vieira e FôNSECA (2009) argumentam que ao desvendar três mitos que antes eram comumente associados à maneira certa de executar uma empresa, é possível entender melhor a construção de relacionamentos de negócios e como isto mudou. Segundo os autores, há três mitos relacionados à administração de empresas:

1. Mito da Ação – Esse mito diz respeito às estratégias organizacionais. De acordo com os autores, as estratégias eram feitas voltadas apenas para os objetivos da organização e as ações organizacionais eram provenientes dessas estratégias, que poderiam ser apenas moldadas ou adaptadas. Assim, pode-se ver um desequilíbrio entre as partes, já que apenas uma age e a outra reage. Vieira e FôNSECA (2009) apontam que o ambiente organizacional não deve ser formado por vários atores individuais, mas sim atores que se relacionam entre si e procuram soluções juntos.
2. Mito da Independência – O segundo mito parte das estratégias organizacionais que se estabeleceram a partir dos anos 1960 e 1970, quando as estratégias das empresas eram vistas como algo que surgiria em decorrência de acontecimentos e padrão de avaliação ao longo do tempo, ou seja, as estratégias apareceriam para a organização como algo natural. Pode-se perceber uma desarmonia desse tipo de pensamento com o pensamento das empresas modernas, que buscam uma interdependência nas ações dos atores organizacionais, “uma vez que o desenvolvimento e implementação de estratégias são

baseados em análises que contemplam suas forças e fraquezas num processo de gerenciamento interativo” (VIEIRA, FÔNSECA, 2009, p.5), ou seja, as estratégias nas organizações do século XXI necessitam de uma série de planejamentos e análises para que seja alcançada a abordagem almejada, devido à complexidade de pessoas, culturas, mercados e concorrências existentes, o que impossibilita observar as estratégias como algo a serem desenvolvidas ao acaso.

3. Mito da Auto-suficiência – Por fim, este mito se relaciona com o segundo, no sentido da necessidade de estratégias bem elaboradas. Aqui, “a elaboração de planos de ação acontece sem levar em consideração outras complexidades do ambiente no qual os atores organizacionais operam” (VIEIRA, FÔNSECA, 2009, p.5). Nesse sentido, as estratégias seriam auto-suficientes e a organização dependeria apenas de seus próprios recursos e habilidades, sem precisar focar nas pessoas, relacionamentos, talentos, entre outros.

Como se pode observar, esses três mitos apontam características de organizações rígidas, com foco no curto prazo, lucro e sem um olhar para as pessoas que as integram, o que não vai de encontro com as expectativas e demandas do cenário moderno e que impossibilitaria o trabalho das Relações Públicas, já que estas buscam o relacionamento, diálogo e harmonia organizacional acima dos demais fatores. De acordo com Kunsch (2006),

Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral (KUNSCH, 2006, p. 127).

Um modelo de gestão humanizado nas organizações aparece, então, como imprescindível, especialmente no caso que integra profissionais oriundos de culturas e empresas diferentes. Vergara e Branco (2001, p.20) sugerem que a empresa humanizada é aquela que “voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas”, podendo esses valores ser a promoção de qualidade de vida para os funcionários por meio de ações internas, a igualdade de oportunidades e promoção da diversidade por meio de relacionamentos justos e democráticos com cada tipo de público.

Outro conceito de organização humanizada é a proposta por Barret (1998), no qual este tipo de organização enxerga os funcionários como pessoas que possuem necessidades e que

precisam de um bem-estar no trabalho. Com este tipo de visão, as empresas observam os empregados como uma vantagem competitiva, e compreendem que funcionários satisfeitos são conseqüentemente uma “força de trabalho comprometida e motivada” (BARRET, 1998, p.57).

Moura (2012), por sua vez, defende que a organização com um enfoque humanístico tem como característica principal o incentivo à interação entre pessoas, e atribui aos funcionários um papel estratégico dentro da empresa. Segundo a autora, além da interação, a valorização humana “deve ser priorizada em detrimento da visão única de maximização do lucro, uma vez que as organizações devem colocar em prática o desenvolvimento sustentável que, em sua essência, está baseado na gestão de pessoas” (MOURA, 2012, p. 51).

É nesse sentido que as organizações buscaram um novo modelo de gestão empresarial, particularmente no sentido da estrutura de trabalho, como pode ser visto na tabela abaixo:

Figura 3. Diferenças entre o modelo clássico e humanístico de desenho de cargos

Modelo Clássico	Modelo humanístico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na tarefa e na tecnologia</li> <li>- Fundamentado na estrutura organizacional</li> <li>- Busca da eficiência pelo método e racionalização do trabalho</li> <li>- Preocupação com o conteúdo do cargo</li> <li>- Baseado em ordens e imposições</li> <li>- Trabalhador executa e obedece</li> <li>- Conceito de homo economicus</li> <li>- Recompensa salariais e materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na pessoa e no grupo social</li> <li>- Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo</li> <li>- Busca da eficiência pela satisfação e interação das pessoas</li> <li>- Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com seu entorno social</li> <li>- Baseado em comunicações</li> <li>- Trabalhador participa das decisões</li> <li>- Conceito de homo social</li> <li>- Recompensas sociais e simbólicas</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 2010, p.207.

Ao analisar a Figura 3, é possível enxergar uma divergência do modelo clássico de empresas para o modelo humanístico. No modelo clássico, o objetivo seria a máxima eficiência, com alta hierarquia, padronização de atividades e redução de custos. De acordo com Chiavenato (2010), este modelo traz algumas desvantagens, tais como: cargos monótonos; desmotivação no trabalho por parte dos empregados; trabalho individualizado e monopólio da alta direção. A atividade de Relações Públicas encontraria barreiras para trabalhar com este

tipo de organização e seria necessária a mudança de toda a estrutura organizacional para que um trabalho voltado às pessoas seja possível. Como aponta Chiavenato (2010), este tipo de modelo de gestão,

[...] não acompanhou as mudanças sociais, culturais e tecnológicas do mundo moderno desde a sua implantação. Embora seja ainda utilizado em muitas organizações, o desenho tradicional representa uma abordagem ultrapassada e obsoleta que precisa ser urgentemente repensada (CHIAVENATO, 2010, p.205).

Já o modelo humanístico aparece como um grande avanço desde o modo de gestão empresarial clássico. Nesse modelo, foi substituída a ênfase colocada em tarefas e estrutura para uma ênfase nas pessoas e nos grupos sociais, baseando-se na comunicação eficaz, interação, preocupação com o contexto e dinâmicas – aspectos estes abordados como importantes para um processo de fusão ou aquisição nos capítulos anteriores e que podem ser trabalhados na perspectiva de uma profissional da comunicação.

#### 4.2 Comunicação, diálogo e planejamento estratégico

Com base no modelo humanístico de gestão organizacional, pode-se agora escolher a abordagem mais apropriada de Relações Públicas para um trabalho interno. Grunig (2009) indica dois tipos de abordagens: o paradigma simbólico-interpretativo e o paradigma da gestão estratégica comportamental. Segundo o autor, o paradigma simbólico utiliza as Relações Públicas como um papel tático, usando meios e veículos para “permitir que a organização se comporte da forma como desejar” (GRUNIG, 2009, p.24), ou seja, visa proteger os interesses da empresa e a área de Relações Públicas se baseia em “mensagens, publicidade, relações com a mídia e feitos da mídia” (GRUNIG, 2009, p.24).

Por outro lado o paradigma estratégico situa as Relações Públicas, além de nas atividades tradicionais encontradas no paradigma simbólico, no contexto de pesquisa e de consulta do ambiente. Traz uma abordagem “ética, eficaz e socialmente valiosa” (GRUNIG, 2009, p.25), ao aproximar a organização dos públicos, apoiar nos processos de decisão e analisar os cenários para pensar estrategicamente. Sendo assim, o paradigma da gestão estratégica comportamental aparece como o mais adequado para contribuir para a humanização nas empresas e transformar os processos de internacionalizações organizacionais em algo mais natural para seus funcionários.

Diante dos assuntos tratados nos capítulos 1, 2 e 3, pode-se afirmar que os processos de fusão internacionais contemplam inúmeros aspectos que envolvem o acordo financeiro e que podem influenciar seus resultados, como: a cultura organizacional e seus valores; a diferença de culturas nacionais; o contexto do ambiente de trabalho; a interação e intenção dos funcionários e a incerteza de futuro.

A cultura organizacional e seus valores possuem um peso de grande tamanho na organização, seja na forma em que a organização deseja se consolidar perante seus públicos ou com quais valores atuam no mercado. Neste quesito, é necessário que a convergência de ambas as organizações em um processo de fusão também leve em consideração a combinação das duas culturas organizacionais, seus valores, missão e objetivo, para que os funcionários sintam que ainda continuam em um lugar com a mesma “essência”, e não em uma empresa com valores que serão impostos pela empresa “dominante” do acordo, como abordado no Capítulo 3. De acordo com Ferrari (2011),

As relações de poder se materializam por meio dos componentes da cultura organizacional vista como o cimento que sustenta as práticas entre os indivíduos que compõem uma organização. Os componentes da cultura guiam o comportamento dos públicos mediante a assimilação, ao longo do tempo, dos valores compartilhados [...] Essa influência extrapola as barreiras da empresa, influenciando também no comportamento dos demais públicos de interesse (FERRARI, 2011, p.216).

O profissional de relações-públicas, deste modo, atua como um mediador na convergência das culturas organizacionais e como um gestor para a assimilação dos valores organizacionais pelo público. Moura (2012, p.75) indica que é importante o profissional de relações-públicas “identificar todos os elementos que conformam a cultura organizacional, como crenças, os hábitos, costumes, valores, ritos, mitos, tradições e o processo de comunicação” para entender como a organização atua e como se relacionar com seus públicos.

Ainda mais importante nessa situação é a utilização do diálogo, que auxilia na propagação dessa nova cultura organizacional para os funcionários, porém de forma dinâmica e aberta. Segundo França (2011 p.265) o diálogo seria “a capacidade que tem as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum a ser atingido ou se tomar uma decisão contrária”.

A mediação do diálogo por um profissional de relações-públicas possibilita ainda a obtenção de apoio de outras formas e técnicas pertencentes à área de comunicação, para que assim, os valores organizacionais sejam incorporados pelos funcionários oriundos de ambas as empresas de forma mais eficaz, como sugerido por Ferrari (2011):

A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos (FERRARI, 2011, p.153).

Alguns exemplos de canais e formas de apoiar a propagação de uma cultura organizacional são descritos por Cesca (2006), como a criação de comitês internos de representantes de funcionários; a política de “portas abertas”; caixa de sugestões, “fale francamente” entre outros. De acordo com a autora, estas são formas de potencializar a comunicação de mão dupla “levando mais informações aos empregados e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou em certos casos procurando modificar padrões culturais” (CESCA, 2006, p.79).

Em relação às culturas nacionais e contexto do ambiente de trabalho, pode-se dizer que, em uma estrutura no qual se encontram profissionais de diferentes países e culturas, há de se encontrar possíveis conflitos no modo de trabalhar. Especialmente em fusões, existe a necessidade de que os funcionários internacionais se integrem uns com os outros e formem uma equipe multicultural, de modo que suas diferenças sirvam como conhecimento para a organização em questão. Uma das maneiras que o relações-públicas pode auxiliar nesse caso seria com uma comunicação eficaz e relacionamento interpessoal dos funcionários estrangeiros. Como abordado anteriormente, é importante que os profissionais não se segreguem em grupos com apenas pessoas oriundas da mesma cultura, e que se estabeleça um relacionamento para que os funcionários encontrem um objetivo em comum, afastando-se assim de possíveis estereótipos. De acordo com Toth (2010),

Comunicar-se com grupos distintos de maneira bem-sucedida abre o diálogo para aprender como a diferença cultural pode auxiliar as organizações a se tornarem mais inovadoras na busca de seus objetivos. Essas vantagens formam o “*business case*” para experiências de diversidade (TOTH, 2010, p.131).

Contudo, para que a comunicação e o relacionamento sejam possíveis, é fundamental que o administrador, nesse caso o profissional de relações-públicas, possua certas capacidades, como a de identificar ambientes, compreender e analisar cenários, e administrar recursos organizacionais no decorrer do tempo (VIEIRA; FÔNSECA, 2009), aspectos essenciais para entender a organização e quais ações planejar. Ademais, o profissional deve também “ter sensibilidade e iniciativa suficiente para perceber tudo isso” (KUNSCH, 2006, p. 137).



Assim, perante o ambiente multicultural incerto encontrado em fusões internacionais, sugere-se, além do paradigma de gestão estratégica-comportamental apresentado por Grunig (2009), a utilização do planejamento de Relações Públicas.

De acordo com Kunsch (2006), é imprescindível que o profissional de relações públicas faça um planejamento estratégico para lidar com organizações complexas. Segundo a autora, “com planejamento é possível fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos frente a algumas decisões ou atitudes das organizações” (KUNSCH, 2006, p.136) – dimensão importante nos processos de pós-fusão. Há duas etapas para o planejamento: a elaboração de um projeto global ou plano de comunicação e o planejamento e produção do projeto elaborado. Tanto a elaboração quanto a produção englobam quatro pilares centrais: pesquisas e levantamento de dados acerca da realidade/situação/ambiente em questão; planejamento e programação das ações e estratégias; implantação do programa e por fim, o controle e mensuração dos resultados, ou seja, pilares estes que vão ao encontro das capacidades almejadas para gestores e citadas por Vieira e Fônsca (2009).

A elaboração de um projeto global é estabelecida a partir de um planejamento mais amplo de toda a organização e possui diversas etapas, entre as quais se destacam: a identificação da missão, visão e valores da empresa; análise estratégica (como o posicionamento da organização no ambiental externo, interno ou nos setores específicos); construção de diagnóstico sobre a situação e ambiente da comunicação vigente; definição da missão, da visão e dos valores da comunicação organizacional; planejamento dos projetos prioritários e os meios e formas de comunicação mais eficazes e a divulgação do plano para os públicos envolvidos (KUNSCH, 2006). Ainda de acordo com a autora, a implantação efetiva do plano vai depender da chefia, como exemplificado abaixo:

Evidentemente sua concretização ocorrerá a partir da tomada de decisões da alta direção, após ouvir especialistas no assunto, que tanto podem ser os profissionais de comunicação que atuam internamente como aqueles oriundos das empresas e agências de comunicação que prestam serviços externos ou, melhor ainda, as duas fontes juntas (KUNSCH, 2006, p. 137).

A produção do projeto, por sua vez, engloba por em prática todo o planejamento comunicacional feito a partir das análises de públicos e contextos e pode incluir eventos internos e externos, ações com os públicos, comunicação de crise, projetos sociais, comunicação inter-

na, publicações, quadro de avisos, revistas, mídias, treinamentos, entre outros (KUNSCH, 2006).

Baseando-se nessa perspectiva e em relação ao público interno de culturas diferentes, uma possível solução para amenizar atritos interculturais e promover a integração em um acordo financeiro internacional é a realização, por parte do profissional de comunicação, de eventos internos de integração. Com fundamentos de formas de comunicação dirigida propostas por Cesca (2006), eventos internos poderiam ser cafés da manhã, *coffee-breaks*, grupos focais, eventos culturais e esportivos etc, que objetivem o *networking* e a aproximação de funcionários diferentes.

Outro aspecto relevante a fusões e aquisições já citado é a interação e intenção dos funcionários dentro de processos que convergem duas empresas. As Relações Públicas, nesse caso, devem estar presentes na fase pré-fusão, na implementação e na pós-fusão.

Como destaca Chiavenato (2010), é importante na pré-fusão que o gerente (relações-públicas) crie um sentimento de necessidade da mudança nos funcionários, para que estes colaborem com o processo. Ou seja, por meio da comunicação, incentivar a criatividade e a inovação, mostrar os aspectos positivos de se arriscar e errar no mercado e como tal acordo pode melhorar o atual cenário da empresa, em outras palavras, auxiliar os empregados a criarem um entendimento e sentido próprio do que está para acontecer (modelo de *sensemaking* apresentado por Marmenout, 2010, no Capítulo 3). Isto pode ser feito ainda com o estabelecimento de uma relação positiva e adequada entre os envolvidos, e com uma atenção para com os indivíduos que apresentam certa dificuldade em entender o processo.

Nesse sentido, a fase de implementação da fusão se torna crucial. O gerente deve auxiliar na execução dessa mudança, identificando comportamentos novos e eficientes, escolhendo mudanças nas tarefas e estrutura e ações para colocar em prática o novo modelo de gestão (CHIAVENATO, 2010), como treinamentos, palestras e transparência.

Por fim, na fase pós-fusão, os relações-públicas deve se atentar em como conseguir incorporar e estabilizar o novo modelo organizacional, apoiando os funcionários com recompensas por desempenhos e esforços positivos, criando um ambiente de estímulo, apoio para as mudanças e reforçando os aspectos positivos da implementação da mudança (CHIAVENATO, 2010).

Outra abordagem que se apresenta como útil para a gestão da interação e intenção dos funcionários em processos de fusão é a comunicação de crise sugerida por Grunig (2009). Segundo o autor, “a maior parte das crises ocorre porque a gerência não se comunicou com públicos estratégicos sobre os potenciais assuntos emergentes antes que os públicos criassem

um assunto emergente e, finalmente, uma crise” (GRUNIG, 2009, p.86). Desta maneira, são recomendados quatro princípios da comunicação de crise que podem ser aplicadas pelos relações-públicas nos processos multiculturais que envolvem empresas, a saber:

1. Princípio do Relacionamento – Esse princípio diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos duradouros, como abordado no começo desse capítulo. Para Grunig (2009), as empresas são menos vulneráveis às crises e surgimento de atritos quando possui bons relacionamentos com os públicos que podem ser diretamente afetados pelas escolhas e decisões da alta direção.
2. Princípio da Responsabilidade – Tem a ver com a organização aceitar a responsabilidade e administrar a crise, se redimindo ao público envolvido. Em outras palavras, é fundamental que a empresa aceite a opinião do público e busque um acordo e solução, ao contrário de negar responsabilidade pelo ocorrido.
3. Princípio da Transparência – A transparência aparece como essencial para possíveis crises, devendo a organização trabalhar com uma comunicação aberta e plena, na qual informa todos os seus públicos de fatores importante em vez de ocultar informações, como em casos de acordos confidenciais, devendo o público se sentir parte do acontecimento. Como expõem Bhaskar, Bhal e Mishra (2012, p.410, *tradução nossa*) “fornecer informações sensatas irá reduzir incertezas indesejáveis acerca do trabalho, e transmitir a mensagem certa para os funcionários, de que a organização que estão se preocupa e pode ser confiada”.
4. Princípio da Comunicação Simétrica – O último princípio da comunicação de crise discorre que a “organização não tem outra escolha senão a de se comunicar por meio de diálogo verdadeiro com os públicos e adotar um comportamento socialmente responsável durante a ocorrência de uma crise” (GRUNIG, 2009, p.88).

A compreensão desses quatro princípios sugere que ações negativas intencionais vindas de funcionários nos processos de fusão são em grande parte decorrentes de um trabalho fraco da área de comunicação e da alta chefia para com os funcionários. Os relações-públicas, além de serem responsáveis pela atuação efetiva nesses quatro princípios, devem ainda alertar outros departamentos da empresa, como indica Grunig (2009, p.88), ao argumentar que “uma das principais funções do executivo de relações-públicas é assessorar os gerentes de outras áreas quando acredita que as decisões ou ações gerenciais podem formar públicos ativos, assuntos emergentes e crises”, ação esta pertinente em fusões, onde o potencial de conflitos está sempre presente.

Há, em última instância, o aspecto de incerteza do futuro levantado no decorrer dos capítulos como outro fator que pode prejudicar uma organizacional multinacional moderna e que pode também ser trabalhado pelo profissional de relações-públicas, em conjunto com outros profissionais, como os de recursos humanos, na gestão de pessoas.

A incerteza do futuro remete a ansiedade e receio do público interno perante uma mudança organizacional. Quando não existe transmissão de informações suficientes, conselhos em como prosseguir ou treinamentos, ou seja, quando não se existe um trabalho eficiente na área de comunicação e recursos humanos, que abranja todos os fatores citados até agora, a frustração e incerteza tenderá a crescer – aumentando então a probabilidade de reações negativas e resistências à mudança.

De acordo com os pesquisadores Oliveira e Tamayo (2008), entender como se constrói um relacionamento de confiança dentro do ambiente empresarial se tornou fundamental, pois “contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p.99). Torna-se vital, assim, o diálogo e estratégias de apoio ao funcionário para que este se sinta seguro e apreciado pela organização, que se constitui na área de “manter as pessoas”, proposta por Chiavenato (2010) no começo deste capítulo e que pode ser exercida pelas Relações Públicas.

A incerteza perante uma fusão, como já observado, pode decorrer de vários elementos, como: a possibilidade de demissão; a falta de atenção dada ao público interno pela alta gestão; a mudança total na estrutura organizacional; a percepção de uma organização “ganhadora” e outra “perdedora” no acordo, que acarreta em receios para funcionários do lado perdedor, entre muitos outros. Bhaskar, Bhal e Mishra (2012, p. 410, *tradução nossa*) defendem que a mensagem acerca de fusões e aquisições “é a de que para uma fusão funcionar, é preciso oferecer uma comunicação completa e aberta no começo do processo: quanto mais comunicação, melhor para a organização”.

Vê-se que, desta maneira, o apoio ao funcionário serve para tranquilizar e assegurar o público interno de um futuro novo, contribuindo para que estes sintam confiança e consequentemente comprometimento com a empresa. Para Oliveira e Tamayo (2008), a confiança do empregado na organização,

É o conjunto de crenças interdependentes que integra crenças e respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p.100).

Quanto mais confiança e estabilidade é passada para o público envolvido nesses processos, maior também será o comprometimento no trabalho, que acarretará em lucros e resultados positivos para a empresa. O comprometimento, desta forma, se baseia em três elementos: “a orientação efetiva para com a organização (ligação efetiva); o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (ligação instrumental); e um sentido de obrigação moral de nela permanecer (laço normativo)” (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.7).

Assim, é possível observar a abrangência de atuações que o profissional de relações-públicas e a área de comunicação podem exercer, principalmente no contexto multicultural e de mercado competitivo moderno. Seja na mediação de conflitos interculturais, na integração de novos funcionários, na comunicação entre a alta gestão e a base, nos relacionamentos ou na implantação de uma mudança – as Relações Públicas, juntamente com a gestão estratégica, desenvolvem o “espírito crítico nas pessoas, visando a novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente, e objetivando uma postura empreendedora” (KUNSCH, 2006, p. 130) e, deste modo, aparecem como um fator-chave nas mudanças internacionais de gestão.

Há, contudo, uma dúvida ainda persistente: como o profissional de relações públicas conseguiria de fato transformar todo esse planejamento, conhecimento e habilidades em prática, dentro de uma organização em processo de fusão internacional.

#### 4.3 *Storytelling* como estratégia para a organização multinacional

Como visto nas teorias de Relações Públicas, é necessário integrar, disseminar informações, promover a cooperação, valores, mudança, trabalho em equipe entre muitos outros, para que se estabeleça um acordo e processo de fusão coeso e estável. Porém, como englobar todos esses aspectos, como a utilização de um planejamento e modo de gestão estratégico proposto por Kunsch (2006) e Grunig (2009), e que possua ainda um enfoque no contexto do ambiente de trabalho argumentado por Luring (2011) e a perspectiva de *sensemaking* de Marmenout (2010)? Que estratégia utilizar para que a implementação de fusões multiculturais não sejam somente bem sucedidas, como também positivas nos objetivos almejados pelas organizações e desempenho pós-fusão, e que resulte em lucros e consolidação de posição no mercado?

Propõe-se, com base em todos esses argumentos, a utilização do método de *storytelling* organizacional, como forma de auxílio para as organizações internacionais modernas.

Barker e Gower (2010, p.300, *tradução nossa*) defendem que a estratégia de *storytelling* é um método de se comunicar que também é aceito no ambiente multicultural, no qual já teve suas implementações com o objetivo de “introduzir mudanças, comunicação, troca de gestão, liderança, gestão de design, aprendizagem organizacional entre outros” – objetivos estes pertinentes para fusões e aquisições e, assim, é visto como uma ferramenta de comunicação multicultural eficaz. Segundo os autores, o modelo de *storytelling* no ambiente empresarial “é um híbrido da socialização individual e organizacional e das demandas comunicacionais, contribuindo com a diversidade organizacional na comunicação da empresa [...]” (BARKER, GOWER, 2010, p.301, *tradução nossa*). Ademais, esse tipo de estratégia auxilia as organizações no sentido de estimular melhores relacionamentos e comunicação entre os membros da empresa, usado também pela alta gestão e líderes para “transmitir confiança, empatia e poder [...] além de ser considerado um grande mecanismo de *sensemaking* e ferramenta de gestão do conhecimento comunitário para organizações” (BARKER, GOWER, 2010, p.304, *tradução nossa*), sendo, desta maneira, uma estratégia coerente para ser utilizada em processos de mudança envolvendo profissionais e empresas de países diferentes:

Histórias são a fábrica de nossas vidas [...] Quando almejamos interpretar o que acontece nas culturas diferentes das nossas, nós obtemos a maioria da informação por histórias, ou outros tipos de narrativa, que são apresentadas para nós em jeitos diferentes, como por exemplo em filmes, literatura, jornais ou entretenimento humorístico (SOIN, SCHEYTT, 2006, p. 55, *tradução nossa*).

As demandas no mercado contemporâneo, como já abordadas no decorrer desse trabalho, pedem por maneiras de gestão organizacional que levem em consideração toda a complexidade da estrutura empresarial. Barker e Gower (2010, 296, *tradução nossa*) apontam que as últimas duas décadas “aumentaram as expectativas de disponibilidade imediata das empresas em termos de produtos e serviços, em especial por conta da rapidez da tecnologia nos negócios internacionais”. Com isso, a falta de tempo aparece como um obstáculo que impede que os membros e funcionários de um determinado lugar consigam construir relacionamentos e grupos colaborativos. Surge então o desafio de se comunicar de modo rápido e eficaz com grupos e trabalhadores com diferentes contextos e experiências, como reforçado por Barker e Gower (2010, p.296, *tradução nossa*): “com essa estrutura complexa de interação humana vem também o maior desafio: como comunicar para e entre esses grupos”.

As organizações tendem a pensar que a simples disseminação de informações por parte do departamento de comunicação das empresas é capaz de criar a confiança, relacionamen-

to e colaboração tanto desejados entre os empregados. De acordo com Adamson (et al., 2006) a maioria das organizações em processo de mudança, como fusões, acredita que a utilização de métodos e meios de comunicação que disseminem a informação para os funcionários são suficientes para que estes se sintam integrados com o novo cenário e cooperem com a mudança:

A sabedoria convencional diz que, quando confrontados com uma mudança organizacional importante – uma que estremece todas as bases sobre como uma companhia faz negócios – executivos da alta gestão precisam deixar suas salas e se aventurar entre os empregados para garantir que todos entendam o que está em jogo e abracem a estratégia organizacional de mudança. Memorandos são escritos, redatores de discurso convocados, slides de PowerPoint preparados, e planos de comunicação desenvolvidos para que todos estejam “na mesma página” [...]. E-mails são enviados, reuniões realizadas, recuos planejados e artigos de *newsletter* publicados, todos para garantir que, no final do dia, a nova proposta de valor e modelo de negócios estejam enraizados na cultura (ADAMSON et al, 2006, p.36, *tradução nossa*).

No entanto, ainda de acordo com o autor, a utilização da comunicação como algo tático, ou seja, como algo voltado para o resultado da empresa e que priorize somente as mídias e meios de comunicação (jornal, carta, televisão, e-mail, *newsletter* etc), como exemplificado acima, não resulta nos fins desejados em meio a uma mudança estrutural, como o entendimento, a colaboração e a aceitação da mudança por parte de todos. Adamson et al (2006) apontam que “normalmente nada de mais acontece, deixando os gestores confusos e se lamentando sobre como as pessoas odeiam mudar. Por que essa abordagem de gestão padrão não funciona? E por que, depois de tantas tentativas frustradas, líderes ainda a utilizam?” (ADAMSON et al., 2006, p.36, *tradução nossa*).

Para Adamson et al (2006), esta abordagem de gestão padronizada tem como base cinco suposições que podem explicar o fracasso de seu uso como auxílio para a implementação de mudanças: primeiramente, supõe que os empregados já possuem o contexto e informações necessárias, sendo que “até os gestores, que contam com mais informações, confessam que não entendem o que tudo significa” (ADAMSOM et al., 2006, p.36, *tradução nossa*); em segundo lugar, “presume que os empregados aceitam totalmente as decisões dos chefes executivos” (ADAMSOM et al.2006, p.36, *tradução nossa*); em terceiro lugar há o pensamento de que funcionários não possuem ideias e sugestões próprias válidas sobre para onde a empresa deveria ir; a quarta suposição se baseia no fato de os chefes executivos acharem que a mudança é somente uma questão de informação, e que “os funcionários, sabendo as razões e motivos do por que é melhor mudar, mudariam” (ADAMSOM et al.,2006, p.36, *tradução nossa*); e, finalmente, de que uma abordagem indireta e com valores de entretenimento não é necessária, somente fatos e informações.

A substituição desta abordagem de gestão padrão, que utiliza somente fatos e informações propagados por meio de ferramentas da comunicação, pela estratégia de *storytelling* aparece como um diferencial nas organizações perante a concorrência mercadológica. Particularmente no caso de fusões e aquisições, o *storytelling* aparece como o método mais adequado e conveniente para a disseminação da mudança e criação de sentido (*sensemaking*) nos funcionários, antes, durante e após a mudança. Englobando conhecimentos e ações próprias das Relações Públicas, como a análise do ambiente e do contexto organizacional, utilização de valores organizacionais, foco no público e interação e, em especial, a humanização, o *storytelling* pode ser associado à “produção do projeto global” proposto por Kunsch (2006) no começo desse capítulo.

*Storytelling* é a troca de informação que é carregada de valores, mas em uma conduta que é familiar e compartilhada junto à diversidade organizacional. Histórias são memoráveis, fáceis de entender e estabelecem interesses comuns com outros, criando credibilidade. Narrativas também criam o senso de empatia de uma posição cognitiva e emocional para nos ajudar a entender as experiências e visão de mundo dos outros (BARKER, GOWER, 2010, p. 299, tradução nossa).

A palavra *storytelling*, em português, significa “contação de histórias”. Esse método organizacional moderno utiliza a narrativa como estratégia, e pode ser chamado também de Teoria do Paradigma Narrativo – NPT (BARKER, GOWER, 2010). Por meio de histórias bem elaboradas e com a utilização da emoção, consegue passar implicitamente as estratégias organizacionais para os mais diversos públicos, difundindo conceitos e valores de forma indireta e eficiente, como a cultura corporativa, razões para mudança, uma nova gestão, objetivos e metas organizacionais e sentimento de colaboração, de modo com que o público se familiarize com o contexto e se sinta parte dele, auxiliando assim na conexão público-organização:

É por isso que *storytelling* deve se tornar uma ferramenta integral de estratégia corporativa. Histórias criam a experiência que permite que a estratégia seja entendida em um nível pessoal. Para que seja eficaz, as estratégias não devem somente informar, devem inspirar. E pessoas não são inspiradas somente pela razão. É por isso que a abordagem de gestão padronizada normalmente fracassa (ADAMSON et al., 2006, p.37, tradução nossa).

Segundo Denning (2006), há oito tipos diferentes de narrativas que podem ser utilizadas por uma organização: a com o objetivo de estimular ação; de comunicar quem você é; de transmitir valores; de comunicar quem é a firma é (*branding*); de promover colaboração; de conter crises; de compartilhar conhecimento; e por fim, a de conduzir pessoas para o futuro.



Com foco nas estratégias de narrativa para serem implementadas a fim de auxiliar em fusões e aquisições internacionais, as mais adequadas seriam a de estimular ação; transmitir valores; promover a colaboração e a de conduzir pessoas para o futuro, a serem detalhadas adiante.

A narrativa com o objetivo de estimular a ação descreve, em primeira instância, “como uma mudança do passado obteve sucesso, ao mesmo tempo em que permite que ouvintes imaginem como poderiam aprender com o passado e a aplicar no presente”, moldando-a para a situação específica (DENNING, 2006, p.43, *tradução nossa*). Procura, assim, incentivar o público a adotar uma linha de ação nova, ao disseminar uma experiência de sucesso do passado, podendo ser utilizada para promover o sentimento de colaboração entre os diversos públicos em uma fusão. Como pontua Denning “um dos maiores desafios que líderes encaram é persuadir os investidores em utilizar um modo fundamentalmente diferente de fazer as coisas – um novo modelo de negócios, mudança na cultura, uma mudança estratégica crítica” (2006, p.44, *tradução nossa*). Um exemplo prático deste tipo de *storytelling* poderia ser a do próprio autor, que o usou em 1996 para atrair interesse a um novo tipo de ação: o conceito de gestão do conhecimento no Banco Mundial, onde trabalhou. Abaixo, a própria história:

Em junho de 1995, um trabalhador da área de saúde em uma pequena vila em Zâmbia entrou no site do Centro de Controle de Doenças e conseguiu a resposta para uma questão sobre o tratamento da malária. Lembrando que isto foi em Zâmbia, um dos países mais pobres do mundo, e aconteceu em um lugar pequenininho, 600 quilômetros da capital da cidade. Mas a coisa mais surpreendente sobre isto, pelo menos para nós, é que o World Bank não está nele. Apesar de todo nosso conhecimento sobre todos os tipos de questões relacionados à pobreza, esse conhecimento não está disponível para os milhões de pessoas que poderiam a usar. Imagine se estivesse. Pense em que organização poderíamos ser (DENNING, 2006, p.44, *tradução nossa*).

Como se pode observar, a exploração de uma linguagem próxima do público, emotiva e de tom inspirador, contribui para que os membros da organização criem um sentimento de vontade de mudança e ação que parte do próprio funcionário, ao oposto de uma ação nova simplesmente imposta pela organização. “Em forma aparentemente não interessante e ilusoriamente simples, essa história, juntamente com outras, ajudou a equipe e gestores do Banco Mundial a construírem uma visão diferente do tipo de futuro para a organização” (DENNING, 2006, p.44, *tradução nossa*).

O segundo tipo de narrativa adequado para fusões é o de transmitir valores. Denning (2006, p.43, *tradução nossa*) argumenta que nesse caso, “as histórias devem parecer familiares à audiência e sugerir discussões acerca das questões levantadas”, como dos valores que estão sendo promovidos pela organização. Essas histórias devem ser elaboradas de modo úni-

co, pois “seu objetivo é a de gerar entendimento, e não ação” (DENNING, 2006, p.45, *tradução nossa*). Vê-se, com esse tipo de narrativa, uma estratégia adequada para promover o entendimento de uma fusão para seus colaboradores ou mesmo a nova cultura organizacional a ser formada por duas empresas, focando também na abertura aos funcionários para sugestões e discussões, criando, assim, uma comunicação aberta e horizontal entre a alta gestão e os outros membros da empresa.

Já a narrativa de promover a colaboração tem como conceito principal “recontar uma situação que os ouvintes também já experienciaram e que os incentiva a compartilhar as próprias histórias sobre o mesmo tema” (DENNING, 2006, p.43, *tradução nossa*), se aproximando da primeira narrativa, porém com um enfoque mais para o diálogo horizontal do que para a ação. Barker e Gower (2010, p.306, *tradução nossa*) acreditam que esse tipo de narrativa “pode funcionar como um aparelho de *sensemaking* que ajuda os participantes e seus grupos a extrair uma auto-confiança e identidade organizacional maior” já que promove, além da colaboração, objetivos em comum entre os membros da empresa, auxiliando assim para uma aproximação e interação entre profissionais oriundos de diferentes culturas, ao modo que enxergam níveis de diversidade profundos e semelhanças em comum.

Por fim, o último tipo adequado de narrativa como estratégia para fusões internacionais é o de conduzir pessoas para o futuro. Talvez o tipo mais importante no caso de processos de mudança e relacionamentos interculturais, esse tipo tem como objetivo “despertar o futuro que a organização almeja criar sem detalhes excessivos que podem não ser verdadeiros” (DENNING, 2006, p.43, *tradução nossa*). Nesse sentido, é necessário o uso de cenários futuros a fim de explorar possíveis caminhos junto com o público, com uma narrativa persuasiva que indique porque e como a organização pretende mudar, além de expor as razões pela qual esses futuros alternativos são possíveis e relevantes para a gestão corporativa. Denning (2006) argumenta que “uma parte importante do papel do líder é preparar os outros pelo o que está por vir. Uma história pode em princípio levar os ouvintes da onde estão agora para onde precisam estar, os familiarizando e os deixando confortáveis com o futuro em suas mentes” (DENNING, 2006, p. 47, *tradução nossa*).

Assim, a utilização de *storytelling* para conduzir os membros de uma organização a um futuro incerto aparece como uma estratégia apropriada. Com a utilização de diferentes tipos de cenários, cria-se na mente dos públicos uma visão para o futuro, que minimiza a ansiedade e incerteza perante o que está por vir e, conseqüentemente, a resistência à mudança. “Deste modo, contar uma história de futuro persuasivo é inerentemente difícil. Para obter su-

cesso, a história de futuro precisa explicar logicamente uma alternativa possível de futuro” (DENNING, 2006, p.47, *tradução nossa*).

#### 4.3.1 O caso de *storytelling* do Centro Médico de San Juan

Um exemplo concreto sobre a implementação de *storytelling* que promova a mudança e conduza pessoas para o futuro aconteceu em Farmington, Novo México, no Centro Médico Regional de San Juan, o único hospital provedor para a comunidade. Como exposto por (ADAMSON et al., 2006, p. 37), o hospital comunitário obteve problemas financeiros, como dívidas, falência dos parceiros de planos de saúde entre outros, o que trouxe a necessidade de mudanças organizacionais e de gestão, contribuindo para a ansiedade e incerteza dos funcionários. Desta maneira, foi desenvolvida, juntamente com uma equipe de líderes, diretores e gestores, uma nova estratégia organizacional que iria mudar o modelo de gestão da empresa, na qual propagariam o enfoque na experiência do funcionário antes da do paciente.

Então uma nova missão, visão e filosofia foram desenvolvidas, um novo programa personalizado de benefícios disseminado, e um ambiente completamente novo de tratamento organizado para facilitar o projeto de expansão. Outras iniciativas estavam se concretizando enquanto a primeira fase de mudança começava. E então algo inesperado aconteceu. O trabalho duro, planejamento cuidadoso e design inovador – tudo resultou em confusão, e não em coesão. “Eu percebi rapidamente”, Altmiller (*diretor do hospital*) relata, “que enquanto fizemos um bom trabalho definindo „o quê”, estávamos fazendo um trabalho ruim em comunicar o „porquê”. Se fossemos realmente juntar os pontos, não seria com outra apresentação de PowerPoint. Em vez disso, precisávamos de uma experiência de „qual o sentido”” (ADAMSON et al., 2006, p. 38, *tradução nossa*).

Nesse sentido, foi-se criada uma experiência de *storytelling* para o público interno a fim de estimular um sentimento de entendimento da mudança (*sensemaking*), colaboração, troca de informações, interação, transmissão de valores e gestão novos e com um olhar específico para o contexto e ambiente de trabalho – em outras palavras, uniram-se os quatro tipos de narrativas detalhados nesse capítulo como adequados para fusões internacionais, juntamente com habilidades e conhecimentos da área de Relações Públicas.

Segundo Adamson et al. (2006), a história de aventura objetivava descrever o futuro do hospital de San Juan. Com o nome “Invasores da Arte Perdida”, buscavam “achar algo que havia sido perdido, como a arte do tratamento de saúde personalizado” (ADAMSOM et al., 2006, p.38, *tradução nossa*). Dividida em três ambientes, a história contava com a terra dos médicos, da comunidade e dos pacientes, e em cada ambiente “eram fornecidos estatísticas

operacionais, tendências da indústria, questões de competitividade, iniciativas organizacionais” (ADAMSOM et al., 2006, p.38, *tradução nossa*) – a fim de conceituar os funcionários no ambiente e contexto da organização. Com trabalho em equipe entre os funcionários, apresentavam-se desafios e iniciativas para serem solucionados em conjunto – contribuindo assim para a interação do público interno, inovação e ideias por parte de todos. Discussões para engajar todos os envolvidos também eram incentivadas para um trabalho estratégico na organização.

No final, quase 70% dos 1.300 funcionários do Centro Regional de San Juan compareceram às sessões voluntárias, que duravam um dia inteiro. Quase 900 processos distintos, programa e sugestões foram captados e então analisados, com aproximadamente metade deles implementados. De repente, a conexão entre a gestão e o funcionário mudou. Ceticismo, medo e apatia foram substituídos por entendimento, agitação e senso de união [...] O moral melhorou, a rotatividade caiu e a satisfação dos funcionários aumentou drasticamente (ADAMSON et al., 2006, p. 39, *tradução nossa*).

A execução do método de *storytelling*, nesse caso, gerou grandes resultados e conseguiu alcançar seus objetivos principais, com a implementação de um processo de mudança estrutural bem sucedido e apoiado pelo público interno, algo que não teria sido alcançado somente com os meios de disseminação de informações tradicionais. De acordo com Adamson et al. (2006), quando a história dos “Invasores da Arte Perdida” obteve sucesso, tornou-se exemplo para a construção de pilares na organização. O diretor do hospital não queria passar a imagem de ter utilizado essa estratégia uma única vez buscando fins lucrativos, o que perderia todo o sentido criado e aprendido pelos membros da organização. Segundo o diretor,

[...] aprendemos um novo jeito para que a gestão e os funcionários trabalhem juntos a fim de fazerem novas coisas acontecer. Nós nos comprometemos a fazer este tipo de *storytelling* e *feedback* a cada 18 meses. É apenas a maneira como faremos as coisas a partir de agora (ADAMSON et al., 2006, p.39, *tradução nossa*).

Este exemplo prático de *storytelling* demonstra como uma organização moderna é capaz de se aproximar e cultivar um relacionamento com o público interno de forma a incentivar o trabalho, identidade organizacional e comprometimento, o que resultará, posteriormente, em resultados positivos, lucros e consolidação no mercado.

Para as organizações em processo de fusão e com o auxílio de um relações-públicas, é possível a utilização de *storytelling* para promover a interação e objetivos em comum entre empregados multiculturais por meio do trabalho em equipe e diálogo– o que diminui a probabilidade de conflitos e intenções negativas; a incerteza e resistência a mudança com a disse-

minação de valores e cultura organizacional, levando também em consideração as ideias dos funcionários; a análise e implementação de um contexto e ambiente de trabalho que abranja todas as complexidades e mudanças decorrente da fusão, no sentido de criação de um ambiente propício para a interação, colaboração e inovação, por meio do desenvolvimento dos talentos e conhecimentos multiculturais entre outros aspectos, todos desenvolvidos no decorrer desse trabalho.

O truque mais importante para usar de forma bem sucedida o padrão da narrativa está em contar a história em modo minimalista, por exemplo, com a ausência de efeitos visuais, sonoros ou olfativos que um contador de histórias de entretenimento normalmente usa. A razão para isso é que a história que é contada é menos importante do que a nova história que os ouvintes irão imaginar para eles mesmos. Ao modo que os ouvintes formam novas narrativas baseadas em seu próprio contexto, eles involuntariamente desenvolvem planos de ação para a implementação do programa de mudança. E como as histórias são próprias dos ouvintes, há a tendência em achá-las tanto plausíveis como atrativas. Como resultado, eles já estão co-criando a mudança estratégica (DENNING, 2006, p.44, *tradução nossa*).

Cabe apontar, no entanto, que o *storytelling*, como qualquer outra estratégia organizacional, possui seus aspectos positivos e negativos e assim, necessita de cautela em sua execução. Segundo Gabriel (2005), entre os possíveis aspectos nocivos está o fato de que o *storytelling* pode ser utilizado tanto por líderes e organizações conscientes como por indivíduos oportunistas e que visam o poder: “já se pode imaginar alguns dos líderes mundiais menos atrativos, da política, negócios ou militarismo, assumindo o comando e „divertindo“ a audiência com histórias de seus feitos heroicos ou fraquezas cômicas de seus rivais” (GABRIEL, 2005, p.1430, *tradução nossa*). Nesse sentido, pode ser usado como uma estratégia para camuflar fatos verdadeiros, problemas ou questões importantes dos indivíduos envolvidos por meio de histórias emocionantes, felizes e inspiradoras. Ainda de acordo com o autor, “*storytelling* pode ser o ofício do bully e do tirano assim como o do governante culto” (GABRIEL, 2005, p.1430, *tradução nossa*), e sua execução como método persuasivo danoso para os envolvidos pode ser visto nesta passagem:

[...] habitamos um mundo de imagens, retratos, espetáculos e shows que surgem para nós em todas as páginas impressas, telas de televisão e monitores de computador. Nossas ruas e organizações estão virando espetáculos, e a maioria do consumo contemporâneo conta com o fornecimento constante de estímulos impressionantes. Longe de histórias concretas, imagens convidam modos não-narrativos de apropriação, agradáveis ou perturbadores aos olhos, provocando, confortando, divertindo ou perturbando. Isso é acompanhado pelo fenômeno que refiro como narrativa sem habilidades, a perda de técnicas tradicionais da narrativa que requerem paciência e imaginação e seu substituição por novas técnicas semióticas [...] aceitando fragmentos narrativos sem começo ou fim e superando a ausência de um enredo e encerramento (GABRIEL, 2005, p.1431, *tradução nossa*).

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é a própria complexidade e diversidade que varia de organização para organização. Como cada empresa sofre influências e pressões internas e externas do ambiente e seus públicos, não é possível enxergar as empresas internacionais como iguais, já que cada uma estará sob influências de culturas específicas, países diferentes, legislações e demandas diversas, principalmente no que diz respeito a empresas oriundas de fusões e aquisições internacionais. A estratégia de *storytelling*, deste modo, deve ser analisado perante cada empresa para saber se é o método mais apropriado, já que “nenhuma estratégia de implementação padrão ou cultura organizacional ideal pode ser recomendada para aplicações de nível global. Estes aspectos variam de país para país e de organização para organização” (OBADIA, VIDAL, MELO, 2007, p. 128).

Ainda que seja sujeito a ressalvas e demande responsabilidade e cautela perante sua implementação, a estratégia de *storytelling* se torna não somente apropriada, como favorável para a diferenciação de uma organização internacional no mercado moderno. Como indica Barker e Gower (2010, p.303, *tradução nossa*), esse método “reconhece a necessidade de se estabelecer vínculos entre culturas [...] se tornando popular como meio de expandir o entendimento entre organizações e culturas”. Com o auxílio das habilidades do profissional de relações-públicas para analisar o contexto organizacional, traçar planos e ações, elaborar a narrativa e, ainda, contribuir para a propagação deste novo modelo de estratégia comunicacional, as organizações podem se tornar aptas para executar mudanças estruturais e culturais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi evidenciar a importância do desenvolvimento da comunicação junto ao público interno nas mudanças estruturais em âmbito internacional das organizações, devido às pressões, incertezas e modificações culturais que surgem sob este público e a influência que possuem em todo o processo de internacionalização, além de apresentar o profissional de relações-públicas como apto para auxiliar nesta função.

As abordagens e conceitos aqui articulados apontam que, nos casos de fusões e aquisições internacionais, o aspecto cultural é primordial e pode gerar consequências positivas ou negativas. A comunicação e o relacionamento intercultural se tornam uma das formas mais adequadas de desenvolver a mudança, visto que profissionais oriundos de lugares e organizações diferentes tendem a interagir, pensar e trabalhar de formas distintas. Se utilizado um olhar prioritariamente externo a essas mudanças, incertezas, barreiras comunicacionais, preconceitos e desentendimentos tendem a aparecer, resultando em conflitos estruturais.

Robbins e Judge (2011), Joly (1996) e Bueno e Freitas (2012) foram autores utilizados para dar embasamento a questões como estereótipos, resistência, dificuldade na adaptação a mudanças internacionais e problemas de comunicação encontrados ao longo do caminho. Aspectos estes que, se não tratados como significativos, podem resultar no insucesso da internacionalização.

A partir desse estudo foi possível verificar que, apesar das diferenças culturais abordadas por Hofstede (2003) serem imutáveis e possuírem grande influência nos processos de fusão e aquisição, há a possibilidade de gestão da comunicação intercultural organizacional em outros aspectos, como a interação dos grupos internos, comunicação, relacionamento e ambiente de trabalho argumentados por Luring (2011). Com um desenvolvimento de sentido junto aos funcionários e colaboradores nas fases antecedentes, durante e posteriores a uma fusão, como indicado por Marmenout (2010), o entendimento e busca por objetivos em comum se torna mais fácil, contribuindo para uma cooperação conjunta em vistas aos propósitos e metas organizacionais.

A gestão de pessoas e a aplicação de um planejamento estratégico constante colocadas por Chiavenato (2010), Kunsch (2006) e Grunig (2009) auxiliam para que os procedimentos de mudanças internacionais se tornem mais naturais para os funcionários. A utilização da estratégia de *storytelling* defendida por autores como Denning (2006) e Adamson et al (2006) surge ainda como forma de integrar os conceitos e aplicar o enfoque humanístico nesses pro-

cessos, almejando a colaboração de toda a estrutura organizacional e o entendimento da mudança, podendo ser elaborada e implementada pelo profissional de relações-públicas.

O trabalho em sua totalidade colaborou para um maior entendimento acerca da área que engloba a interculturalidade, globalização e organizações modernas, da mesma forma que possibilitou a compreensão de como o profissional de relações-públicas pode atuar nesse cenário e contribuir para uma mediação intercultural, usando métodos como a comunicação integrada, planejamento e *storytelling*. Espera-se ainda que este trabalho possa favorecer mais estudos sobre o tema, ou mesmo o aprofundamento de como a estratégia de *storytelling*, quando utilizada de forma consciente e humanizada, pode favorecer as interações multiculturais dentro das organizações.

O ambiente de trabalho intercultural deve ser executado de forma inclusiva, horizontal e que favoreça a diversidade presente, contribuindo assim para a formação de um contexto flexível, aberto e criativo, baseado em respeito e colaboração. Quando concentrado sobre as forças e motivações internas, o multiculturalismo manifesta-se como um diferencial perante o mercado.



## REFERÊNCIAS

- ADAMSON, G. et al. How storytelling can drive strategic change. **Strategy & Leadership**, vol. 34, n. 1, p. 36-41, 2006.
- ADLER, N.J. **International dimensions of organizational behaviour**. California: Wadworth Publishing Company, 1991.
- AIDAR, M.M; ALVES, M.A. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In: MOTTA, CALDAS (Org). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p.203- 220, 1997.
- ALCAPIDANI, R; CRUBELLATE, J.M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista RAE**, v.43, n.2, abr/maio/jun. 2003.
- ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala pvq para o estudo de valores no brasil. **Revista de administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro : Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Cultura e empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BARBOSA, M. A comunicação transfronteiras e interculturalidade. In: PERUZZO, C; PINHO, J.B (Org). **Comunicação e Multiculturalismo**. São Paulo/Manaus: Intercom, p. 161-182, 2001.
- BARGIELA-CHIAPPINI, F; NICKERSON, C. Intercultural business communication: A rich field of studies. **Journal of Intercultural Studies**, v. 24, p. 3-15, 2003.
- BARKER, T; GOWER, K. Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. **Journal of Business Communication**, v. 47, n. 3, p. 295-312, julho/2010.
- BARRET, R. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade vida**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.
- BAUER, F., & MATZLER, K. (in press). Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. **Jornal of Strategic Management**.
- BEAMER, L. Learning intercultural communication competence. **Journal of Business Communication**, v.29, p. 285-303, 1992.
- BHASKAR, U; BHAL, K; MISHRA, B. Strategic HR Integration and Proactive Communication during M&A: A Study of Indian Bank Mergers. **Global Business Review**, v.13, n.3, p.407-419, 2012.

BOYLAN, P. **To be or not to be: success or failure in intercultural communication**. Disponível em: <<http://www.uniroma3.it/ling/boylan>>. Acesso em: jan. 2015.

BRAGA, C.D; MARQUES, A.L. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, v.11, n.1, p.9-17, jan/jun. 2008.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de Pessoas como Fator de Sucesso na Incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - Anpad**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 5, p.598-619, set/out. 2013.

BUENO, J.M; FREITAS, M.E. As Equipes Multiculturais em Subsidiárias Brasileiras de Multinacionais: Um estudo de casos múltiplos. **Revista Organizações e Sociedades**. Salvador, v. 22, n.72, p. 15-34, agosto, 2012.

CAPRINO, M. **Comunicação e inovação**. São Paulo: Paulus, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CESCA, C. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2006.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E; VASCONCELOS, J.M. (Org). **Recursos humanos e subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, p.118-128, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CHU, R. ; WOOD, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.969-91, set/out. 2008.

COGO, D. Multiculturalismo, Comunicação e Interculturalidade: cenários e itinerários conceituais. In: PERUZZO, C; PINHO, J.B. (Org). **Comunicação e Multiculturalismo**. São Paulo/Manaus: Intercom, p. 13-44, 2001.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRITCHLOW, J. Post merger integration: seize the day. **Acquisitions Monthly: Thomson Reuters**, v.9, p.2-23, 2003.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 2002.

DANIEL, T. A. Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work. **Compensation and Benefits Management**, v. 15, n.1, p.19-37, 1999.

DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático**. 2000. 179 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. **Strategy & Leadership**. v. 34, n. 1, p.42-48, 2006.

EDWARDS, M. R; EDWARDS, T. Company and country effects in international mergers and acquisitions: Employee perceptions of a merger in three European countries. **Economic and Industrial Democracy Journal**. v.33, n.3, p.505-529, 2011.

ESPINDOLA, P.M. **Estereótipos na comunicação intercultural: O caso do intercâmbio cultural na PUCRS**. 2010. 128f. Tese (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

FERRARI, M. Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Editora Difusão, 2009.

\_\_\_\_\_. Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Paulo: Editora Difusão, 2011.

FLEURY, M.T. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.3, p. 18-25, jul/set. 2000.

FONSECA, A.C. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos. **Caderno EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 9, n.4, p. 1099-1121, dez. 2011.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Paulo: Editora Difusão, 2011.

FREIRIA, V. L. P. **Aspectos interculturais: um norte para a comunicação organizacional**. 2002. 51f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/monografias/tcc\\_van.pdf](http://www.aberje.com.br/monografias/tcc_van.pdf)>. Acesso em: 02 de março de 2015.

FREITAS, M.E. O Imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Revista Organizações e Sociedades**, v.15, n.45, abril/junho. 2008.

GABRIEL, Y. Stephen Denning: The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. Book Reviews. **Organization Studies**, San Francisco, v. 26, n. 9, p.1426- 1432, 2005.

GRUNIG, J. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Editora Difusão, 2009.

HALSALL, R. Intercultural Mergers and Acquisitions as 'Legitimacy Crises' of Models of Capitalism: A UK - German Case Study. **Organization Articles**, v.15, n.6, p. 787-809, 2008.

HEENAN, D. A.; PERLMUTTER, H. V. **Multinational organization development**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

HILAL, A. V. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.6, n.2, p. 139-167, 2006.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HARRISON, J. S. Mergers and acquisitions: a value creating or value destroying strategy. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Org). **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishers, p. 384-408, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

HOMEM, I.D; DELLAGNELO, E.H. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista RAE**. v. 5, n. 1, art. 8, jan./jun. 2006.

HOMEM, I.D; OLTRAMARI, A.P; BESSI, V.G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **Revista de Administração Contemporânea - Anpad**. Curitiba, v. 13, n. 2, art.3, p. 210-227, abr/jun, 2009.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: A internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

JAMESON, D.A. Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication. **Journal of Business Communication**, v. 44, n.3, p. 199-235, julho. 2007.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 83-124, 1996.

KUNSCH, M. **Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_ **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Análisi 34, p. 125-139, 2006.

LARSSON, R.; LUBATKIN, M. Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. **Human Relations**, v. 54, n. 12, p. 1573-1607, 2001.

LAURING, J. Intercultural Organizational Communication : The Social Organizing of Interaction in International Encounters. **Jornal of Business Communication**, v.48, p.231-255, maio. 2011.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOPES, V. Cultura e comunicação na relação entre empresas e consumidores. In: FREITAS, R.F; LUCAS, L. (Org). **Desafios contemporâneos em comunicação: Perspectivas de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2002.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional – Um Olhar Estratégico sobre a Organização**. São Paulo: Editora Difusão, 2006.

MARKS, M. L., MIRVIS, P. H. **Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances**. San Francisco: Jossey Bass, 2010.

MARMENOUT, K. Employee Sensemaking in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.46, n.3. p.329-359, 2010.

MARTINS, L. **Nação e corporação multinacional: a política das empresas no Brasil e na América Latina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

MCINTYRE, T. L. A model of levels of involvement and strategic roles of human resource development (HRD) professionals as facilitators of due diligence and the integration process. **Human Resource Development Review**, v.3, n.2, p.173-182, 2004.

MITLETON- KELLY. Coevolutionary integration: the co-creation of a new organizational form following a merger and acquisition. **Emergence: Complexity & Organization**, v.2, n.8, p.36-47, 2006.

MOURA, S. A. **A contribuição das Relações Públicas no processo de humanização nas organizações**. 2012, 162f. Tese (Mestrado em Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

NELSON, R.E.; GOPALAN, S. Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. **Organization Studies**, v.24, n.7, p. 1115-1151, 2003.

NOGUEIRA, T.M.; TOMEI, P.A. Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas. **Revista Estratégia & Negócios**, v.6, n.2, p.175-214, maio/ago. 2013.

OBADIA, I.J.; VIDAL, M.C.R.; MELO, P.F.F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Revista Gestão de Produção**, São Carlos, v.14, n.1, p. 125-138, jan/abr. 2007.

OLIVEIRA, A; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed Bookman, p. 97-110, 2008.

O'REILLY III, C. A. et al. The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. **Group & Organization Management**, v.39, n.6, p. 595-625, 2014.

- PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. (Org). **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p.145-153, 1996.
- PIERRE, P. **Elements pour une reflexion critique sur le management interculturel**. Sociologies Pratiques, n. 5, dez. 2001.
- PINHO, J.B. **Comunicação nas Organizações**. Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2006.
- PINTO, M.C.S; SOUZA, C.L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v.43, n.3, p. 609-634, maio/jun. 2009.
- PONCINI, G. Investigating discourse at business meetings with multicultural participation. **International Review of Applied Linguistics**, v.40, n.4, p. 345-373, 2002.
- PORTER, R.E. An introduction to intercultural communication. In: PORTER, R.E.; SAMOVAR, L.A. (Org). **Intercultural Communication**. California: Wadworth Publishing Company, p. 4-26, 1994.
- REGO, A; CUNHA, M; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Revista RAE**, São Paulo, v.6, n.2, art.12, jul/dez. 2007.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ROCHA, E. **O que é etnocentrismo?**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- ROTHBERG, D. **O FMI sob ataque: recessão global e desigualdade entre as nações**. São Paulo: Editora Unesp, 2005.
- SCHALL, M.S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 557-581, dez. 1983.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and leadership**. 4ª ed. São Francisco: Jossey Bass: A wiley imprint, 2010.
- SILVA, J. R. G. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da PUC/RJ, Rio de Janeiro, 2001.
- SIMON, P.J. **Ethnocentrisme. Pluriel-recherches**, França: Cahier, n.1, p.57-63, 1993.
- SOIN, K., SCHEYTT, T. Making the case for narrative methods in cross-cultural organizational research. **Organizational Research Methods**, v.9, p. 55-77, 2006.
- 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.

TOTH, E. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In: KUNSCH, M. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Editora Difusão, 2010.

TOURAINÉ, A. **Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes**. Madrid: Editora PPC, 1997.

UNESCO, World Report. Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. **United Nations Educational, Cultural and Scientific Organization**: Paris, 2009.

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

VERGARA, S; BRANCO, P. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **Revista RAE**, v.41, n.2, p.20-30, abr/jun. 2001.

VIEIRA, R; FONSÊCA, F. O Sensemaking como Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento de Redes de Relacionamentos de Negócios no Contexto das Empresas de Base Tecnológica. **Revista ANPAD**, junho. 2009.

WAINBERG, J.A. Comunicação internacional e intercultural: A luta pelo imaginário social, o temor à segregação e o caso do terrorismo. **Revista Civitas**, v. 5, n.2, p. 275-295, jul/dez. 2005.

YUAN, R. Yin/yang principle and the relevance of externalism and paralogic rhetoric to intercultural communication. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 11, n.3, p. 297-320, 1997.