

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

ALANA CAROLINA GOMES

**COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL EM EMPRESAS DE TREINAMENTO  
DE PROFISSIONAIS EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

BAURU  
2019

ALANA CAROLINA GOMES

**COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL EM EMPRESAS DE TREINAMENTO  
DE PROFISSIONAIS EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de mestra em comunicação, sob a orientação da profa. Dra. Raquel Cabral.

BAURU  
2019

Gomes, Alana Carolina.  
Comunicação intercultural em empresas de treinamento de  
profissionais em processo de internacionalização./ Alana  
Carolina Gomes, 2019.

170 f.

Orientadora: Raquel Cabral

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual  
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e  
Comunicação, Bauru, 2019.

1. Comunicação Intercultural.  
2. Interculturalidade 3. Treinamento Intercultural.  
4. Competências Interculturais. I. Universidade  
Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e  
Comunicação. II. Título.



**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado DE ALANA CAROLINA GOMES, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 29 dias do mês de agosto do ano de 2019, às 14:30 horas, no(a) Sala de reunião dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Professora Doutora RAQUEL CABRAL - Orientador(a) do(a) Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Professor Associado MAXIMILIANO MARTIN VICENTE do(a) Departamento de Ciências Humanas / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Professora Doutora MARIA APARECIDA FERRARI do(a) Departamento de Ciências da Comunicação / Universidade de São Paulo, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de ALANA CAROLINA GOMES, intitulada **Comunicação intercultural: em empresas de treinamento de profissionais em processo de Internacionalização**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Professora Doutora RAQUEL CABRAL

Professor Associado MAXIMILIANO MARTIN VICENTE

Professora Doutora MARIA APARECIDA FERRARI



ALANA CAROLINA GOMES

**COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL EM EMPRESAS DE TREINAMENTO  
DE PROFISSIONAIS EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de mestra em comunicação, sob a orientação da profa. Dra. Raquel Cabral.

Banca Examinadora:

Presidente/Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Raquel Cabral

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP Bauru/SP

Membro: Prof. Dr. Maximiliano Martin Vicente

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP Bauru/SP

Membro: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Aparecida Ferrari

Instituição: Universidade de São Paulo – USP - São Paulo/SP

Bauru, 29 de agosto de 2019

A todos que acreditam no potencial transformador da educação.

## AGRADECIMENTOS

Tudo que vivi ao longo desses dois anos e meio envolveu a ajuda, orientação e colaboração de muitas pessoas, que, sem dúvida, me ajudaram a crescer e acreditar ainda mais no potencial transformador da educação.

Sou grata a Deus por sempre colocar em meu caminho as melhores oportunidades e por guiar meus passos para que eu as alcance.

A meus pais, Telma e Ivair, que, durante toda minha vida, me permitiram que eu realizasse meus sonhos. Minhas conquistas são para vocês, por vocês e fruto de vocês.

À minha vó Joana, que é o ser humano mais incrível e doce que já conheci e que me ensina muito sobre a vida.

Ao Felipe, que é meu parceiro de todas as horas, que me apoia, escuta e entende. À Mariana e à Fernanda, por terem dividido não só um lar, mas todos os momentos de alegrias e angústias. Aos meus amigos, colegas de turma do Mestrado e todos que compõem a segunda família que Bauru me deu.

Aos professores e à equipe da Seção Técnica em Pós-Graduação em Comunicação da FAAC por todo auxílio e pelas experiências compartilhadas.

À Prof. Dra. Roseane Andrelo pelos ensinamentos e auxílio na etapa de qualificação de Mestrado.

Aos professores que compõem minha banca de defesa, Prof. Dr. Maximiliano Vicente e Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari, pelas contribuições, por compartilharem o conhecimento que possuem e por fazerem parte do fechamento desse ciclo tão importante da minha vida profissional.

À Capes, pelo auxílio financeiro e por ter me permitido realizar uma das experiências mais enriquecedoras da minha vida e aos entrevistados, por se disponibilizarem e possibilitarem a realização deste trabalho.

Ao melhor exemplo de ética e amor pela Comunicação que eu poderia ter, obrigada Raquel! Obrigada por todas as palavras que me conduziram e tranquilizaram, pela paciência em ensinar e pela sua empatia e capacidade em ouvir. Foi um prazer imenso ter você como orientadora.

Obrigada Unesp – Bauru, você me transformou.



*“Es comprensible que sintamos  
incertidumbre y ansiedad ante los nuevos  
tiempos, pero como seres humanos no  
podemos cerrar los ojos a las nuevas  
realidades”.*

(Miguel Rodrigo Alsina).

GOMES, Alana Carolina. **Comunicação intercultural em empresas de treinamento de profissionais em processo de internacionalização**. 2019. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Comunicação) – FAAC – UNESP, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra Raquel Cabral, 2019.

## RESUMO

O presente trabalho objetiva entender como a comunicação intercultural é compreendida por empresas de treinamento intercultural. É vislumbrado atender o objetivo proposto partindo da análise de três empresas brasileiras que possuem em comum o fato de afirmarem oferecer treinamento intercultural e darem grande foco para esses treinamentos no cenário organizacional. Portanto, para sanar o objetivo principal, foi definido o procedimento metodológico que se encontra dividido em três etapas: pesquisa bibliográfica, abordando a comunicação intercultural, interculturalidade, treinamento intercultural, desenvolvimento de competências interculturais e as Epistemologias do Sul através de diversos prismas, buscando aprofundamentos; análise de conteúdo dos sites institucionais e interpretação hermenêutica e por último, entrevistas em profundidade com os responsáveis pela área de treinamento intercultural das empresas estudadas e questionários realizados com brasileiros e estrangeiros em processos de internacionalização. A partir das análises, os principais resultados discutem como os aspectos linguísticos estão fortemente presentes quando se é falado de interculturalidade, competências interculturais e principalmente, de comunicação intercultural. Em suma, conseguimos apreender certas instrumentalizações dos conceitos estudados. Com este estudo, pretende-se iniciar um primeiro passo em direção à perspectiva do Sul, procurando compreender como ela pode contribuir para o entendimento da comunicação intercultural partindo da realidade brasileira.

**Palavras-chave:** Comunicação Intercultural. Interculturalidade. Treinamento Intercultural. Competências Interculturais.

## ABSTRACT

The present work aims to understand how intercultural communication is understood by intercultural training companies. It is envisaged to meet the proposed goal starting from the analysis of three Brazilian companies that have in common the fact of claiming to offer intercultural training and give great focus to these training in the organizational scenario. Therefore, in order to reach the main objective, the methodological procedure was defined, which is divided into three stages: bibliographic research, addressing intercultural communication, interculturalism, intercultural training, intercultural competence development, and South Epistemologies through several prisms, searching for deepening; content analysis of institutional sites and hermeneutic interpretation, and finally, in-depth interviews with those responsible for the intercultural training area of the companies studied and questionnaires conducted with Brazilians and foreigners in internationalization processes. From the analyzes, the main results discuss how the linguistic aspects are strongly present when it is spoken of interculturality, intercultural competences and mainly, intercultural communication. In short, we have been able to infer certain instrumentalities of the concepts studied. With this study, we intend to begin a first step towards the South perspective, trying to understand how it can contribute to the understanding of intercultural communication, starting from the Brazilian reality.

**Keywords:** Intercultural Communication. Interculturality. Intercultural Training. Intercultural Competences.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo do comparativo dos mundos monocultural, multicultural e intercultural.....	36
Quadro 2 - Competências para o Profissional de Fleury e Fleury (2001) baseados em Le Boterf (1995).....	49
Quadro 3 - Competências profissionais segundo ISFOL (1997) citadas por Aneas Álvarez (2003).....	52
Quadro 4 - Competências transversais propostas por Angeli (1997) citado por Aneas Álvarez (2003).....	53
Quadro 5 - Competências Interculturais transversais – CIT.....	56
Quadro 6 - Características da organização intercultural propostas por Aneas Álvarez.....	64
Quadro 7 - Requisitos para a integração na empresa intercultural proposto por Aneas Álvarez (2003).....	64
Quadro 8 - Estrutura da fundamentação teórica.....	87
Quadro 9 - Matriz intercultural de categorias de análise elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica.....	92
Quadro 10 - Análise de conteúdo das empresas A, B e C.....	104
Quadro 11 - Quadro comparativo dos tópicos que aparecem nos treinamentos interculturais.....	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	49
Figura 2 - Procedimento metodológico de análise.....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de formação dos pesquisados.....	139
Gráfico 2 - Tempo de trabalho na organização atual.....	140
Gráfico 3 - Tempo no país estrangeiro.....	141
Gráfico 4 - Motivações que levaram o pesquisado ao país estrangeiro.....	142
Gráfico 5 - Experiência dos pesquisados em preparações ou treinamento intercultural.....	143
Gráfico 6 - Conhecimento dos pesquisados sobre a comunicação intercultural.....	146
Gráfico 7 - Termos que os pesquisados consideram importante conhecer e aprender para atuar no mercado de trabalho globalizado.....	148

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL.....</b>	<b>22</b>
<b>3 COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>4 CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA DO SUL PARA A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E PARA AS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>5 O OBJETO E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Descrição do procedimento metodológico .....</b>	<b>86</b>
<b>5.1.1 Primeira etapa: pesquisa bibliográfica.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1.2 Segunda etapa: análise de conteúdo dos sites das empresas A, B e C e interpretação hermenêutica.....</b>	<b>88</b>
<b>5.1.3 Terceira etapa: entrevistas em profundidade .....</b>	<b>97</b>
<b>5.1.3.1 Entrevistas com responsáveis pelas empresas de treinamento intercultural .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.3.2 Questionários com brasileiros e estrangeiros em processos de internacionalização .....</b>	<b>100</b>
<b>6 ANÁLISES .....</b>	<b>103</b>
<b>6.1 Análise de conteúdo: site institucional das empresas a, b e c .....</b>	<b>103</b>
<b>6.2 Análise das entrevistas com os responsáveis pelas empresas a, b e c .....</b>	<b>119</b>
<b>6.3 Análise de questionários com brasileiros e estrangeiros em processo de internacionalização .....</b>	<b>137</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE A – Modelo de questionários para entrevista com os responsáveis pelas empresas que oferecem treinamento intercultural .....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo de questionários para entrevista com estrangeiros e brasileiros .....</b>	<b>168</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os processos globalizados, novas formas de produção e reconfigurações sociais acarretaram modificações significativas em todos os âmbitos da sociedade. O contato entre culturas distintas, que antes era dificultado por conta das longas distâncias, barreiras geográficas e escassez na comunicação, tornou-se algo frequente e trouxe à tona a necessidade dos indivíduos terem que lidar com as diferenças culturais.

O aumento dos fluxos migratórios, da internacionalização de empresas e do contato entre pessoas das mais variadas localidades do globo, envolvem sérias questões que perpassam o campo público, governamental, midiático e comunicacional, pois o contato com o que é diferente pode se configurar como produtivo, gerando aprendizados e experiências, mas também muito desafiador, ocasionando embates e tensões e impactando toda a sociedade.

Atualmente, depara-se com alguns países enrijecendo suas políticas migratórias, lidando de forma brutal e desrespeitando os Direitos Humanos com quem chega ao seu território, com o crescimento do discurso de ódio, xenofobia e racismo envolvendo as diferenças e aspectos como esses, evidenciam a necessidade em se falar e, principalmente, em estudar, os contatos entre culturas distintas.

No âmbito das organizações, não é diferente. Este cenário social que se apresenta muito mais complexo e globalizado contribuiu para que os ambientes organizacionais se configurassem cada vez mais internacionalizados, fazendo com que a diversidade ocupasse papel de destaque e colocasse pessoas para lidar com o desconhecimento de outros idiomas, culturas, legislações, moedas, regimes financeiros e políticas econômicas. Essa situação ganha uma dimensão ainda maior e, por vezes, conflituosa, quando se somam as diversidades culturais (MENEGON; REIS; SARFATI, 2013).

As organizações passam a lidar com algumas problemáticas, que perpassam por debates em torno da temática da cultura, etnocentrismo, gênero, diferenças geracionais, ideologia, etnia etc. Essa nova dinâmica propõe desafios cada vez mais relacionados à integração, comunicação, desconstrução de estereótipos e o repensar de posturas hegemônicas.

Nesse sentido, temáticas como a interculturalidade, que apesar de não ser um conceito recente e se produzir desde os inícios da humanidade, à medida que pessoas de



culturas diferentes se relacionaram ao longo da história (FERRARI, 2015) e a história da humanidade ser composta pela história das relações interculturais (RODRIGO ALSINA, 2006), evidenciam-se na atualidade, por conta dos diversos desdobramentos que elas acarretam.

O termo intercultural aparece definido de formas muito diferentes, às vezes, até incongruentes. Algumas pessoas reduzem o significado apenas à relação entre grupos folclóricos, outras ampliam o conceito compreendendo o “diferente” e caracterizando a singularidade humana e há ainda quem utilize “mestiçagem” como sinônimo de interculturalidade (FLEURI, 2003).

Nesta perspectiva, este estudo é construído levando em conta o que Rodrigo Alsina (1997) propõe ao indicar que a interculturalidade clama uma mudança de mentalidade e que esta mudança pode ser alcançada com a comunicação intercultural, ressaltando que um novo olhar é necessário para que haja o diálogo, desconstrução de estereótipos e posturas etnocêntricas e enfatizando a relevância da empatia e da integração.

A interculturalidade propõe a escuta de novas vozes, principalmente, àquelas que antigamente foram silenciadas e é um conceito relacional e pode servir para estabelecer pontes entre culturas, disciplinas e teorias. Ela nos permite reler as teorias clássicas e replanejar as formas de pensamento que, antes, se configuravam como indiscutíveis. A interculturalidade apresenta-se como um bom instrumento para repensar, questionar e para gerar dúvidas (RODRIGO ALSINA, 2008).

A interculturalidade é um caminho em construção e ela passa necessariamente pela comunicação intercultural (RIZO GARCÍA e ROMEU ALDAYA, 2008). Por isso, busca-se refletir sobre a interculturalidade para entender a comunicação intercultural. No Brasil, o estudo da comunicação intercultural ainda é incipiente nas universidades brasileiras e a produção de conhecimento nessa área é escassa (FERRARI, 2015). Já em outros países, é notável que esse campo de estudo também seja recente e há a necessidade de sua ampliação (RODRIGO ALSINA, 1997, 2006).

A comunicação intercultural contribui com posturas mais simétricas de diálogo e com a aquisição de conhecimentos para lidar com os desafios da sociedade globalizada, principalmente para as organizações, que se encontram envoltas em processos de internacionalização e buscam mecanismos para tornar mais plural o encontro de pessoas distintas que são convocadas a trabalharem em conjunto.

Os objetivos da comunicação intercultural são estabelecer os fundamentos do intercâmbio intercultural e começar um diálogo para conhecer os outros. Este diálogo deve ser crítico e autocrítico (RODRIGO ALSINA, 1997). Desse modo, a mudança de mentalidade buscada com a interculturalidade deve ser alcançada com a comunicação intercultural, almejando mediante o diálogo, a desconstrução de estereótipos.

Para que a comunicação intercultural seja atingida, as pessoas devem possuir conhecimentos e habilidades que as ajudem ao entrarem em contato com outras culturas, fazendo com que elas saibam negociar, entender os significados e símbolos e se comunicar de uma forma eficaz (RODRIGO ALSINA, 1997). Assim, para que a comunicação intercultural se efetive, o desenvolvimento de competências interculturais é um aspecto que é levado em consideração neste estudo.

Por isso, as competências interculturais são compreendidas à luz de Aneas Álvarez (2003), que dispõe que as competências são os conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem diagnosticar os aspectos pessoais e as demandas geradas pela diversidade cultural que permitem que os indivíduos negociem, se comuniquem e trabalhem em equipes interculturais.

De acordo com Veloso (2014), no mundo do trabalho, a partir da concepção da comunicação intercultural, a interculturalidade pode se efetivar nas organizações e isso acontece na forma de treinamentos interculturais, em que as pessoas são ensinadas a lidar com os “outros culturais” que convivem.

Por conta da latência desses treinamentos na atualidade, surgem algumas empresas que se ocupam dessa problemática e oferecem serviços que visam amenizar os novos desafios interculturais. Com isso, elas buscam preparar as pessoas envolvidas nessas relações e oferecer conteúdos que possibilitem que elas desenvolvam novos conhecimentos para se comunicar com outras culturas.

Diante disso, vê-se a relevância do desenvolvimento de uma sensibilidade e conhecimentos em torno da comunicação intercultural, principalmente em treinamentos para formar profissionais em internacionalização para lidarem com culturas distintas, fazendo com que ela contribua de maneira profícua com o cenário organizacional, embora seja necessário observar como ela está sendo compreendida e como esse tipo de treinamento é oferecido.

A partir disso, esta pesquisa pretende problematizar conceitos partindo de um olhar crítico e articular elementos em torno à noção de comunicação intercultural, que

as empresas (que oferecem treinamentos dessa natureza) para profissionais em internacionalização possuem.

A comunicação intercultural, para nós, é um eixo fundamental no entendimento desses processos formativos que visam preparar pessoas para a interculturalidade e para o desenvolvimento de competências para a atuação profissional em contextos interculturais. A questão inicial que deu origem a esta pesquisa surgiu de uma inquietação da autora, que desde 2014 vem pesquisando sobre o tema e desenvolvendo alguns trabalhos, como sua monografia de conclusão de curso que analisou o fenômeno da interculturalidade na formação do profissional de Relações Públicas, além de uma iniciação científica apoiada pela FAPESP.<sup>1</sup> Depois de sua formação na área, a inquietação continuou no Mestrado e se materializou na forma da seguinte pergunta de pesquisa: “Como a comunicação intercultural é entendida por empresas que oferecem o treinamento intercultural no Brasil?”. Desse modo, pensar como a comunicação intercultural é compreendida junto a profissionais que oferecem treinamentos interculturais dá continuidade à linha de pesquisa que acompanha autora desde a sua graduação e faz com que ela se afirme na busca por construir conhecimento nessa área.

Em busca de tentar elucidar esse questionamento, formulamos o **objetivo geral** deste estudo que é: “Entender como a comunicação intercultural é compreendida por empresas de treinamento intercultural”. Nesse sentido, nossos **objetivos específicos** são: a) Identificar o conteúdo oferecido pelas empresas que é divulgado em sua página web a fim de verificar como a comunicação intercultural é compreendida e b) Analisar e refletir se o treinamento que as empresas oferecem visa promover, de fato, o desenvolvimento de competências interculturais.

Destaca-se que é vislumbrado atender os objetivos propostos partindo da análise de três empresas brasileiras que possuem em comum o fato de afirmarem oferecer treinamento intercultural e darem grande foco para esses treinamentos no cenário organizacional. Para cumprir com a ética da pesquisa, os nomes das três empresas foram ocultados, e durante o estudo elas serão apresentadas como: empresa A, empresa B e empresa C.

Para sanar o objetivo principal e para problematizar e articular os conceitos em torno à noção de comunicação intercultural que as empresas que oferecem treinamentos

---

<sup>1</sup> Processo 2014/14761-6 com vigência de 01/01/2015 a 25/02/2016.

dessa natureza para profissionais em internacionalização possuem, foi definido o procedimento metodológico que se encontra dividido em três etapas.

A primeira etapa foi composta pela pesquisa bibliográfica de acordo com Stumpf (2009) abordando a comunicação intercultural, interculturalidade, treinamento intercultural, desenvolvimento de competências interculturais e as Epistemologias do Sul através de diversos prismas, buscando aprofundamentos. A partir disso, foi possível a construção da matriz intercultural que pauta a segunda etapa.

Para a segunda etapa do procedimento metodológico, o método escolhido para ser empregado foi a análise de conteúdo na concepção de Bardin (2016) destrinchado através das categorias “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais”. A análise de conteúdo, no entanto, nem sempre oferece todos os subsídios necessários para extrair as mensagens que estão por detrás do texto. Por isso, para a interpretação dos elementos obtidos com ela, nos utilizaremos de uma segunda ferramenta que, neste caso, foi a análise hermenêutica, baseada na hermenêutica de profundidade de John Thompson (2007).

A terceira etapa do procedimento metodológico é a entrevista em profundidade à luz do que propõe Jorge Duarte (2009). As entrevistas foram realizadas em duas etapas: 1) com os responsáveis por responder pela área de treinamento intercultural das empresas analisadas neste estudo, 2) Questionários realizados com estrangeiros e brasileiros, caracterizados como profissionais em processos de internacionalização, atuando profissionalmente em países diferentes dos seus de origem.

Em função da conexão entre os assuntos pesquisados, decidiu-se estruturar a fundamentação teórica deste trabalho em seis capítulos. A estruturação segue a especificada a seguir.

O presente capítulo abrange a introdução e a exposição do tema de estudo. O capítulo dois, *Interculturalidade e comunicação Intercultural*, tece reflexões em torno da interculturalidade e comunicação intercultural objetivando levantar as variáveis que envolvem as temáticas e promovendo diferenciações para fundamentar esses conceitos que são centrais para o estudo.

No capítulo três, *Competências interculturais*, busca-se entender o conceito de competência, refletir sobre as diferentes concepções e identificar alguns modelos das competências interculturais e como eles podem ser aplicados.

O capítulo quatro, *Contribuições da perspectiva do Sul para a comunicação intercultural e para as competências interculturais*, objetiva entender como as

epistemologias do Sul, partindo da perspectiva de Boaventura de Sousa Santos, podem contribuir para a comunicação intercultural no contexto brasileiro, perpassando brevemente sobre as formas de produção de conhecimento na América Latina e sobre como um pensar deslocado das concepções teóricas hegemônicas pode trazer contribuições para a comunicação intercultural e para as competências interculturais em nosso contexto sociopolítico, econômico e cultural.

O capítulo cinco, *O objeto e o procedimento metodológico*, compreende a explicação do procedimento metodológico adotado para a realização desta pesquisa. Portanto, apresenta detalhadamente as etapas realizadas para a consecução do estudo em seções que abordam a descrição do fundamento e do procedimento metodológico em: primeira etapa: pesquisa bibliográfica; segunda etapa: análise de conteúdo dos sites das empresas A, B e C e interpretação hermenêutica; terceira etapa: entrevistas com responsáveis pelas empresas de treinamento intercultural e entrevistas com brasileiros e estrangeiros em processos de internacionalização.

No capítulo seis, inicia-se a exposição dos resultados das análises dos dados coletados durante as três etapas do procedimento e algumas reflexões são feitas.

O último tópico é composto pelas considerações finais tecidas com o estudo em questão. Nele, articulamos uma reflexão crítica em torno das informações levantadas sobre como as empresas que oferecem o treinamento intercultural compreendem a comunicação intercultural, objetivando identificar como esse novo segmento de mercado vem ganhando espaço e elencar novas perspectivas para a área, pois a comunicação intercultural trata-se de um processo complexo e sujeito a muitas variáveis.

## 2 INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

A globalização ocasionou diversas modificações no cenário global, no mundo do trabalho e das organizações. Esses âmbitos passaram a ser preenchidos por pessoas distintas e as diferenças as levaram a lidar com algumas problemáticas que perpassam por debates em torno da interculturalidade e da comunicação intercultural. Essa nova dinâmica propõe desafios cada vez mais relacionados à busca pelo diálogo e diminuição de posturas etnocêntricas.

De acordo com Ianni (1996), antes do século XV, havia ainda a dispersão, isolamento e intercâmbios esporádicos. As barreiras geográficas, como mares, oceanos, florestas, desertos dificultavam muito e até impossibilitavam o contato entre as pessoas. A inexistência ou escassez de recursos de navegação, das embarcações e da cartografia dificultavam o contato entre culturas distintas. Nesse contexto, os povos pouco se conheciam e raramente trocavam experiências.

Os processos globalizados foram capazes de modificar diversos âmbitos da sociedade e isso possibilitou que a presença de culturas distintas em um mesmo ambiente fosse mais frequente. A partir disso, o contato com o que é diferente pode se configurar como produtivo, gerando aprendizados e experiências, mas também muito desafiador, ocasionando embates e tensões.

Ianni (1996) indica que não se trata de imaginar que a transnacionalização, mundialização ou globalização, em conjunto com a globalização do capitalismo, são capazes de anular as diversidades, singularidades ou excentricidades. Para o autor, esses aspectos recobrem e mutilam, mas também animam e desenvolvem as diversidades, singularidades e excentricidades pelos desafios que suscitam ou pelas tensões e transfigurações que eles provocam.

A história moderna e contemporânea se revela como um laboratório em movimento. Dessa forma, todo tempo se experimentam identidades e alteridades, diversidades e desigualdades, fundamentalismos culturais e transculturalismos. Nesses movimentos, todos se mesclam, se opõem, tencionam e acomodam, reafirmam e transformam (IANNI, 1996).

A globalização não trouxe somente aspectos positivos e colocou em contato pessoas de culturas diferentes de forma pacífica. Não se pode esquecer como os processos globalizados contribuíram para muitas barbáries, em que povos e suas culturas foram dizimados.

Para Santos (2001), a globalização se dá a partir de três facetas, que são: a globalização como fábula, que corresponde ao mundo como nos fazem vê-lo; a globalização como perversidade, que seria o mundo tal como ele é; e por último, haveria outra globalização, correspondente ao mundo como ele pode ser.

Não descartando as duas primeiras, mas focando na última faceta proposta por Santos (2001), cabe a nós analisar a possibilidade de uma globalização mais plural, com sua “enorme mistura de povos, raças, culturas, gostos, em todos os continentes” (SANTOS, 2001, p. 20), buscando por novas possibilidades para fazer com que o contato entre pessoas distintas seja propulsor de experiências positivas.

Nos jornais, televisão, internet e salas de aula é discutido sobre o encontro de culturas e as relações que acontecem cotidianamente entre “os diferentes” que vivem em um mesmo bairro, cidade ou país, estudam ou mantêm relações de trabalho. A palavra “cultura” está em evidência, por isso, é relevante entender um pouco sobre seu sentido e algumas de suas abordagens para analisar os fenômenos decorrentes do contato entre culturas.

Para Hall (1997), no século XX, ocorreu uma “revolução cultural” no sentido substantivo, empírico e material da palavra. De acordo com o autor, o domínio pelas atividades, instituições e práticas culturais expandiu-se para além do que antes era conhecido e a cultura assumiu uma função de grande importância na estrutura e na organização da sociedade. Assim, os meios de produção, circulação e trocas culturais expandiram-se mediante tecnologias e da revolução da informação.

Com a globalização, muitas transformações nas relações globais ocorreram, principalmente por conta da revolução cultural e da informação. Hall indica que:

Queiramos ou não, aproveamos ou não, as novas forças e relações postas em movimento por esse processo estão tornando muito menos muitos dos padrões e das tradições do passado. Por bem ou por mal, a cultura é agora um dos elementos mais dinâmicos - e mais imprevisíveis - da mudança histórica no novo milênio (HALL, 1997, p. 20).

A vida cotidiana dos cidadãos comuns também sofreu grandes mudanças com a revolução cultural. Para o autor, ocorreram transformações na vida cotidiana, como o declínio do trabalho industrial, aumento dos períodos de folga, declínio das perspectivas de carreira, busca pela flexibilidade no emprego, mudança no tamanho das famílias, declínio do casamento, envelhecimento da população, conflitos entre diferenças geracionais, entre outros aspectos. Para Hall, tais mudanças são relacionadas às

situações sociais, de classe e geográfica e são exemplos de deslocamentos das culturas do cotidiano.

Assim, as indústrias culturais tornaram-se elementos mediadores em muitos processos. Com isso, a mídia tornou-se uma parte crítica na infraestrutura material das sociedades modernas e um dos principais meios de circulação de ideias e imagens (HALL, 1997). Diante disso, o autor enfatiza que a mídia passou a ser capaz de encurtar a velocidade com que as imagens viajam, amenizar distâncias, alterar o modo como as pessoas lidam com os lucros e as finanças e até os tempos de abertura das bolsas de valores que estão ao redor do mundo.

Hall (1997) indica que os processos acima são os novos sistemas nervosos que “enredam numa teia sociedades com histórias distintas, diferentes modos de vida, em estágios diversos de desenvolvimento e situadas em diferentes fusos horários” (HALL, 1997, p. 18). Para o autor, é nesse contexto que as revoluções da cultura em nível global acarretam impactos nos modos de viver, no sentido que as pessoas dão à vida, sobre como elas pensam o futuro e sobre a cultura em um sentido mais local. Desse modo, fica evidente a série de impactos causados na e pela cultura com o passar dos tempos e das evoluções desse conceito nos mais diversos âmbitos da sociedade.

Williams (1992) salienta que há uma dificuldade para definir o termo “cultura”. Para ele, “cultura” começou como nome de um processo que designa o cultivo de vegetais ou criação e reprodução de animais. Após isso, cultura passou a designar o cultivo ativo da mente humana, uma nova forma de configuração e generalização do espírito e a informar o “modo de vida global” de determinado povo. O autor aponta que Helder (1784) foi o primeiro a utilizar “culturas” no plural, e esse fato foi de grande importância para o termo.

Há questões fundamentais quanto à natureza dos elementos formativos ou determinantes que produzem essas “culturas” características. As respostas alternativas a essas questões produzem um leque de significados na antropologia e a partir dela, por exemplo: desde a ênfase em um espírito formador até as ênfases mais modernas como uma “cultura vida” determinadas por processos sociais. Esse leque de respostas gera tradições alternativas e conflitantes e a “cultura” oscila entre uma dimensão de referência significativamente global e uma parcial (WILLIAMS, 1992).

Com o passar do tempo, ocorreu o desenvolvimento da palavra “cultura” como o cultivo ativo da mente. Para isso, Williams aponta que:



Podemos distinguir uma gama de significados desde (i) *um estado mental desenvolvido* – como em “pessoa de cultura”, “pessoa culta”, passando por (ii) *os processos desse desenvolvimento* – como em “interesses culturais”, “atividades culturais”, até (iii) *os meios desses processos* – como em cultura considerada como “as artes” e “o trabalho intelectual do homem” (WILLIANS, 1992, p.11).

Para o autor, há grande dificuldade no termo “cultura”, mas que ela pode ser encarada de forma mais proveitosa como o resultado de formas de convergência de interesses. Para isso, ele destaca duas formas principais, que são: (a) *ênfase no espírito formador* de um modo de vida global, que pode ser manifesto pelas atividades sociais, principalmente as atividades “especificadamente culturais”, como a linguagem, estilos de arte e trabalho intelectual. A segunda forma, (b), é uma *ênfase em uma ordem social global* no seio da qual uma cultura específica é considerada produto direto ou indireto de uma ordem primordialmente constituída por outras atividades sociais.

As duas posições descritas são classificadas como (a) idealista e (b) materialista. Para Willians (1992), a importância dessas posições é que elas levam ao estudo das relações entre atividades “culturais” e as demais formas de vida social. Cada uma dessas posições irá implicar um método amplo, por exemplo: em (a) idealista, é necessária a ilustração e a elucidação de um “espírito formador”, como nas histórias nacionais de estilos de arte e tipos de trabalho intelectual que manifestam os interesses e valores de um povo. Já em (b) materialista, há a investigação desde o caráter conhecido de uma ordem social geral até as formas específicas de suas manifestações culturais.

Hall (1997) assim como Willians (1992), reconhece a importância sobre os estudos em relação à cultura. Hall (1997) afirma que a “cultura” não é uma opção *soft* e que ela não pode mais ser estudada como uma variável sem importância e deve ser vista como algo “fundamental, constitutivo, determinando tanto a forma como o caráter deste movimento, bem como a sua vida interior” (HALL, 1997, p. 23).

O impacto da cultura e das revoluções culturais sobre as sociedades globais e a vida cotidiana local é fortemente significativo. Assim, o impacto na “vida interior” pressupõe outra dimensão que precisa ser considerada, que é a centralidade da cultura na constituição da subjetividade, da própria identidade e da pessoa como um ator social (HALL, 1997).

O que denominamos “nossas identidades” poderia provavelmente ser melhor conceituado como as sedimentações através do tempo daquelas diferentes identificações ou posições que adotamos e

procuramos "viver", como se viessem de dentro, mas que, sem dúvida, são ocasionadas por um conjunto especial de circunstâncias, sentimentos, histórias e experiências únicas e peculiarmente nossas, como sujeitos individuais. Nossas identidades são, em resumo, formadas culturalmente (HALL, 1997, p. 26).

Dessa forma, o autor indica que se deve pensar as identidades sociais como construídas no interior da representação, através da cultura, e não fora delas, tornando difícil manter a distinção entre “interior” e “exterior” e entre social e psíquico quando a cultura intervém.

Para Hall (1997), “a expressão "centralidade da cultura" indica a forma como a cultura penetra em cada recanto da vida social contemporânea, fazendo proliferar ambientes secundários, mediando tudo” (HALL, 1997, p. 21). Desse modo, o autor propõe que a cultura é um elemento-chave no mundo e que ela é trazida para dentro dos lares e faz com que o ambiente doméstico seja atrelado por meio do consumo, às tendências e modas mundiais.

Além do ambiente doméstico, é notável que a cultura perpassa também pelas áreas que envolvem a construção do conhecimento. Com isso, estudiosos, pesquisadores e alunos necessitam voltar seus olhares para essa área e dar importância para o que dizem as teorias e autores que discorrem sobre o tema.

Nesse sentido, Hall (1997) aborda a centralidade da cultura em relação às suas dimensões epistemológicas. O autor salienta que o mesmo que ocorre no mundo e na vida social acontece nos termos de conhecimento, teorias e compreensões. Com isso, as Ciências Humanas e também as Sociais, dando ênfase principalmente para a Comunicação, dão grande relevância para a análise da cultura.

A análise social contemporânea passou a ver a cultura como uma condição constitutiva da vida social e isso ocasionou uma mudança de paradigma nas ciências sociais e nas humanidades. Esta mudança passou a ser conhecida como “virada cultural”. Essa virada teve por início uma revolução de atitudes em relação à linguagem, que passou a ocupar uma posição privilegiada na construção e circulação do significado (HALL, 1997).

A “virada cultural” passou a impactar de forma mais incisiva na vida intelectual e acadêmica a partir dos anos de 1960, com o trabalho de autores como Lévi-Strauss, Roland Barthes, Raymond Williams e Richard Hoggart. Com isso, passou a tomar forma um novo campo interdisciplinar de estudo organizado em torno da cultura como conceito central, denominado por “estudos culturais” (HALL, 1997).

Como indica Hall (1997), no sentido epistemológico, a centralidade da cultura repousa nas mudanças de paradigma que a “virada cultural” ocasionou nas disciplinas tradicionais, no peso que o conceito de cultura carrega e o seu papel constitutivo de uma análise social.

A cultura impacta tanto o ambiente acadêmico quanto nos demais âmbitos da sociedade. Por isso, é relevante refletir de forma crítica e que busque alternativas sobre o que implica o contato entre culturas distintas, principalmente em relação à interculturalidade e a comunicação intercultural, de modo a desconstruir conceitos, repensar ações e buscar que “o outro” não seja mais sinônimo de perigo e a cultura do que é desconhecido não seja classificada como inferior.

A partir disso, um tema que se apresenta com relevância para a cultura e, principalmente, para entender o contato entre elas, é a interculturalidade. Diante da mundialização de culturas, a interculturalidade possui papel de destaque, pois o contexto social é marcado por relações com culturas distintas e as pessoas envolvidas nessas relações precisam estar mais bem preparadas para lidar com a diversidade.

Para García-Canclini (2012), a interculturalidade aparece como uma chave para repensar a teoria social e as relações entre as ciências sociais. Para ele, a globalização econômica e o uso das tecnologias digitais acentuaram a interdependência entre sociedades que antes estavam separadas.

O autor aborda que muitos países que colocam a interculturalidade como foco das Ciências Políticas e dos diálogos entre sociólogos, políticos, antropólogos e movimentos sociais, contribuem para que os modelos da modernização, que são, na maioria das vezes, homogeneizantes e ignoram as diferenças culturais, passem a buscar os direitos e a integração dos mais variados grupos.

Diante disso, García-Canclini (2012) aponta que ocorreram mudanças na Constituição de alguns países, como o México em 1992 e Brasil e Equador em 1998, em que as políticas deixaram de ser assimilacionistas e passaram a clamar por programas que formam para a interculturalidade.

Contudo, a adoção de práticas denominadas como “interculturais” devem ser acompanhadas de maior criticidade, debate e projetos de ação que formem efetivamente e preparem, sejam nações ou pessoas, para lidar de forma consciente com todos os desafios que o contato entre culturas distintas acarretam. Isso deve acontecer para que a interculturalidade não tenha seu significado esvaziado e para que práticas interculturais não sejam meramente voltadas ao conhecimento da cultura do outro.

Os princípios interculturais podem corroborar com a desconstrução do pensamento hegemônico ao questionar a interposição de determinadas culturas sobre outras. Assim, a imposição de padrões e o rompimento de práticas hegemônicas requer deixar de lado a ideia de que algumas sociedades e culturas são superiores e mais civilizadas do que outras.

Nesse sentido, “pode-se admirar os valores do outro, não simpatizar com eles ou mesmo se opor a eles. Mas é perverso desqualificar ou subjugar os valores do outro aos nossos.” (VIEIRA, 2001, p. 118-119). Assim, mesmo que alguns valores e comportamentos sejam difíceis de serem entendidos por uma cultura, como a forma de tratar as mulheres que algumas culturas possuem ou como outras lidam com temas relacionados à religião, o que deve prevalecer é a busca pelo respeito e diálogo.

Segundo Cool, “a evidência de que o mundo é culturalmente diverso não pode ser mais ignorada, nem mesmo por aqueles que não gostam dessa realidade e até lutam contra ela” (COOL, 2002, p. 21). Diante disso, o autor levanta que a humanidade se depara com a opção de sacrificar a diversidade cultural no altar da globalização ou fazer do diálogo intercultural um instrumento que sirva para o conhecimento mútuo entre culturas.

A globalização aumentou os pontos de interação e fricção entre as culturas, o que originou tensões e reivindicações relativas à identidade e isso pode se converter em fontes potenciais de conflito (FERRARI, 2015). Desse modo, salienta-se que com a globalização e o aumento do acesso à informação, principalmente para os países desenvolvidos, não esquecendo as problemáticas do acesso desigual e da exclusão tecnológica que há no mundo, os relacionamentos entre pessoas e entre pessoas e organizações alteraram-se fortemente.

Para Rodrigo Alsina (2008), é fácil aceitar que os choques civilizatórios formaram parte da história da humanidade e não se pode esquecer que os contatos entre grupos culturais distintos foram, por muitas vezes, revestidos de sangue, dor e opressão. A partir disso, como ressalta Fleuri (2003), é necessário rever os processos de colonização cultural e sobre como, por muito tempo, se buscava combater o pensamento mítico, religioso e popular, considerados contrários ao pensamento científico-racional.

Cabecinhas et al. (2008) falam de interculturalidade como um processo em que se cruzam vários participantes e que esses, transportam consigo, como uma marca, uma enorme desigualdade e salientam:

Todos acham muito bom e ficam muito contentes por ter na cidade onde vivemos restaurantes chineses, indianos, mexicanos, etc.; gostamos de ouvir música ao vivo brasileira, cabo-verdiana, angolana, etc.; gostamos de praticar capoeira, dançar cu-duro, dança do ventre etc. Mas o diálogo com o ‘outro’ vai muito além desta dimensão folclórica. A abertura ao outro significa transformação recíproca (CABECINHAS et al., 2008, p. 09).

Com isso, os autores propõem que muitas pessoas esperam que a transformação mencionada acima não seja simétrica e buscam que “o outro deve pensar como nós, porque nós pensamos melhor” (CABECINHAS et al., 2008, p. 09). Frente a isso, é indicada a desconstrução do pensamento de que há culturas superiores e culturas inferiores. O rompimento com essa forma de pensar requer romper com a ideia de que os países considerados mais desenvolvidos, compostos majoritariamente por pessoas brancas e, a maioria delas, submetidas ao capitalismo são superiores e mais civilizados do que o resto do mundo.

García-Canclini (2012) indica também que as transformações não acontecem sem conflitos. Por isso, não se pode esquecer as relações de hierarquia e poder nos contextos interculturais, visto que na tentativa de amenizá-las, há o risco de evidenciá-las ainda mais. Assim, a busca por pensar a interculturalidade de modo mais crítico e a desconstrução de práticas hegemônicas se fazem necessárias.

Pensar uma única cultura como correta e tentar impor essa única visão de mundo para todas outras pessoas e localidades, desconsidera a existência de tradições e diferentes formas culturais. Para isso, Cool (2002) apresenta a importância de a sociedade construir caminhos para que o diálogo intercultural se realize com base no respeito e no interesse pelas diferenças como elemento enriquecedor da experiência humana.

Augustí Cool (2002) busca recuperar o sentido da palavra “integração”, como algo que se opõe à ideia de assimilação, implicando no confronto e na troca em condições iguais para as partes envolvidas, em um processo capaz de transformar o outro, seja ele migrante ou imigrante, que participe ativamente da vida econômica, cívica, cultural e espiritual de sua nova sociedade. Desse modo, o autor coloca o debate intercultural embasado no conceito de *diferença como diversidade* e não como *desigualdade*.

É nesse sentido que Fraser e Honneth (2003) indicam que reconhecer que há diferença não é suficiente para que a sociedade saiba lidar com ela, sendo necessário estabelecer elos de mediação e o que eles chamam por “estima social”. Desse modo,

reconhecer as diferenças não basta, é necessário reconhecer a diferença do outro e “estimá-lo” o necessário para construir com eles laços de solidariedade e estabelecer elos comuns.

Na mesma perspectiva de Cool (2002), Fraser e Honneth (2003), Barbosa e Veloso (2006), apontam que seria necessário o foco na comunicação entre as diferenças e não apenas na necessidade da desconstrução das diferenças em prol de uma assimilação de um pelo outro.

Para Ramos (2001), os estudos culturais/ interculturais, tanto os realizados pelos culturalistas americanos (Franz Boas, Margaret Mead, Ruth Benedict, Abram Kardiner, Ralph Linton) quanto para os pesquisadores mais recentes, sofreram muitas evoluções, verificando certa acentuação dos processos e dinâmicas de mudança cultural, multiplicidade de códigos, mensagens, subsistemas e subculturas. Ramos (2001, p. 165) indica que “a cultura é ação, interação e comunicação”. Com isso, ela levanta que o indivíduo não é somente um produto exclusivo de sua cultura, pois ele é capaz de construir, reconstruir e recriar a cultura de acordo com as problemáticas e estratégias diversificadas em um contexto que é marcado pela diversidade e pluralidade.

Ramos (2001) aponta também que uma pedagogia da relação intercultural baseada na compreensão, na tolerância, no reconhecimento do outro e da diversidade, ajudará que os indivíduos determinem suas representações, seus sistemas de valores e identifiquem as representações e sistemas de valores de outros indivíduos. Para ela, isso seria capaz de constituir um “meio de aprendizagem do outro” e essa compreensão intercultural se configura em um instrumento notável contra o etnocentrismo e a xenofobia (RAMOS, 2001, p.166).

Nesse sentido, García-Canclini (2003) ressalta a possibilidade de aproximações e convergências entre culturas sem dissolver as diferenças de cada uma delas:

Ao relacionar as estratégias globalizadoras e hibridadoras com as diversas experiências de interculturalidade, salta aos olhos que, por mais que se forme um mercado mundial de finanças, de alguns bens e circuitos midiáticos, por mais que o inglês se consolide como ‘língua universal’, as diferenças persistem, e a traduzibilidade entre as culturas é limitada. Não impossível. Para além das narrativas fáceis da homogeneização absoluta e de resistência local, a globalização nos defronta à possibilidade de apreender fragmentos, nunca a totalidade, de outras culturas e refazer o que imaginávamos como próprio em interações e acordos com outros, nunca com todos. (GARCÍA-CANCLINI, 2003, p. 114-115).

Assim, entender a interculturalidade como uma situação em que entram em contato culturas distintas de modo simplista, colocando em segundo plano os desafios desse contato, não é adequado. A interculturalidade perpassa por conceitos complexos e que merecem atenção, problematizações e debate.

Com isso, García e Molina (2008) propõem:

El diálogo intercultural, por definición, es el que tiene lugar con el otro, con el extranjero que, de acuerdo con las circunstancias, se convierte en un vecino ya sea bajo la forma de inmigrante o la de refugiado. Este diálogo intercultural, lógicamente, se refiere menos a cuestiones de gustos y opiniones, lo que en última instancia supondría un horizonte cultural común, cuanto a los presupuestos básicos y a los referentes culturales que cada cual incorpora al diálogo (GARCÍA; MOLINA, 2008, p.09).

Com isso, García e Molina (2008) indicam que a situação acima se torna possível com um “diálogo dialético”. De acordo com os autores, esse “diálogo dialético”, que foi proposto por Panikkar (2002), supõe a aceitação de um modelo específico de racionalidade que, poucas vezes, é compartilhado pelos interlocutores durante o contato com o outro. Para Panikkar (2002), esta racionalidade seria um elemento com que as partes que se comunicam poderiam julgar seus respectivos discursos e suas consequências no avanço do processo comunicativo.

Para García e Molina, “no se puede plantear el proceso intercultural desde el punto de vista de un único referente ni mucho menos de un referente que se considera superior” (GARCÍA; MOLINA, 2008, p. 11-12). Assim, pensar o processo intercultural somente pela ótica de uma cultura específica, aumentaria as discrepâncias sociais e daria força aos modelos hegemônicos de submissão e assimilação.

Para Rodrigo Alsina (2008), se for aceito que a interculturalidade significa somente a relação entre pessoas de culturas diferentes, não haveria o aprofundamento em dois aspectos substanciais dessa definição. Em primeiro lugar, seria necessário esclarecer como se estabelece a diferenciação cultural entre as pessoas. Em segundo lugar, uma vez aceito o pertencimento a culturas distintas, seria necessário elucidar o tipo de relação que propicia a interculturalidade. A temática da diversidade cultural precisa ser abordada pensando a diferenciação cultural como um “*continuum*” que vai desde as culturas que se tem mais afinidade até as culturas que possuem padrões mais distantes dos quais se faz parte (RODRIGO ALSINA, 2008, p. 130).

Cool (2002) ao falar de diversidade cultural, assume o fato de que não existe um modelo único preestabelecido, mas que há diferentes modelos. Em suas palavras “a diversidade cultural diz respeito a todas e cada uma das dimensões da realidade humana e não apenas a algumas delas” (COOL, 2002, p. 55).

Desse modo, o autor indica que a defesa da diversidade cultural significa mais que um profundo respeito àquilo que as pessoas e comunidades são do que uma obsessão pelo que seja ou almeja que elas sejam. É ressaltado que o respeito pela diversidade não é um ato de tolerância para com o outro, mas sim o reconhecimento de outro, seja pessoal ou comunitário, como alguém que também porta saberes, conhecimentos e práticas. Para Cool, a diversidade cultural está mais ligada ao reconhecimento do outro e a interculturalidade à integração.

O mais importante da interculturalidade é que ela supõe uma “mirada distinta a las relaciones entre personas de distintas culturas” (RODRIGO ALSINA, 2008, p. 31). Para Rodrigo Alsina (2006, 2008), a interculturalidade é uma forma de olhar e expressa:

La mirada intercultural nos obliga no sólo a enfocar una nueva luz determinadas realidades sociales si no que, y quizás ahí está el poder real de la interculturalidad, implica un replanteamiento de la propia mirada. Está claro que la realidad cambia nuestra mirada, pero al mismo tiempo esta nueva mirada está cambiando nuestra forma de aproximarnos a la realidad (RODRIGO ALSINA, 2006, p. 16).

A interculturalidade propõe o olhar sobre os fenômenos passados e atuais produzindo uma reflexão sobre muitas realidades históricas que foram analisadas e estudadas a partir da ótica do etnocentrismo (RODRIGO ALSINA, 2008). Isso é relevante, pois a história, por muito tempo, foi escrita a partir da perspectiva dos julgados como vencedores, que geralmente eram os povos e sociedades hegemônicas e que buscavam impor sua cultura e modos de vida, resultando na opressão e silêncio de muitos outros grupos.

Frente a isso, Rodrigo Alsina indica que a interculturalidade propõe a escuta de novas vozes, principalmente, àquelas que antigamente foram silenciadas. A interculturalidade é um conceito relacional e pode servir para estabelecer pontes entre culturas, disciplinas e teorias. A interculturalidade é capaz de nos ajudar a reler as teorias clássicas e replanejar as formas de pensamento que, antes, se configuravam como indiscutíveis. A interculturalidade apresenta-se como um bom instrumento para repensar, questionar e para gerar dúvidas (RODRIGO ALSINA, 2008).



Por isso, a noção de interculturalidade não pode ser reduzida ao simples encontro entre minorias e maiorias, nem significar o estudo de uma cultura ou das relações entre duas culturas, partindo dos critérios e valores de apenas uma delas. A interculturalidade também não pode ser vista como uma técnica ou estratégia para monoculturalizar, adotando a cultura comum à maioria ou a cultura da modernidade e do desenvolvimento, nem para libertar-se de toda cultura abraçando os valores universais e muito menos para homogeneização cultural (COOL, 2002).

O trabalho intercultural busca ajudar na superação tanto de atitudes de medo quanto as de indiferente tolerância ante o “outro”, construindo leituras mais positivas da pluralidade social e cultural (FLEURI, 2003). Desse modo, trabalhar a interculturalidade encontra-se em um novo ponto de vista baseado no respeito às diferenças e que pode se concretizar reconhecendo os direitos, a cultura, e as peculiaridades do outro buscando a integração e respeitando sua identidade.

A partir da Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, a noção de interculturalidade tornou-se popular nos negócios internacionais e seu uso estava ligado à preparação de diplomatas e homens de negócios para atuarem no exterior (HALL, 1960 apud BARBOSA; VELOSO, 2007). Para Barbosa e Veloso (2006), a interculturalidade remete às questões que envolvem o diálogo, o estabelecimento de entendimentos para a ação, visando os negócios em um mundo globalizado.

Para Ferrari, “a interculturalidade significa a relação entre pessoas de distintas culturas e, na verdade, ela se produz desde os inícios da humanidade, à medida que pessoas de culturas diferentes se relacionaram ao longo da história” (FERRARI, 2015, p.51). Nessa perspectiva, Rodrigo Alsina (2006) indica que pensar que a interculturalidade é um fenômeno de nossos dias é um erro, pois a história da humanidade é a história das relações interculturais.

Cool expressa a noção de interculturalidade como:

O encontro de culturas que se realiza em cima de bases, fundamentos, matrizes ou lugares únicos de cada uma das culturas, em presença ou a partir de um horizonte comum que não pertença com exclusividade a nenhuma delas (COOL, 2002, p. 50).

Desse modo, o autor coloca a interculturalidade como uma experiência libertadora para as culturas que interagem, fazendo com que as pessoas reconheçam seus limites e ao mesmo tempo, percebam seu caráter infinito.

O adjetivo “intercultural” tem sido utilizado, muitas vezes, de maneira incongruente. Há pessoas que utilizam o conceito de interculturalidade para falar somente das relações entre grupos folclóricos, outros consideram a interculturalidade como sinônimo de “mestiçagem” e ainda há pessoas que usam a interculturalidade para compreender somente “o diferente” que caracteriza singularidade dos sujeitos humanos (FLEURI, 2003). Por isso, é necessário pensar a interculturalidade de forma mais criteriosa e não reduzi-la a conceitos que diminuem seu potencial transformador.

Segundo Fleuri (2003, p. 17), há grande polissemia de termos e as questões e reflexões advindas com eles são de extrema importância, pois nosso tempo passa por problemas muito espinhosos, entre eles, “a possibilidade de respeitar as diferenças e de integrá-las em uma unidade que não anule”.

Diante da polissemia de termos que retratam alguns dos desdobramentos da cultura e de seus encontros e contatos sociais, tem sido bastante comum o entendimento de que interculturalidade e multiculturalismo são conceitos similares, por isso, faz-se interessante diferenciá-los e apresentar um pouco dos desdobramentos de cada um.

O multiculturalismo surgiu devido à demanda de movimentos sociais em busca de reconhecimento cultural e identitário (TAYLOR, 1994). Para Rodrigo Alsina (1997), o multiculturalismo é a coexistência de diferentes culturas em um mesmo espaço, seja ele real, midiático ou virtual. E para Requejo (2006), o multiculturalismo é um conceito normativo que remete às instituições e políticas que propiciam que as diferentes culturas de uma sociedade possam desenvolver suas capacidades e almeja uma política de respeito entre culturas distintas.

Nos anos 1970, o multiculturalismo começou a ser discutido na Austrália e no Canadá e a ser utilizado como um instrumento discursivo em busca de pressionar os governos a desenvolverem políticas para as minorias (BARBOSA; VELOSO, 2006). De acordo com as autoras, o termo “multiculturalismo” busca superar as políticas assimilacionistas em prol da manutenção das identidades culturais das minorias, para que elas possam possuir a sensação de pertencimento ao todo. Ainda, como uma doutrina política, o multiculturalismo defendia políticas de reconhecimento de direitos, identidade cultural das minorias e o valor da diversidade cultural.

O multiculturalismo enfatiza a coexistência de vários diferentes em um mesmo espaço e no mesmo tempo, mas não carece de interação ou possui apenas uma interação limitada. Já o conceito de interculturalidade enfatiza que a comunicação entre os diferentes que habitam um mesmo espaço e tempo acontece pela necessidade de uma base comunicacional comum, partindo da mútua compreensão e do respeito do que deve ser o centro da comunicação. Quando é falado do âmbito empresarial, o que está no centro da comunicação são os objetivos da empresa e a melhor forma de atingi-los (BARBOSA; VELOSO, 2007).

A interculturalidade é abordada pelas autoras partindo do viés das organizações, em que o cenário da mundialização das empresas e de pessoas de diferentes culturas ocupando o mesmo ambiente de trabalho pode potencializar tanto experiências benéficas quanto ocasionar embates.

Ainda em busca de caracterizar o processo cultural, Rodrigo Alsina (2008) diferencia três concepções, ou mundos possíveis, como ele mesmo caracteriza: o monocultural, o multicultural e o intercultural, conforme indica o quadro 1. O autor salienta que os três mundos possíveis coexistem na atualidade e constroem visões que conformam a maneira que os indivíduos pensam, sentem e atuam.

Para o autor, o que caracteriza o mundo monocultural é a desinformação em relação às outras culturas. Neste, os níveis de informação e os contatos são escassos e os prejuízos e estereótipos são o sistema majoritário de produção de sentido. No mundo monocultural, o etnocentrismo é a atitude dominante que serve como referencial para interpretar o mundo.

No mundo multicultural, para o autor, há mais informações de outras culturas. Contudo, Rodrigo Alsina indica que “informação” não possui o mesmo significado de “comunicação” e indica que Walter J. Ong (1996) corrobora com comunicação ser interação e não somente a transmissão de informação. Para Rodrigo Alsina, no mundo intercultural a comunicação é imprescindível porque não há interculturalidade se a interação não é produzida. Caso não existisse a interação, o autor enfatiza que estaríamos em um mundo multicultural e não intercultural e enquanto a multiculturalidade se centra na coexistência de culturas, a interculturalidade possui interesse pela convivência. Ainda, para o mesmo autor, a convivência implica a interpelação e por isso, a possibilidade de conflitos.

O autor também ressalta que a interculturalidade não oculta o conflito, pois para ele, o conflito não é em si, positivo ou negativo. A classificação do conflito dependerá

de sua gestão e resolução. Ainda, é salientado que no mundo intercultural há uma comunicação suficiente para que possa existir a cooperação e “la comunicación es suficiente para hacer cosas juntos de una forma eficaz” (RODRIGO ALSINA, 2008, p. 134).

No mundo monocultural há ausência de interesse sobre as outras realidades culturais e o desconhecimento sobre o outro é quase uma norma. O autor ressalta que os antropólogos apontam que há cerca de 3500 grupos culturais no mundo e questiona-se “cuántas de estas culturas conocemos con un mínimo de profundidad?” (RODRIGO ALSINA, 2008, p. 135). É nesse sentido que para o autor, a interculturalidade aparece como uma notável alternativa, pois a partir dela, há o reconhecimento de outras culturas e da própria cultura de cada um.

Quadro 1 - Resumo do comparativo dos mundos monocultural, multicultural e intercultural

<b>Monocultural</b>	<b>Multicultural</b>	<b>Intercultural</b>
Desinformación	Información	Comunicación
Expulsión/extermínio	Coexistencia	Convivencia
Desconocimiento	Conocimiento	Reconocimiento
Desigualdad	Diferencia	Diversidad
Conquista	Territorio	Desterritorialización
Intolerancia	Tolerancia	Respeto
Conversión cultural	Culturalismo	Mirada multifactorial
Identidad unívoca	Reforzamiento identitario	Identificaciones/ Mestizaje
Estigmatización	Construcción de alteridades	Descubrimiento de adscripciones identitarias
Monolingüismo	Multilingüismo	Multilingüismo y lengua común

Fonte: Rodrigo Alsina (2008, p. 143)

A partir dessas reflexões, a interculturalidade deve possuir papel de destaque na comunicação na sociedade globalizada. Para isso, têm-se a comunicação intercultural, que pode ser capaz de adotar os princípios da interculturalidade e atuar na desconstrução de atitudes de medo, preconceito, xenofobia, discursos de ódio, exclusão social, propagando conteúdos plurais e que estejam em consonância com as mais distintas culturas.

A Antropologia, Sociologia e até a Administração dedicam-se a estudar o conceito de cultura e suas relações, mas ainda vê-se que no âmbito da Comunicação os estudos sobre as relações entre culturas distintas e a interculturalidade necessitam de maior ampliação por ser um tema de suma importância tanto para o presente quanto para buscar melhores caminhos para o futuro.

Rizo García e Romeu Aldaya (2008) enfatizam que comunicação é interação. As autoras colocam a comunicação como um elemento indispensável para a organização social. Para elas, não é possível desenvolvimento humano nem coletivo se os sujeitos permanecem ilhados mentalmente e fisicamente e a comunicação como interação se enquadra como componente fundamental para o estabelecimento da sociedade.

Há muitos fatores que influenciam a comunicação, entre eles está a percepção de valores e crenças, dos aspectos socioculturais do contexto e das características pessoais de cada sujeito. A imagem que cada pessoa possui do mundo, de si mesmo e dos outros, é um elemento essencial da comunicação. O contexto sociocultural em que se desenvolvem os processos de comunicação é determinante, pois cada sociedade e cada cultura fornecem para seus integrantes explicações sobre suas estruturas e sobre os significados das coisas (RIZO GARCÍA; ROMEU ALDAYA, 2008).

Para as autoras, somente por meio da comunicação é que se pode ter relações humanas que asseguram um entendimento claro entre todos os membros da sociedade.

La comunicación, comprendida como interacción, es vínculo entre sujetos, es relación antes que cualquier otra cosa. Y por ello, la interculturalidad no puede ser otra cosa que comunicación intercultural, y apuesta tanto a la competencia como a la cooperación y la disposición que nos permitan compartir saberes y acciones, poner en común o en contacto la urdimbre de significados que dan sentido a nuestra vida cotidiana, a nuestras prácticas y representaciones simbólicas. En la medida en que esta comunidad de vida sea mayormente compartida, la posibilidad de incrementar la eficacia de la comunicación y en particular de la comunicación intercultural será también mayor, y en consecuencia mayor posibilidad habrá que emisor y receptor entiendan, asuman y aprehendan recíprocamente el sentido que tienen las cosas para cada uno de ellos (RIZO GARCÍA; ROMEU ALDAYA, 2008, n.p).

Rizo García e Romeu Aldaya indicam que a interculturalidade é um caminho em construção e ela passa necessariamente pela comunicação intercultural, que é capaz de compartilhar saberes e ações e colocar em comum os significados que dão sentido à vida cotidiana e as representações simbólicas.

Um dos aspectos mais importantes para o estudo da interculturalidade é a identificação dos processos comunicacionais que, ao lado da cultura, estabelecem as bases para o diálogo cultural entre as pessoas e nas e entre organizações com seus públicos e as demais instituições (FERRARI, 2015, p. 44).

A análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas, assim como do levantamento entre semelhanças e diferenças. É importante identificar de que forma a comunicação intercultural é gerenciada; se, primeiro, se espera que um dos interlocutores se adapte ao contexto cultural do outro, ou se se procura conseguir uma comunicação consensual que satisfaça as partes em interação. A segunda visão resulta ser mais eficaz, pois promove modelos de gestão da comunicação de mão dupla, visando estabelecer formas de diálogo que facilitem a compreensão mútua, estimulem relações de confiança e contribuam para as trocas em diferentes dimensões, como a cultural, a política, a social e a comercial (FERRARI, 2015, p. 44-45).

No Relatório Mundial da Unesco sobre a Diversidade Cultural (2009), a interculturalidade é abordada de forma que ela dialogue com a comunicação e a interação entre culturas, portanto, é mais do que uma tendência ou teoria de ensino aos profissionais contemporâneos. O pensamento intercultural é uma necessidade no presente e será de suma importância para o futuro das sociedades.

Refletir sobre a interculturalidade é fundamental para entender a comunicação intercultural. A comunicação intercultural é um campo de estudo relativamente recente (RODRIGO ALSINA, 1997, 2006; FERRARI, 2015). Com isso, vê-se que ainda há muitos trabalhos e estudos a serem feitos sobre essa temática devido à sua importância e relevância social, principalmente no Brasil, em que o tema ainda não é amplamente popularizado. A comunicação intercultural é um tema que necessita de maior atenção, pois se relaciona diretamente com a dinâmica da sociedade globalizada.

Ferrari (2015) indica que cultura e comunicação são dimensões inseparáveis que atuam em sinergia. Para a autora, a cultura se relaciona com a comunicação, portanto, a comunicação possibilita que a cultura não seja algo estático, dando possibilidade para que ela seja um processo de reafirmação e redefinição. Ainda, as relações entre a cultura e comunicação são vistas por ela como tão complexas que expressá-las se torna algo difícil, pois, ao mesmo tempo em que a comunicação permite a existência da cultura, a cultura condiciona as formas de se comunicar (FERRARI, 2015).

Com a criação da Sociedade das Nações (1920) e da ONU (1945), juntamente com outras organizações internacionais, como a Organização Mundial da Saúde, Banco Mundial, Unesco entre outras, ficou clara a necessidade da comunicação entre diferentes povos e culturas. Ainda, os Estados Unidos, potência hegemônica dessa época, buscava aumentar a influência no exterior e a comunicação intercultural aparecia como um instrumento estratégico para isso (RODRIGO ALSINA, 1996).

Nesse sentido, ganha destaque o trabalho do antropólogo norte-americano Edward T. Hall, que utilizou pela primeira vez a expressão “comunicação intercultural”, no seu livro “*The silent language*” em 1959 e influenciou a área com suas pesquisas que envolviam a linguagem verbal e a não verbal (FERRARI, 2015).

Após isso, como indica Ferrari (2015), os anos a partir de 1960 foram marcados pelo início das reivindicações das minorias por suas próprias culturas, pelos fluxos migratórios latinos e asiáticos nos Estados Unidos, fazendo com que o país passasse a ter culturas diversas em seu território. Nos anos 1970, a comunicação intercultural passou a ganhar mais espaço e a ir se consolidando como disciplina acadêmica e a *Speech Communication Association* criou uma comissão para estudar a *International and Intercultural Communication*. Ferrari ainda reforça que alguns estudos da época estavam ligados à comunicação interpessoal, mas buscavam analisar o que acontecia na interação entre culturas distintas.

De acordo com Ferrari (2015), na América Latina, na década de 1960, despontaram os estudos latino-americanos, como:

A teoria da dependência e do imperialismo, que criticavam o uso dos meios de comunicação como instrumento para o progresso dos povos. É importante mencionar que os estudos culturais britânicos tiveram grande acolhida na América Latina e influenciaram pesquisadores como Nestor García-Canclini e Jesús Martín-Barbero, que deram início aos estudos sobre comunicação e cultura e ainda os estudos sobre cultura e poder na região. (FERRARI, 2015, p. 57).

Aos poucos, o tema foi ganhando popularidade, mas vê-se que nas origens dos estudos sobre a comunicação intercultural, as minorias foram de grande importância, pois ao reivindicar seus direitos, alertaram grandes organizações e os governos sobre a importância em atentarem-se para as relações entre culturas distintas. Ainda, é relevante analisar que para Ferrari (2015), a chave da comunicação intercultural é a interação com

o diverso, com todas as formas objetivas ou subjetivas de diferença: gênero, classe social, sexualidade etc.

O recente interesse em estudar a comunicação intercultural pode ser compreendido pela nova dinâmica da sociedade. Nesta, as culturas são híbridas e os contatos entre culturas diferentes são frequentes, o que provoca uma aceitação de que a comunicação e os processos culturais são cada vez mais incoerentes dentro do mundo global e da onipresença digital (GANESH, 2015 apud FERRARI, 2015). Ferrari levanta que além da importância da disciplina da comunicação intercultural, o objeto de estudo possui problemas de ordem epistemológica, portanto, o estudo da comunicação intercultural deve ser interdisciplinar.

Os objetivos da comunicação intercultural são estabelecer os fundamentos do intercâmbio intercultural e começar um diálogo para conhecer os outros. Este diálogo deve ser crítico e autocrítico (RODRIGO ALSINA, 1997). Para o autor, a interculturalidade clama uma mudança de mentalidade. Esta mudança pode ser alcançada com a comunicação intercultural, buscando mediante o diálogo a desconstrução de estereótipos, pois eles prejudicam e deturpam a imagem de outras culturas, fazendo generalizações e julgamentos que não condizem com a realidade.

O Relatório Mundial da UNESCO segue nesta linha e indica que:

Os estereótipos culturais, servindo embora para marcar os limites entre grupos, comportam em si o risco de que o diálogo possa limitar-se à diferença e que a diferença possa gerar a intolerância. As culturas que pertencem a tradições de civilizações diferentes são especialmente inclinadas a recorrer a estereótipos múltiplos (UNESCO, 2009, p. 11).

Corroborando com a perspectiva da UNESCO e com Rodrigo Alsina (1997) sobre os prejuízos dos estereótipos, Ramos (2001) indica que os estereótipos e preconceitos possuem uma tendência espontânea por simplificar, esquematizar e controlar o meio ambiente. Eles são capazes de constituírem imagens esquemáticas, rudimentares, avaliativas e rígidas sobre indivíduos e grupos. Assim, os estereótipos e preconceitos podem constituir obstáculos à comunicação intercultural escondendo realidades, características dos indivíduos e peculiaridades das culturas através de generalizações. Nas palavras de Ramos:

A comunicação intercultural envolve os problemas e processos de interação entre indivíduos pertencentes a grupos ou subgrupos culturais diferentes em contextos situacionais variados e a variação



cultural na percepção dos objetos e dos acontecimentos sociais (RAMOS, 2001, p. 166).

Ramos (2001) ainda salienta que os problemas na comunicação intercultural não existem somente para pessoas que habitam países ou continentes distintos e que é possível existir problemas de comunicação intercultural com pessoas e grupos que habitam o mesmo país, possuem a mesma língua ou religião. Isso acontece, pois os problemas de comunicação intercultural derivam, na maioria das vezes, nas diferenças de percepção de objetos e acontecimentos por parte dos membros desses grupos.

Para De Mello Vetrilli e Virgili (2014), a comunicação intercultural deve partir do pressuposto de que as diferenças entre os grupos vão abarcar o intercâmbio, mensagens compreensíveis e o reconhecimento do interlocutor com disposição para aceitar o outro e respeitar suas diferenças.

Ferrari (2015) indaga o motivo da comunicação entre pessoas distintas ser tão desafiante e acredita que o desafio se dá, pois a comunicação, antes de tudo, deve ser um processo de relacionamento e que deve ser compreendida como a interação e o vínculo entre sujeitos. Para ela, à medida que um grupo compartilha de certa maneira de viver, há a possibilidade de que a comunicação entre essas pessoas seja mais eficaz e, conseqüentemente, é maior ainda a possibilidade de que esses sujeitos entendam, assumam e apreendam, de forma recíproca, o sentido que a cultura possui para cada um.

A comunicação é um processo de interação que é produzido na criação de sentido e significados, portanto, é diálogo. A comunicação intercultural se apropria dos elementos em que o processo de comunicação está conformado, sendo eles: a difusão, a interação, a estruturação, a observação e a expressão, com o objetivo de criar sentidos (FERRARI, 2015).

A comunicação intercultural é fundamentalmente interação à medida que os sistemas se vinculam e compartilham conhecimentos, saberes, visões de mundo e imagens de si próprios e de outros com quem interatuam. A comunicação intercultural está relacionada com o intercâmbio de signos e símbolos (FERRARI, 2015, p. 55).

Nesse sentido, afirma Ramos (2001, p. 157) que “a comunicação é um conceito integrador”. Com isso, a autora indica o potencial da comunicação para repensar e redimensionar os contatos, as relações entre indivíduos e sociedade e entre a sociedade e a cultura.

Rodrigo Alsina (2008) ressalta que quando se fala de comunicação intercultural, geralmente, se faz referência à comunicação interpessoal. No entanto, o autor acredita que é necessário elucidar que a comunicação intercultural se manifesta, também, na comunicação produzida em programas de televisão ou filmes, por exemplo, nos quais o enunciador faz referências a culturas que costumamos ignorar. Para Rodrigo Alsina, a comunicação intercultural também permeia a comunicação pública ou massiva.

Diante disso, cabe pensar em como a comunicação intercultural é tratada nas mídias, principalmente pela mídia estar presente na sociedade e assumir um papel determinante para as decisões dos indivíduos. O conteúdo que é propagado por ela pauta muitos assuntos da agenda pública e cria representações, impactando diretamente as pessoas que utilizam desses meios.

Para Andrelo e Almeida (2015), a sociedade parece não possuir plena consciência de que as mensagens midiáticas colaboram para a formação cultural e para a constituição da subjetividade dos indivíduos e salientam que os conteúdos produzidos e distribuídos por poucos, tornam-se referências para a opinião pública. De acordo com as autoras, as mídias interferem na realidade, fornecem versões seletivas do mundo e criam representações e estereótipos.

Para Andrelo e Almeida (2015) o conceito “representação” surge amparado nas teorizações de Hall (2005) e Masterman (1989) e denomina as proposições de sentido oferecidas pelas instituições de mídia e “questionando a forma como a mídia retrata determinados grupos, comunidades, experiências, ideias ou temas, tendo por base uma perspectiva ideológica ou valor específico que, no caso da publicidade, é o despertar do desejo de consumo” (ANDRELO; ALMEIDA, 2015, p. 54).

Para elas, o receptor possui dificuldade em identificar os limites entre ficção e realidade e, ao trabalhar o conceito de representação, busca-se que eles possam identificar melhor esses limites e refletir sobre alguns aspectos. As autoras salientam alguns aspectos como: realismo, tendenciosidade, estereótipos etc. Cabe aqui refletir sobre os estereótipos, conceito também citado acima por outros autores, pois é indicado por elas que nesse aspecto é necessário compreender como a mídia representa determinados grupos e se ela faz isso de forma realista.

Contudo, as autoras indicam que o conteúdo midiático também possui potencial educativo, pois a mídia é um fator essencial para promover diálogo e prover o acesso à informação, “uma vez que a informação é fator determinante para o desenvolvimento

pessoal e comunitário, é preciso que se saiba compreendê-la, contextualizá-la, para usá-la de forma seletiva” (ANDRELO; ALMEIDA, 2015, p. 51).

Nesse sentido, as autoras mencionam o compromisso da UNESCO com o desenvolvimento global, promovendo a liberdade de expressão e o acesso universal à informação e ao conhecimento, fomentando a organização de espaços para o diálogo intercultural.

Rodrigo Alsina (1997) indica que uma comunicação eficaz não significa uma comunicação totalmente controlada e sem nenhuma ambiguidade, pois para ele “la teoría de la comunicación ya ha señalado repetidamente que una comunicación perfecta, incluso entre interlocutores de la misma cultura, es realmente muy difícil” (RODRIGO ALSINA, 1997, p. 13-14). Rizo García e Romeu Aldaya (2008) compartilham dessa perspectiva e ratificam que uma comunicação eficaz não deve passar por rígidas formas de controle. Dessa maneira, para se chegar a uma comunicação adequada e intercultural não é possível controlar todos os aspectos envolvidos, pois cada pessoa interpreta as mensagens de uma forma, devido à suas experiências e repertório.

Rodrigo Alsina também dá foco para as interpretações da comunicação, dizendo que elas podem variar para cada cultura, e até no interior de uma mesma cultura com o passar do tempo. Com isso, ele indica que para compreender o outro é necessário, em primeiro lugar, entender suas incompreensões, e promover a reflexão sobre como as pessoas, às vezes, não fazem uso malicioso de discursos proferidos por outras culturas, mas que elas aplicam outros critérios de interpretação dos mesmos e isso pode ocasionar resultados divergentes.

Rodrigo Alsina (1997) questiona-se como seria possível possuir uma comunicação intercultural eficaz e soluciona sua dúvida apontando que para atingi-la, as pessoas devem possuir alguns tipos de competências. Dessa maneira, para que a comunicação intercultural seja alcançada, as pessoas devem possuir conhecimentos e saber a melhor forma de utilizá-los ao entrar em contato com outras culturas, estabelecendo negociações, entendendo os significados e símbolos e se comunicando de uma forma eficaz.

Ramos (2001) indica que não basta somente defender a compreensão de comunicação intercultural para que ela se efetive e que é necessário mais do que discursos moralizadores e políticos. Para ela, é indispensável o desenvolvimento de estratégias para fornecer elementos teóricos e conceituais sólidos para que profissionais

e cidadãos possam situar-se frente às diversidades individuais e culturais que se vivenciam em sociedade.

A autora ainda ressalta que a comunicação intercultural não pode resolver todos os conflitos entre culturas e todos os problemas comunicacionais, políticos e sociais, mas que ela pode atenuar preconceitos, racismo e diversas formas de intolerância, fazendo com que as pessoas tomem maior consciência do olhar etnocêntrico que possuem sobre o outro e sua cultura ao se comunicar.

Frente a isso, a comunicação intercultural não é a solução para todos os problemas que envolvem o contato entre culturas distintas, mas ela pode contribuir positivamente com diversos âmbitos da sociedade ao propagar conteúdos mais plurais, desconstruir estereótipos e posturas hegemônicas e promover debates e reflexões.

Por isso, a comunicação intercultural é fundamental no âmbito das organizações, pois os cenários organizacionais passaram a ser ocupados por pessoas distintas e as diferenças acarretam em algumas problemáticas que perpassam pela cultura.

No mundo do trabalho que, cada vez mais, é marcado por pessoas distintas em contato, a partir da concepção da comunicação intercultural, a interculturalidade pode se cristalizar nas organizações, buscando a melhora do diálogo e do contato entre as pessoas (VELOSO, 2014). Isso acontece, de acordo com a autora, por meio de treinamentos interculturais, e nesses treinamentos “ensina-se às pessoas como lidar com os “outros culturais” com quem convivem. Uma coisa que esses treinamentos e outras ferramentas possuem em comum, geralmente, é que são sempre fundamentados no diálogo e na comunicação verbal” (VELOSO, 2014, p. 153).

Os contatos interculturais não são restritos somente aos diretores e à alta gestão das empresas. O contato com culturas distintas perpassa por várias pessoas, profissionais, ambientes como escolas, universidades, pequenas empresas, setor público e uma série de outros espaços abarcam relações entre pessoas diversas. Por isso, não se pode pensar que os contatos interculturais são uma realidade longínqua e restrita a grandes corporações.

Mercados culturalmente diversos passaram a integrar o cotidiano organizacional e saber lidar com essas situações passou a ser uma exigência básica para os líderes organizacionais (PARKE, 1995). Nesse sentido, cabe a reflexão sobre a importância de se valorizar as diferenças, principalmente as que discorrem no âmbito cultural, pois juntamente com a preparação de funcionários, elas podem se tornar diferenciais das organizações, fazendo com elas ajam de forma a respeitar as mais diversas culturas.

Marchiori (2006, p. 26) ressalta que “uma empresa é comunicação”, indicando que a comunicação constitui-se como um fator imprescindível para a formação da própria organização. Com isso, é relevante entender que a comunicação pode contribuir para alcançar novos comportamentos organizacionais, como práticas que possibilitem que princípios interculturais se desenvolvam, quanto para corroborar com estruturas excludentes. Nesta última ótica, as organizações são capazes de legitimar práticas e culturas de violência que fazem manutenção de intolerâncias e impactam negativamente o ambiente organizacional e a sociedade.

A partir disso, Mello (2010) indica que as organizações exercem influência não só no âmbito econômico e se tornam também agentes sociais e políticos fundamentais junto aos públicos nos quais elas se relacionam, e elas configuram-se em “disseminadoras de valores, símbolos, discursos e coletivos” (MELLO, 2010, p. 19).

Logo, a influência que as organizações possuem intensifica sua responsabilidade em relação à comunicação, principalmente, a comunicação intercultural. Nesse sentido, considerando que a comunicação das organizações é capaz de sensibilizar a opinião pública e impactar interesses coletivos, cabe levantar a possibilidade de uma comunicação que não esteja somente voltada ao lucro e que possibilite um contato mais plural entre as diferenças.

Kunsch (2014) chama atenção para as organizações como partes integrantes do sistema global e microssociedades, indicando que elas exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações do mundo contemporâneo. Em suas palavras:

No contexto da comunicação organizacional cabe aos gestores de comunicação sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo (KUNSCH, 2014, p.37).

Desse modo, Kunsch propõe que a comunicação exerce relevante poder no mundo e que ela não deve mais ser considerada somente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações. Para a autora, a comunicação deve ser vista como um processo social básico, como um fenômeno presente na sociedade e um poder transversal, que perpassa o sistema global, incluindo as organizações.

Para Barbosa e Veloso (2006, p. 07), “fato é que reconhecer e valorizar a diferença é hoje parte integrante do universo corporativo”. De acordo com as autoras, a década de 1990 ocasionou grandes transformações nas empresas trans e multinacionais, como a implantação de modelos de organização mais horizontais e o aumento do contato das organizações com as sociedades. Como apontam as autoras, essas modificações fizeram despontar o contato intercultural, que até então era restrito aos segmentos mais hierarquizados das organizações, deixando-o mais rotineiro e desglamuralizado.

Frente a isso, trabalhar com pessoas de culturas diferentes e atuar em mercados antes não imaginados passaram a fazer parte da rotina organizacional. Assim, uma formação em comunicação intercultural pode contribuir para o sucesso das negociações (HOFSTEDE, 2003). Por isso, firma-se como evidente a relevância da interculturalidade e da comunicação intercultural no cenário organizacional, pois, mediante a complexidade do contato entre culturas distintas e a internacionalização e mundialização de empresas, a interculturalidade apresenta-se como uma estratégia plural para preparar profissionais que saibam atuar globalmente no cenário organizacional.

Para que a interculturalidade e a comunicação intercultural possam se cristalizar em práticas responsáveis e plurais, cabe entender nesse contexto como a aquisição de conhecimentos que possam colaborar com a ampliação da visão intercultural, como a competência intercultural, é fator fundamental no desenvolvimento de comportamentos que darão base para se tornarem mais positivas as relações com outras culturas.

### 3 COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS

Ao longo da vida, ao organizarem-se em sociedade, as pessoas encontram opiniões, pontos de vista e culturas diferentes das suas. Essas diferenças podem gerar aprendizado e experiências enriquecedoras, mas também podem produzir insatisfações, desapontamentos e até embates. Diante disso, a interculturalidade e a comunicação intercultural em conjunto com novos conhecimentos, comportamentos e habilidades são capazes de fazer com que as pessoas busquem novos caminhos para lidar com esses desafios.

Novas visões sobre o diálogo intercultural devem ser desenvolvidas superando o paradigma do “diálogo entre civilizações”. Com isso, o interessante é deixar de insistir nas diferenças e prestar atenção à capacidade comum de evoluir mediante a interação mútua (UNESCO, 2009). Assim, faz-se necessário pensar o diálogo intercultural aliado à capacidade de ouvir, entender e integrar o outro, pois adotando posturas mais empáticas e menos assimilacionistas, torna-se mais fluído o relacionamento com pessoas de culturas distintas.

Por conta disso, o Relatório Mundial da Unesco de 2009, que teve como tema “Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural”, segue na mesma linha de Augustí Cool (2002), corroborando com a importância do diálogo intercultural e focando em propor uma perspectiva coerente da diversidade cultural, mostrando que longe de ser uma ameaça, a diversidade pode ser benéfica.

O relatório aponta que os desafios para o diálogo intercultural dependem muito das competências interculturais. Nele, as competências interculturais são definidas como o conjunto de capacidades e habilidades necessárias para o estabelecimento de um relacionamento adequado com os que são diferentes de nós. Para a Unesco,

Essas capacidades são de natureza fundamentalmente comunicativa, mas também compreendem a reconfiguração de pontos de vista e concepções do mundo, pois, menos que as culturas, são as pessoas (indivíduos e grupos com as suas complexidades e múltiplas expressões) que participam no processo de diálogo (UNESCO, 2009, p. 09).

A partir disso, o relatório ressalta que o sucesso do diálogo intercultural não depende somente do conhecimento sobre os outros e suas culturas e coloca em destaque a capacidade de ouvir, da flexibilidade cognitiva, da empatia, da humildade e da hospitalidade.

Analisar o que são e como são desenvolvidas as competências interculturais auxilia o entendimento de como elas influenciam na formação de pessoas e profissionais mais bem preparados para atuar no mundo e no mercado global. Contudo, para se trabalhar esse conceito, é necessário anteriormente, compreender o que são as competências.

O tema “competência”, seu desenvolvimento e sua gestão entraram para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais e passaram a ser associados a diferentes instâncias de compreensão, como: no nível da pessoa (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001). Para os autores, competência é uma palavra do senso comum, que é, muitas vezes, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. Assim, o oposto de competência é algo visto como depreciativo e pejorativo.

Fleury e Fleury (2001) seguem a perspectiva de Spencer e Spencer (1993), McLagan (1996) e Mirabile (1997) e trabalham o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas), que justificam um alto desempenho. Os autores entendem a competência como o “estoque de recursos” que um indivíduo detém. Dessa maneira, é ressaltado por eles que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

No Brasil, o debate acerca das competências emerge da discussão acadêmica fundamentada previamente na literatura americana, pensando esse conceito como *imput*, ou seja, algo que o indivíduo possui (FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse sentido, os autores indicam que as competências são sempre contextualizadas e os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento na qual o indivíduo está inserido possui grande importância para que a comunicação seja eficiente e gere competência e é enfatizado que:

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).



As competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atua em uma ou em outra organização (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nesse sentido, ao aproximar competência a verbos e explicar como elas podem gerar valor para indivíduos e organizações, os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLUERY, 2001, p. 188). Nesse sentido, a figura 1 ilustra a ideia de Fleury e Fleury (2001).

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Os autores apontam que os verbos utilizados nesse contexto para elucidar conhecimentos e habilidades em ação possuem certos significados e para exemplificar, apresentam o quadro 2 inspirado na obra de Le Boterf (1995).

Quadro 2 - Competências para o Profissional de Fleury e Fleury (2001) baseados em Le Boterf (1995)

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência,

	rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Dessa forma, o quadro exemplifica como são compreendidas as competências e como elas manifestam-se em ações que podem ser adotadas para a garantia de maior desempenho. Assim, as competências são compreendidas a partir dos estudos de tais autores, como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas) que podem justificar o alto desempenho indicam a tomada da ação.

Além disso, ao compreender que as competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atua em uma ou em outra organização, pode-se pensar que essas competências também podem variar quando o indivíduo entra em contato com outras culturas.

Nessa linha, ao enfatizar também a presença de verbos e da tomada de ação nas competências, Pérez Escoda (2001) ressalta que a definição de competências aborda também alguns aspectos como: o conceito pode ser aplicável às pessoas (individualmente ou em grupos); implica alguns conhecimentos “saberes”, habilidades “saber fazer”; e algumas atitudes e condutas como “saber estar” integrado com outras pessoas.

Ademais, as competências incluem capacidades e procedimentos informais além dos formais e são indissociáveis da noção de desenvolvimento e de aprendizagem contínua, unindo assim a experiência. Elas constituem um capital potencial de atuação vinculado à capacidade de mobilização e se inscrevem em um contexto determinado que possua referências de eficácia (PÉREZ ESCODA, 2001).

Já Perrenoud (1999) define competência como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (PERRENOUD, 1999, p. 7). Para distanciar as competências de um caráter técnico, o autor salienta que para enfrentar uma situação é indicado colocar em

ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos.

Para Perrenoud, uma competência nunca é a implantação “racional” pura e simples de conhecimentos, modelos de ação e procedimentos. Assim, para formar em competências não se pode “dar as costas” para a assimilação de conhecimentos, pois de acordo com ele, a apropriação de numerosos conhecimentos não permite a sua mobilização e situações de ação.

A competência situa-se além dos conhecimentos e ela não se forma com a assimilação de conhecimentos suplementares, gerais ou locais, mas com a construção de um conjunto de disposições e esquemas que irão permitir mobilizar os conhecimentos nas situações, no momento certo e com discernimento (PERRENOUD, 1999). O autor exemplifica isso indicando que na escola, os alunos aprendem sobre diversos assuntos, como conjugação, fatos históricos, leis físicas, algoritmos etc., e indica que é na possibilidade de relacionar, de forma pertinente, esses conhecimentos prévios e os problemas que se reconhece uma competência.

Para Perrenoud, as competências são importantes metas da formação, pois elas podem responder a uma demanda social que busca adaptar as pessoas ao mercado e às mudanças, além de fornecer subsídios para aprender as relações sociais.

No entanto, pensadas as competências por uma perspectiva mais organizacional, elas podem ser entendidas como as respostas profissionais que uma pessoa dá mediante os requerimentos de seu posto de trabalho. Um posto de trabalho, ou emprego, está localizado em uma organização concreta, um setor ou atividade determinada, um contexto social, político e econômico concreto (ANEAS ÁLVAREZ, 2003).

Aneas Álvarez fornece contribuições para o conceito de competências e apresenta o Modelo de Competências do ISFOL (*Instituto Italiano Formazione Et Lavoro*) por possuir uma abordagem holística e complexa das competências profissionais.

De acordo com a autora, no início da década de 1990, o ISFOL começou a trabalhar em um modelo conceitual sobre o qual se baseava e articulava o Sistema Nacional de Formação Profissional da Itália. Ao longo do tempo, o sistema incorporou uma estrutura de formação e incluiu conteúdos que continuam a ser base da formação profissional na Itália até hoje.

Para Aneas Álvarez (2003), o ISFOL compreende o conceito de competência profissional através de três macrocompetências apontadas no quadro 3, que são: competências de base, competências técnico-profissionais e competências transversais.

Quadro 3 - Competências profissionais segundo ISFOL (1997) citadas por Aneas Álvarez (2003)

Competencia de acción		
Competencias de base CB	Competencias tecnico profesionales CP	Competencias transversales CT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lengua</li> <li>- Informática de base</li> <li>- Organización de empresa</li> <li>- Derecho del trabajo y sindical</li> <li>- Técnicas activas de búsqueda de empleo.</li> <li>- Economía básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Unidades de competencias propias de los puestos y funciones de los diversos sectores y áreas de actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar</li> <li>- Relacionarse</li> <li>- Afrontar</li> </ul>

Fonte: Aneas Álvarez (2003, p. 06)

O ISFOL descreve as competências base como “requisito fundamental para la ocupabilidad de las personas y son fundamentales como formación para la ciudadanía” (ANGELI, 1997, p. 49). Para Aneas Álvarez (2003), o ISFOL coloca as competências base como algo que constitui o “saber mínimo” para o indivíduo encontrar um emprego, superar o processo seletivo e ascender na carreira.

As competências técnicas profissionais, segundo o ISFOL, incluem as análises e descrição das competências técnicas que são necessárias para o desempenho de diversos processos e funções profissionais em um determinado setor ou atividade, ou seja, esse tipo de competência está totalmente ligada à ocupação profissional.

Já as competências transversais, que chamam a atenção para este estudo por conta das relações que estabelecem com os diagnósticos, relacionamentos e confrontos, podem ser definidas como:

Aquellas que no son específicas de una determinada actividad o posición laboral, sino que entran en juego en diversas situaciones. De las competencias transversales dependen, en gran manera, que la persona desempeñe un comportamiento profesional “hábil” o “experto” (ANGELI, 1997, p. 50).

Para Angeli, as competências transversais não são específicas de nenhuma atividade ou posto de trabalho. Contudo, elas estão presentes em uma série de situações. As competências transversais estão agrupadas em três tipos de operações que o indivíduo deve realizar, são elas: diagnosticar, relacionar e afrontar. É nesse sentido que Angeli (1997) propõe o quadro 4, que explica as três competências transversais:

Quadro 4 - Competências transversais propostas por Angeli (1997) citado por Aneas Álvarez (2003)

Competencias transversales CT	
01 – Diagnosticar	01- Diagnosticar la propia competencia y actitudes 02- Diagnosticar problemas
02- Relacionarse	01- Comunicarse 02- Trabajar en equipo 03- Negociar
03- Afrontar	01- Potenciar el autoaprendizaje 02- Afrontar y resolver problemas 03- Desarrollar soluciones creativas

Fonte: Angeli (1997, p. 32) citado por Aneas Álvares (2003, p. 10).

Na mesma linha de Angeli, Aneas Álvarez (2003) salienta que as competências transversais correspondem às destrezas que permitem o indivíduo desenvolver e aplicar suas próprias competências em atividades diversas e que implicam fatores cognitivos, afetivos e comportamentais. São consideradas competências fundamentais para capacitar as pessoas para que elas possam trabalhar em diversos ambientes profissionais e obter resultados qualitativamente superiores.

A competência de diagnosticar possui vários níveis de complexidade e é comum em várias funções, que podem ser laborais ou não. Com isso, efetuar um diagnóstico correto da situação em que se encontra, das características, das exigências que se prestam ao indivíduo, das variáveis que podem afetar as interações entre as pessoas e seu trabalho são requisitos para um desempenho eficaz (ANEAS ÁLVAREZ, 2003).

Ainda, nesse tipo de competência, se coloca em jogo a bagagem do sujeito e o que foi aprendido por ele, tanto em contextos formais, quanto em contextos informais e não somente sua experiência profissional. O fator-chave dessa competência, como afirma Angeli (1997, p. 111) é “que a qualidade da representação da realidade determina a qualidade da ação e o comportamento da pessoa”.

A competência de diagnosticar aparece como um conceito pertinente, pois leva em conta alguns aspectos importantes para as relações interculturais, como a bagagem do sujeito e seu repertório aprendido não somente em contextos formais. Assim, as experiências informais vividas no decorrer da vida do sujeito, que o ajudam na construção de sua personalidade, caráter, valores e refletem nas formas em como ele entende o “outro” e entra em contato com pessoas que são diferentes dele, não são anuladas.

Já as competências relativas às relações implicam uma particular atenção às complexas variáveis que se articulam no momento em que se entra em contato com outras culturas. Elas referem-se às habilidades interpessoais centradas em comportamentos aplicados em situações “cara a cara” que contribuem para que os resultados dos encontros sejam mais eficazes. Relacionar-se de forma eficaz pressupõe atenção para as competências sociais, que podem ser entendidas como as habilidades de natureza “sócio emocional” (expressão e controle da emoção, gestão da ansiedade etc.), cognitivas (interpretação de situação, perceber o outro e qual é sua demanda) e comportamental, a fim de estabelecer relações (ANEAS ÁLVAREZ, 2003).

Para Aneas Álvarez (2003, p. 09), “fundamental en la competencia relacional se encuentra la competencia comunicativa, un requisito de base, indispensable en cualquier contacto interpersonal”. Com isso, essa competência corresponde à capacidade de emitir e compreender mensagens verbais e não verbais, de interpretá-las e integrá-las corretamente, bem como ser capaz de adotar uma posição empática, contrária a posturas etnocêntricas e sendo capaz de perceber as diversas perspectivas de uma dada situação.

Por último, em relação à competência de afrontar, a autora indica que ela capacita os sujeitos para intervir sobre incidentes, êxitos e problemas e contar com possibilidades de resolvê-los. Desse modo, o “afrontar” implica na construção e implantação de estratégias de ação. A competência de afrontar está intimamente ligada à competência de diagnosticar, pois um diagnóstico correto possibilita o planejamento de análises, metas e estratégias realistas. Com a competência de afrontar, pode-se trazer a ideia do conflito visto como algo positivo, passível de ocasionar transformações

benéficas e não mais como uma situação problema com conotação negativa (ANEAS ÁLVAREZ, 2003).

Para Aneas Álvarez, o modelo do ISFOL proposto por Angeli, oferece uma conceituação aplicável das competências profissionais. Assim, podemos considerar que suas contribuições são válidas e servem para refletir sobre a existência de um conjunto de conhecimentos, habilidades formais e informais que permitem que as pessoas ajam de forma mais eficaz e integradora em contextos profissionais diversos.

O modelo que, de acordo com a autora, pode ser localizado na abordagem conceitual holística, foi avaliado por ela como uma base aplicável e abrangente para a atividade profissional. A partir disso, ele distingue as competências básicas de acesso ao emprego, competências transversais e competências técnicas, principalmente, pelas duas primeiras oferecerem uma estrutura conceitual para articular e projetar ações de orientação e treinamento.

Contudo, é preciso considerar que o modelo italiano discorrido possui suas características próprias, e no Brasil há um singular contexto social, cultural, de trabalho, e educacional. Por isso, se adotam adaptações ao se estudar e trabalhar as competências. Ademais, nota-se que as adaptações podem dialogar com a realidade brasileira e ajudar na identificação de como as competências são trabalhadas, desde que isso seja feito a partir de uma perspectiva diversificada, sem impor um modelo padrão que foi elaborado a partir da realidade de uma sociedade específica.

Com base no referencial teórico de competências proposto por Angeli (1997), Aneas Álvarez (2003) formulou um modelo de competências mais voltado para o diálogo com a interculturalidade que pode ser visto no quadro 5. O modelo da autora foi desenvolvido integrando uma fundamentação teórica sobre os processos e dinâmicas psicossociais das relações interculturais em organizações e nas competências transversais do ISFOL.

Quadro 5 - Competências Interculturais transversais - CIT

Competencias interculturales transversales CIT	
Diagnosticar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aspectos culturales que determinan a las personas de la organización;</li> <li>- Incidentes, necesidades y situaciones ocasionados por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo en la empresa</li> </ul>
Relacionarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación intercultural</li> <li>- Comunicación intercultural</li> <li>- Trabajo en equipo intercultural</li> </ul>
Afrontar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el autoaprendizaje intercultural;</li> <li>- Afrontar y resolver problemas interculturales;</li> <li>- Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas</li> </ul>

Fonte: Aneas Álvarez (2003, p. 11-12)

O modelo teórico de competências interculturais foi formulado por Aneas Álvarez (2003) para treinar pessoas para obterem maior desempenho profissional e integração em empresas multiculturais. Assim, as competências interculturais transversais podem ser utilizadas em programas de treinamentos interculturais para qualificar as pessoas para trabalhar em contextos em que há o contato entre culturas distintas.

Nesse sentido, por conta do uso das competências para qualificar pessoas que trabalham em contextos em que há a presença de culturas distintas, cabe entender algumas concepções de competências interculturais. Aneas Álvarez define o conceito como:

Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural



y la resolución de problemas que consideren las otras culturas (ANEAS ÁLVAREZ, 2003, p. 184).

As competências interculturais são os comportamentos que permitem diagnosticar os aspectos pessoais e as demandas geradas pela diversidade cultural. Aneas Álvarez (2010) enfatiza que alguns autores discorrem sobre as competências interculturais de forma a aproximá-las da sensibilidade intercultural, tal como reflete Milton Bennet (1986). No entanto, para ela, mesmo a sensibilidade intercultural sendo um fator relevante, ela não é uma competência em si.

Ainda, é frequente o uso de modelos de competências interculturais centrados exclusivamente em competências comunicativas (ANEAS ÁLVAREZ, 2010). Para a autora, essa aproximação das competências interculturais às competências comunicativas não compreende por completo o significado da primeira, pois reduz a competência intercultural ao que seria um componente da mesma: a comunicação. Nesse sentido, a autora sugere que é requerido mais que uma competência comunicativa para poder trabalhar, dirigir, negociar, vender e desenhar produtos interculturalmente.

Ainda, é ressaltado que a competência intercultural permitiria que um médico, por exemplo, atendesse seus pacientes procedentes de outras culturas e países de uma melhor maneira, tanto na perspectiva médica como na afetiva e assistencial. Assim, o médico seria capaz de compreender melhor a noção de saúde ou doença do paciente e planejar seus atos e palavras para não agir de forma ofensiva ou que resgatasse preconceitos. Uma pessoa com competência intercultural poderá analisar e desenvolver melhores estratégias de localização, acesso ao emprego, integração em empresas de culturas diferentes da sua e compreender elementos para que ela possa desenvolver condutas mais adequadas para cada situação (ANEAS ÁLVAREZ, 2010).

Para a autora, a competência intercultural comporta a disposição e aplicação de uma ampla gama de competências, que integram componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Esses componentes são capazes de permitir que as pessoas se comuniquem, planejem, executem funções, resolvam problemas, trabalhem em equipe e realizem os serviços tendo em conta suas necessidades e os anseios culturais da organização.

Andrelo e Cabral (2017), assim como Aneas Álvarez (2010), entendem que o desenvolvimento de competências interculturais vai além de possuir uma sensibilidade intercultural e das competências comunicativas interculturais e ressaltam que:

Comunicar-se em uma cultura diferente da própria exige mais que uma competência comunicativa, requer conhecimentos sobre os elementos próprios dessa cultura, características culturais relacionadas ao conceito de tempo, valores, sentidos e comportamentos (ANDRELO; CABRAL, 2017, p. 184-185)

Nesse sentido, ao desenvolverem competências interculturais, os profissionais criam soluções que não buscam somente incluir ou assimilar pessoas de outras culturas, mas que sejam mais voltadas para a integração.

A configuração das empresas em internacionalização ou interculturais, marcadas pelo contato com pessoas e culturas distintas, recai sob a necessidade de formação de profissionais mais conscientes e preparados para lidar com a diversidade. Esses profissionais deparam-se com desafios que envolvem além do entendimento e integração de outras culturas, o olhar para a sua própria cultura e formas de ver o mundo.

Para desenvolver uma competência intercultural, é necessária a sinergia entre os âmbitos cognitivos e emotivos para a produção de uma conduta intercultural adequada (RODRIGO ALSINA, 1997). Para o autor, a competência cognitiva intercultural se observa quando as pessoas possuem consciência de suas próprias características culturais e seus processos comunicativos. Rodrigo Alsina reafirma que é necessário que os indivíduos se esforcem para reconhecer a si mesmos e para reconhecer o outro. Mediante o contato intercultural é que as pessoas percebem e reconhecem suas próprias características.

Já a competência emotiva intercultural diz respeito ao controle da ansiedade em situações de contato intercultural. O autor indica que a ansiedade muito alta torna a comunicação ineficaz, mas se ela estiver extremamente baixa, desmotiva a pessoa para comunicar-se. Para controlar os níveis de ansiedade, é necessário o desenvolvimento de tolerância frente às ambiguidades.

Ainda nas competências emotivas interculturais, a empatia recebe papel de destaque e Rodrigo Alsina (1997) a concebe como a habilidade de identificar-se com o outro e de sentir o que o outro sente, sendo capaz de experimentar os sentimentos alheios a partir das referências culturais do outro. A empatia, mencionada pelo autor, também recebe menção no Relatório Mundial da Unesco (2009) e ao ser entendida como capacidade de se colocar no outro, agrega à interculturalidade, pois a partir dela,

comportamentos menos etnocêntricos e que visam o respeito e a garantia da pluralidade surgem com mais facilidade.

A motivação aparece como um dos elementos relevantes nesse âmbito, que perpassa pela curiosidade e desejo de conhecer e aprender sobre o outro, não devendo aproximar-se de olhares superficiais sobre a cultura alheia, julgando-a como exótica ou inferior. E, por fim, é colocado o desejo de autoconhecimento como forma de reconstruir identidades como elemento que impacta as competências emotivas interculturais (RODRIGO ALSINA, 1997).

Assim como Rodrigo Alsina enfatiza o reconhecimento de si mesmo para entender o outro, em uma perspectiva mais voltada para o gerenciamento de pessoas, Chevrier (2000) argumenta que para gerenciar pessoas de culturas diferentes é necessário primeiro o reconhecimento da própria cultura. Ramos (2009) também dá ênfase para a ideia de autoconhecimento, como um dos passos para o estabelecimento de relações interculturais mais positivas.

Para desenvolver aptidões de comunicação intercultural e facilitar a compreensão recíproca entre indivíduos, grupos e culturas deve-se conhecer-se a si mesmo (RAMOS, 2009). Dessa forma, a autora destaca a relevância do aprendizado sobre formas de lidar com os próprios sentimentos e atitudes, para que desponte a consciência dos próprios preconceitos, atitudes etnocêntricas e egocêntricas, do próprio estilo de comunicação e de que não se comunica somente através de atos conscientes e deliberados, mas que isso ocorre, também, por meio de atos inconscientes e por toda forma humana de interagir com o meio ambiente.

Nesse sentido, a abordagem intercultural exige: um esforço contra o etnocentrismo, estereótipos e preconceitos; um trabalho de descentralização e conhecimento da própria identidade cultural; promoção de um novo modelo de comunicação, negociação e gestão da diversidade cultural; desenvolvimento de processos reflexivos, modelos pedagógicos e competências que contribuam na construção de sociedades democráticas e equitativas e de cidadãos e profissionais responsáveis; promover a comunicação e a cooperação com os outros nas diferentes atividades humanas; aprender a dialogar com as outras culturas e aprender a conhecer o outro e a sua cultura; aceitar, negociar e propor compromissos de modo a evitar a assimilação; aprender a construir projetos e a encontrar soluções em conjunto para a resolução de conflitos etc. (RAMOS, 2009, p. 19-20).

Para a autora, as problemáticas de domínio intercultural exigem competências de caráter psicológico, social, cultural, pedagógico e comunicacional, baseados na experiência da alteridade, diversidade e no equilíbrio entre o universal e o singular e isso vai implicar:

O desenvolvimento de competências individuais que permitam interações sociais harmoniosas entre os indivíduos e as culturas e que promovam uma atitude de descentralização, a qual permitirá flexibilizar e relativizar princípios e modelos apresentados como únicos e universais e evitar muitos comportamentos de intolerância e discriminação; – o desenvolvimento de competências interculturais, sobretudo linguísticas, comunicacionais e pedagógicas, que facilitem por um lado, a comunicação intercultural e a consciencialização cultural e, por outro lado, que promovam uma educação e ensino interculturalmente competentes e educadores e profissionais culturalmente sensíveis e implicados; – o desenvolvimento de competências de cidadania, que tornem possível o funcionamento democrático das sociedades e das próprias instituições educativas e sociais (RAMOS, 2009, p. 20).

Desse modo, o desenvolvimento de competências não recai sobre um único aspecto do conhecimento ou do comportamento e da vida dos indivíduos. A busca pela obtenção de competências perpassa por diversas dimensões, tais como a psicológica, comunicativa, social, cultural, educacional etc., que devem ser exploradas tanto no âmbito individual da pessoa, quanto nas formas dela atuar enquanto cidadã no momento em que as relações sociais são estabelecidas.

Para desenvolver a competência em relações interculturais busca-se a tomada de consciência do grau de determinismo cultural dos nossos comportamentos. A partir disso, Hoopes (1980) apud Ramos (2009) indica que é necessário alcançar a “consciencialização cultural”, que se constitui em um processo de aprendizagem cultural, que busca desenvolver a capacidade de analisar o mundo do ponto de vista de outra cultura e as competências para reconhecer as diferenças e a pluralidade.

Com isso, Hoopes identifica cinco domínios, nos quais uma consciência insuficiente das diferenças culturais pode acarretar em bloqueios e problemas na comunicação: os *esquemas perceptivos*, em que cada indivíduo interpreta o mundo de formas diferentes e os membros de determinado grupo cultural possuem esquemas de percepção diferentes de outros e essas diferenças podem originar dificuldades na comunicação. Os *princípios e valores culturais*, que são compartilhados pelos membros de um grupo e através deles; há tendência em introduzir na comunicação os significados e interpretações que correspondem aos nossos próprios esquemas de valores. Os

*modelos cognitivos* que diferem segundo grupos culturais e influenciam a comunicação. Os *comportamentos rotineiros* que derivam da cultura ao conduzir rotinas e hábitos comportamentais e influenciam comportamentos. E, também, os *estilos de comunicação* que correspondem a cada cultura desenvolver seu próprio estilo de comunicação.

Assim, o desenvolvimento de competências que corroborem para a comunicação intercultural deve levar em conta as concepções conscientes de como as diferenças culturais de cada pessoa ou grupo podem refletir nas formas de se comunicar.

Rafael Alonso (2006) pensa a interculturalidade mais voltada para o âmbito da educação e propõe que para “construir a interculturalidade”, as pessoas necessitam de mudanças. Essas mudanças seriam promovidas com as competências interculturais, juntamente com atitudes intelectuais e emocionais.

Para viver adequadamente em uma sociedade plural, não se pode pensar que comportamentos interculturais são fáceis e rápidos de serem desenvolvidos, pois para possuir competência, é necessário que as pessoas busquem pela mudança, que pode ser traduzida em novas ações para construir comportamentos que deixem de lado alguns preconceitos e modos de viver que estigmatizam ou excluem o que é e quem é diferente.

As competências interculturais também podem ser definidas como as habilidades cognitivas, afetivas e práticas que são necessárias para que as pessoas possam desenvolver-se de forma eficaz em um meio intercultural. Nas habilidades cognitivas destacam-se o conhecimento de aspectos interculturais próprios e das outras pessoas. Nas habilidades afetivas destacam-se a curiosidade, vontade de questionar seus próprios valores e a empatia. Por último, nas habilidades práticas, é citado o respeito aos comportamentos relacionados com a interpretação das diversas perspectivas e da capacidade de aprender e colocar em prática novos aspectos culturais (AGUADO ODINA, 2003).

Para Aguado Odina (1999), a competência intercultural é uma combinação de capacidades específicas gerais que ajudam na formação de todos os cidadãos e que envolvem habilidades comunicativas verbais e não verbais, permitindo uma comunicação efetiva quando duas ou mais culturas estão em contato, de forma a aprender a reconhecer e a manejar as tensões geradas.

Há barreiras culturais à comunicação indicando, por exemplo, o fato de um mesmo gesto poder ser compreendido de maneiras distintas, dependendo da cultura das pessoas envolvidas no ato comunicativo. Ainda, chama atenção que pessoas que dominam línguas diferentes percebam o mundo de modos diferentes (ROBBINS, 2002).

Assim, vê-se a importância de pensar as competências interculturais tanto no âmbito verbal quanto no não verbal, pois não são somente as palavras que geram embates. Há culturas que se apegam fortemente à comunicação não verbal, nas quais os gestos podem causar sérios problemas, como culturas em que homens não podem tocar em mulheres comprometidas ou outras em que abraços e beijos no rosto em pessoas que não possuem vínculo familiar não são aceitos.

As competências interculturais devem ser pensadas em um âmbito muito maior que somente o verbal, pois as culturas possuem universos simbólicos muito distintos que devem ser levados em consideração. Uma pessoa ou profissional competente interculturalmente deve atentar-se a todos os aspectos que envolvem as relações sociais, pois como indica Alsina (1997), a comunicação não é somente um intercâmbio de mensagens, ela é uma construção de sentido.

Para Adler e Gundersen (2008), nas relações interculturais, a comunicação torna-se o instrumento de ligação entre os indivíduos ao mediar e esclarecer o desconhecimento do outro e, por meio do diálogo, construir elos entre os indivíduos. As competências interculturais aliadas à comunicação intercultural podem questionar estereótipos, expandindo as ações de indivíduos de forma a colocá-los diante de pessoas e realidades mais plurais. Ainda mais que, como indica Motta-Roth (2003), a comunicação intercultural é um processo conjunto, de ambos os lados, e não individual.

A comunicação intercultural pode ser um elemento-chave para buscar por melhores condições de relacionamentos, aumentar os níveis de participação em grupos e organizações e diminuir fontes de estresse (ORTIZ, 2014). Dessa forma, a comunicação intercultural fornece soluções alternativas das tradicionais a problemas entre pessoas que possuem culturas diferentes e as competências interculturais são agentes nesse contexto.

Vilà Baños (2008) aponta que a adolescência é uma etapa de grande importância para o desenvolvimento das competências interculturais, pois aplicá-las desde cedo permite que as pessoas percorram com sucesso os caminhos da convivência com outras culturas. No entanto, a autora dispõe que a educação formal não pode ser a única responsável pelo desenvolvimento dessas competências.

Cabe ressaltar que as competências interculturais podem ser aprendidas em todas as fases da vida, principalmente naquelas em que as pessoas entrarão em contato com culturas diferentes no ambiente de trabalho, fortalecendo a mudança positiva em busca de que respeitar o outro é passível em qualquer momento da vida.

Vilá Banões aponta que mesmo mediante o contato com pessoas diferentes, muitos são incapazes de aceitar as diferenças, tanto por conta de atitudes de ignorância quanto pela rejeição da diferença cultural. No entanto, a responsabilidade por essa não aceitação não pode ser atribuída unicamente ao meio escolar, indicando que deve ser levado em consideração as vivências que cada pessoa encara à medida que vai crescendo e se tornando adulta, inclusive nas relações que estabelece nos ambientes de trabalho.

No mundo do trabalho, as competências interculturais se destacam, pois a globalização dos mercados e da economia faz com que profissionais internacionalizem-se e muitas empresas busquem a expansão para outras localidades do globo. Nesse sentido, crescem as fusões e aquisições empresariais e interações interculturais são frequentes e os profissionais passam a trabalhar com pessoas e culturas distintas e, muitos deles, vivem experiências de expatriação para diferentes países.

Hofstede (2003) indica que os contatos interculturais nas organizações são, na maioria das vezes, acompanhados de alguns processos psicológicos e sociais típicos, como o choque cultural, em que muitos executivos sentem-se angustiados, impotentes e apresentam hostilidade perante o novo ambiente. Ademais, os sintomas do choque cultural podem ser tão fortes para alguns expatriados de empresas que eles decidem interromper suas jornadas de trabalho e voltar para o país de origem. E, ainda, há casos até de suicídio de expatriados por conta da não adaptação e das fortes diferenças.

O contato intercultural também clama atenção para outros âmbitos, como o contato entre grupos, estereótipos, a linguagem e as formas de utilizar o humor (HOFSTEDÉ, 2003). Dessa maneira, vê-se que o contato intercultural é um elemento relevante no contexto organizacional, no qual se apresentam intencionalidades, pressão, objetivos e metas a serem cumpridas.

Segundo Hofstede (2003, p. 260), “as organizações multinacionais são locais de contatos interculturais intensos”. Para o autor, a expatriação de gestores é uma atividade muito utilizada pelas organizações no mundo todo, além de empregados não vinculados à alta gestão. Com isso, os gestores expatriados devem servir os interesses de curto e longo prazo da empresa, formar sucessores e estabelecer bons relacionamentos com clientes, fornecedores, funcionários etc. É indicado que um gestor expatriado que não possui bons relacionamentos interculturais poderá causar grandes prejuízos e “um expatriado e a sua família custam entre 100.000 a 200.000 dólares por ano, para além do salário” (HOFSTEDÉ, 2003, p. 261).

Hofstede foca nos gestores e como o contato com culturas diferentes pode gerar problemáticas para as lideranças organizacionais. Contudo, no atual cenário de mundialização de empresas e pessoas transitando entre países com uma frequência maior, cabe ressaltar que o contato intercultural não é restrito somente às lideranças, e que todos os postos de trabalho estão à mercê de culturas distintas e da internacionalização. Além disso, não se pode esquecer que o contato com culturas distintas pode se dar entre pessoas de um mesmo país, que partilham de percepções culturais diferentes mesmo possuindo a mesma nacionalidade.

Aneas Álvarez (2005) caracteriza no quadro 6 a organização intercultural como aquela em que acontece a integração e há:

Quadro 6 - Características da organização intercultural propostas por Aneas Álvarez

- Adaptación social entre sus miembros;
- Integración cultural de sus integrantes;
- Incremento de la idoneidad profesional;
- Salud psicológica de todos sus integrantes.

Fonte: Aneas Álvarez (2005, p. 04).

Para que a organização intercultural exista, Aneas Álvarez (2003, 2010) indica que é necessário que algumas condições sejam cumpridas, pois somente com elas as competências interculturais podem emergir e ser exercidas, a ver no quadro 7:

Quadro 7 - Requisitos para a integração na empresa intercultural proposto por Aneas Álvarez (2003)

- Se darían lugar unas relaciones interculturales simétricas entre todos sus miembros;
- Sus integrantes se sienten integrados tanto cultural, psicológica, como socialmente;
  - El personal disfrutaría de una situación laboral legal, justa y equitativa;
- Las competencias interculturales serían un valor y un requerimiento de cualificación;
  - Habría prácticas y políticas de empresa que velaran por la lucha contra manifestaciones racistas o discriminatorias;
  - Los miembros de los grupos disfrutarían de un estatus equitativo;



- Los estereotipos negativos de otros grupos serían desmentidos;
- La cooperación entre los dos grupos sería una realidad;
- La situación profesional implicaría un alto nivel de potencial de aceptación;
- Existiría un clima de soporte social que dé apoyo al contacto.

Fonte: Aneas Álvarez 2003, p.152

As experiências estressantes vivenciadas nos processos de relacionamento intercultural nas organizações e fora delas não devem ser percebidas apenas como uma fonte de problemas que devem ser evitados ou minimizados, mas como fenômenos inerentes às situações de mudança (ANEAS ÁLVAREZ, 2009). Para a autora, o estresse é parte integrante e essencial dessa dinâmica, possibilitando que as pessoas se mobilizem para crescer e fazer mudanças. Ainda, é indicado que o estresse diminui conforme a relação intercultural ocorre e o tempo vai passando, ou seja, a situação de estresse é máxima nos níveis iniciais e diminui à medida que a adaptação acontece.

A autora ainda indica que há algumas questões que as pessoas em relações interculturais podem fazer pra si mesmas que as ajudam a identificar seu potencial de adaptação em uma sociedade estrangeira, a ver:

¿Son muy similares o muy diferentes mis esquemas culturales de los de la nueva cultura?, ¿Mi nación, mi cultura, mi grupo étnico mantiene relaciones amistosas con la nueva a la que me pretendo dirigir? ¿Qué imagen de mi origen racial y cultural se tiene en la nueva sociedad? ¿Estoy bien preparado a esta transición informativa y psicológicamente? ¿He tenido experiencias interculturales anteriormente? ¿Me estoy desplazando de un entorno cosmopolita a otro así, o es diferente? (ANEAS ÁLVAREZ, 2009, p. 07).

Além dessas questões, é ressaltado por Aneas Álvarez que alguns fatores de personalidade devem ser levados em consideração, tais como: abertura de mente, adaptabilidade, flexibilidade, tolerância, persistência, autoconfiança etc.

O desenvolvimento de competências interculturais que englobem habilidades comunicativas, condutas não verbais e regras de conduta da sociedade de acolhida também são fatores muito relevantes no processo de integração, pois as pessoas que estão em uma situação de integração em uma cultura estrangeira, necessitam dispor de uma série de orientações efetivas sobre formas de se comunicar e agir (ANEAS ÁLVAREZ, 2009).

A autora também salienta que a situação de países com culturas e línguas distintas como flamengos na Bélgica, franceses no Canadá, catalão, vasco ou galego na Espanha são exemplos de integrações culturais submetidas a vários fatores e embates, pois o domínio da competência pode implicar em aprendizagem e maior força na luta por seus direitos.

As pessoas crescem em meio a marcos sociais, culturais e políticos dominados por fenômenos de violência estrutural, de assimilação, de falta de diálogo e de comunicação e uma série de outros aspectos que influenciam suas vidas e como elas se relacionam com culturas distintas (VILÀ BAÑOS, 2008). Assim, possuir competências para poder conviver apreciando as diferenças culturais supõe a possibilidade de relações simétricas com pessoas diferentes.

Contudo, há tendência das pessoas em agruparem-se com semelhantes a elas e isso faz com que se sintam mais confortáveis e evitem os que são diferentes. O desconhecimento das diferenças culturais, o abuso de estereótipos e preconceitos e as situações de choque cultural podem originar conflitos que constituem uma barreira potencial para a convivência na atualidade (VILÀ BAÑOS, 2008).

Vilà Baños salienta que certas questões só podem ser entendidas em um contexto cultural específico e, com isso, se há distintos referentes, as interpretações são diferentes também e, muitas vezes, errôneas. Ao ressaltar a importância do contexto, ela evidencia que a aplicação das competências interculturais deve levar em conta não somente a cultura, mas analisar outros diferentes aspectos, como o lugar em que se dão os encontros, as relações que envolvem as pessoas (amizade, trabalho, relacionamento amoroso etc.) e a motivação das relações.

As competências interculturais não se desenvolvem espontaneamente. Por isso, uma intervenção educativa planejada e organizada é de vital importância, pois para a convivência intercultural não é necessário somente possuir a possibilidade de contato, mas esse contato precisa ser significativo e basear-se em uma troca mútua a partir de posições simétricas e de uma perspectiva de respeito e interesse pela (s) outra (s) cultura (s) (VILÀ BAÑOS, 2008).

Mas para que esse contato seja significativo e aconteça de forma integradora é indicado, também, levantar o papel que as sociedades receptoras possuem no desenvolvimento de competências interculturais. Isso se deve ao fato de que as mensagens de hostilidade, indiferença e rejeição podem configurar-se uma séria fonte de estresse, solidão e desânimo para as tentativas de integração por parte das pessoas

que chegam a um novo país. Além disso, comportamentos como esses podem tornar-se a gênese de processos de rejeição e desejo de segregação reativa (ANEAS ÁLVAREZ, 2009).

A autora também pontua que os indivíduos que compõem a sociedade anfitriã devem ter a oportunidade de desenvolver seus conhecimentos e habilidades para se comunicarem e interagirem interculturalmente, tornando-se capazes de entender diferentes padrões culturais e outras condições humanas que não são semelhantes às suas.

As sociedades de acolhida devem reconhecer o valor potencial de educar seus cidadãos sobre o conceito de comunicação intercultural para que eles possam se relacionar de forma integradora mediante as diferenças culturais. Assim, a sociedade de acolhida deve desenhar políticas que ajudem a minimizar os preconceitos e o etnocentrismo a fim de promover que as pessoas se comuniquem e se relacionem efetivamente. Para que isso possa entrar em vigor, os meios mais importantes são a educação e os meios de comunicação (ANEAS ÁLVAREZ, 2009).

Contudo, vê-se que muitas sociedades seguem caminhos contrários ao que a autora aponta como o que deveria ser o papel das sociedades anfitriãs. Com o enrijecimento de políticas migratórias e o desrespeito aos Direitos Humanos, os imigrantes, ao chegar às sociedades anfitriãs deparam-se com severas barreiras para sua integração, violência e preconceito.

Nesse sentido, a cidade se torna um local de congregação de unidade e diversidade, convergência e divergência, um espaço de refúgio e proteção, mas também um espaço de ameaça, violência, discriminação e opressão (RAMOS, 2009). Assim, as diferenças culturais exigem a adoção de novas estratégias e políticas para atender os agentes que compõem uma nova realidade social, cultural, comunicacional, educacional e política configurada a partir do encontro entre culturas diferentes.

Por isso, cabe pensar as competências interculturais a partir de um esforço contra o etnocentrismo, os estereótipos e preconceitos e buscar por modelos alternativos de comunicação, em que os aspectos verbais e não verbais sejam levados em conta para que a negociação e busca pela integração possam ser aspectos chave.

Desse modo, defendemos que é relevante entender como são desenvolvidas as competências interculturais, pois ao analisar a interculturalidade e a comunicação intercultural no cenário organizacional, fica evidente que as organizações devem atentar-se em preparar seus funcionários para que eles sejam habilitados a buscar uma

comunicação menos etnocêntrica e olhar de forma mais empática para as diferentes expressões e culturas.

A partir disso, pela relevância das temáticas analisadas, cabe pensar em como a interculturalidade, a comunicação intercultural e as competências interculturais podem ser entendidas a partir da realidade brasileira. Isso se evidencia por conta de muitas das concepções dessas áreas serem advindas de realidades que não compartilham de peculiaridades semelhantes às do Brasil. Ademais, a adoção de entendimentos e referenciais provenientes de países hegemônicos, adotados em sua totalidade, pode reprimir alguns aspectos ricos e fundamentais para entender como a comunicação intercultural é compreendida em nossa realidade latino-americana.

#### **4 CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA DO SUL PARA A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E PARA AS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS**

Ao pensar na produção de conhecimento, pesquisadores, professores e alunos amparam-se nas teorias mais consolidadas e difundidas de suas áreas. Muitos importam alguns modelos teóricos e os aplicam sem criticidade, fortalecendo o discurso único. Comportamentos como esses corroboraram para que, durante muito tempo, fosse tomado como base e verdade somente o conhecimento proveniente de países hegemônicos, silenciando as demais personagens e a riqueza de experiências advindas com elas.

Dar protagonismo ao chamado “Sul” pode contribuir para a desconstrução de formas antigas de exclusão que se amparam no conhecimento científico de modo a buscar outras perspectivas diferentes das que são comumente impostas aos pesquisadores e a toda sociedade.

Boaventura de Sousa Santos (2009, p. 23) afirma que “o pensamento moderno ocidental é um pensamento abissal”. Esse tipo de pensamento compreende um sistema de divisões visíveis e invisíveis da realidade social, e as invisíveis, fundamentam as visíveis. Com isso, linhas radicais dividem a realidade social em dois universos e como propõe Santos, há o universo “deste lado da linha” e o universo do “outro lado da linha”. Para o autor, o “outro lado da linha” aparece enquanto inexistente, que seriam as formas de pensamento não ocidental que têm sido tratadas de um modo abissal pelo pensamento moderno ocidental.

Nesse sentido, “a característica fundamental do pensamento abissal é a impossibilidade de copresença dos dois lados da linha” (SANTOS, 2009, p. 24). O autor aponta que o pensamento abissal moderno destaca-se pela sua capacidade de produzir e radicalizar distinções. A partir disso, o conhecimento e o direito moderno são bons exemplos de manifestações do pensamento abissal, capazes de criar subsistemas de divisões visíveis e invisíveis de forma que as invisíveis se tornem fundamento das visíveis (SANTOS, 2009).

No campo do conhecimento, por exemplo, é indicado que o pensamento abissal concede à ciência moderna a distinção universal entre verdadeiro e falso, em detrimento dos conhecimentos alternativos. Assim, a problemática deste monopólio perpassa as disputas epistemológicas que envolvem as formas científicas e não científicas de verdade.

Dessa maneira, é apresentado como as tensões entre formas de conhecimento como ciência, filosofia e teologia são visíveis, mas que possuem lugar “deste lado da linha”. Enquanto isso, a invisibilidade é dada para outras formas de conhecimento, como o indígena, popular, leigo etc., colocando estes “do outro lado da linha”. Nesse outro lado, não haveria conhecimento real (SANTOS, 2009).

Meneses (2008) corrobora com essa ideia e salienta que a constituição mútua do Norte e do Sul global e a natureza hierárquica das relações Norte-Sul são cativas à persistência das relações capitalistas e imperiais. No norte global, os “outros saberes”, que vão além da ciência e da técnica têm sido produzidos e categorizados como não existentes e excluídos da racionalidade moderna. Para a autora, a relação colonial de exploração e dominação permanece atualmente e o eixo da colonização epistêmica é um dos mais difíceis de criticar abertamente.

Ainda, a hierarquização de saberes, em conjunto com a hierarquia de sistemas econômicos e políticos e a predominância de culturas de raiz eurocêntrica, foi apelidada por alguns investigadores por “colonialidade do poder” (MENESES, 2008). Assim, uma das expressões mais claras da colonialidade das relações de poder discorre com a persistência da colonização epistêmica, da reprodução de estereótipos e formas de discriminação.

Nesse sentido, é relevante a reflexão sobre a necessidade da desconstrução do pensamento de que há conhecimentos superiores e conhecimentos inferiores, que assolam diversas ciências, incluindo a comunicação. O rompimento dessa forma de pensar requer deixar de lado a ideia de que as formas de conhecimento provenientes de países hegemônicos são superiores e mais civilizadas do que o conhecimento que provém de outras localidades do mundo.

O outro lado da linha, que não possui territorialidade fixa, conta com experiências desperdiçadas, tornadas invisíveis e seus autores são esquecidos (SANTOS, 2009). Assim, nota-se que muitas áreas encontram o desafio de superar a inexistência do outro lado da linha e não abordá-las a partir da perspectiva do Sul, deixa ainda mais fortes as divisões dessas linhas abissais.

A tese de Santos (2009, p. 31) é que “a cartografia metafórica das linhas globais sobreviveu à cartografia literal das *amity lines* que separavam o Velho do Novo Mundo”. Assim, justiça social global estaria intimamente ligada à justiça cognitiva global. Com isso, a luta pela justiça global deve perpassar pelos âmbitos da justiça

cognitiva global. Para obter sucesso, o autor aponta que essa luta exige um novo pensamento, este seria um pensamento pós-abissal.

Ainda, para Santos (2009), as linhas abissais globais não se mantiveram fixas, mas em cada momento histórico elas são fixas e sua posição é vigiada. O autor indica que nos últimos sessenta anos, essas linhas globais sofreram dois abalos. O primeiro abalo foi ocasionado pelas lutas anticoloniais e os processos que buscavam independência das antigas colônias. Desse modo, os povos que estavam sujeitos ao paradigma da apropriação/violência reclamaram o direito à inclusão no paradigma da regulação/emancipação (SANTOS, 2009).

Já o segundo abalo ocorreu nos anos de 1970 e 1980 e a lógica da apropriação/violência passou a ganhar maior força em detrimento da regulação/emancipação. O autor aponta que esse movimento é muito complexo e acontece “ante aos nossos olhos” (SANTOS, 2009, p. 33). Assim, por conta da complexidade e consequências negativas para a sociedade, é evidente a necessidade de um esforço coletivo para desenvolver uma epistemologia do Sul.

Santos (2009, p. 43) indica que “o pensamento pós-abissal parte da ideia de que a diversidade do mundo é inesgotável e que esta diversidade continua desprovida de uma epistemologia adequada. Por outras palavras, a diversidade epistemológica do mundo está por construir”. Ainda, para ele, o pensamento pós-abissal é um pensamento não derivativo, ou seja, ele deve romper com as formas ocidentais modernas de pensamento e ação.

Para isso, é necessário que haja o pensar a partir da perspectiva do outro lado da linha, já que esse outro lado é “impensável” na modernidade ocidental. Com isso, enfrentando o ordenamento da apropriação/violência, é necessário situar a perspectiva epistemológica na experiência do Sul global não imperial, de forma a gerar uma ecologia dos saberes, fazendo com que o conhecimento seja baseado no interconhecimento (SANTOS, 2006, 2009).

O conhecimento científico é um produto do pensamento abissal que não está distribuído socialmente de modo equitativo, o que gera fortes desigualdades e reforça ainda mais o poder de nações hegemônicas. Contudo, na ecologia dos saberes, como uma epistemologia pós-abissal o conhecimento não científico não dá descrédito ao científico, sendo o último utilizado de forma contra hegemônica (SANTOS, 2009).

Nessa mesma linha, Meneses (2008) propõe que a entrada no século XXI exige uma etnografia mais complexa, que torne visíveis as alternativas epistêmicas emergentes e com isso,

Um dos elementos mais críticos desta etnografia é a estrutura disciplinar do conhecimento moderno. As disciplinas acadêmicas representam uma divisão de saberes, uma estrutura organizativa que procura tornar gerível, compreensível e ordenado o campo do saber, ao mesmo tempo em que o disciplina, endossando e justificando desigualdades entre saberes e criando outras formas de opressão, que perpetuam a divisão abissal da realidade social; o que não está conforme o definido pela racionalidade moderna volatiliza-se e desaparece (MENESES, 2008, p. 06).

A partir disso, esse desaparecimento de outros saberes e interpretações de mundo significa que eles não são considerados formas compreensíveis ou relevantes de ser e estar no mundo, “sendo estas epistemologias “outras” declaradas não existentes, ou descritas como reminiscências do passado, condenadas a um esquecimento inevitável” (MENESES, 2008, p. 06). Com isso, para a autora, uma das batalhas políticas mais importantes do século XXI é travada em torno do conhecimento e a abertura à diversidade epistêmica deve ser levada em consideração.

Dessa forma, a pluralidade da ciência é explorada e há maior interação entre os saberes científicos e os não e uma série de experiências podem deixar de ser esquecidas e passarem a validar as formas de se produzir conhecimento. Santos (2009, p. 49) propõe que “o uso contra hegemônico da ciência não pode limitar-se à ciência”, afirmando, deste modo, que ele só vai fazer sentido se estiver no âmbito de uma ecologia dos saberes.

Para ele, a ecologia dos saberes é capaz de impedir ou possibilitar intervenções no mundo real. Ainda, é apontado que na perspectiva das epistemologias abissais do Norte global, tem ocorrido nos últimos cinco séculos um epistemicídio, no qual, muitas experiências cognitivas são desperdiçadas.

Em busca de recuperar essas experiências, a ecologia dos saberes recorre à chamada “tradução intercultural”, que é um atributo pós-abissal muito característico. Por meio dessa tradução, “é possível identificar preocupações comuns, aproximações complementares e, claro, também contradições inultrapassáveis” (SANTOS, 2009, p. 53). O autor indica que nessa área os problemas aparecem frequentemente associados à linguagem, pois ela aparece como uma chave para o desenvolvimento de uma ecologia dos saberes. Ademais, a tradução deve operar em níveis linguísticos e culturais.



Nesse sentido, a presença de diferentes lógicas e formas de pensar exige a possibilidade de diálogo e de comunicação entre culturas. A tradução intercultural, defendida por Boaventura de Sousa Santos, como proposta metodológica, pode revelar o Sul global como um conjunto de epistemologias muito dinâmicas (MENESES, 2008).

Desse modo, trabalhar a interculturalidade, principalmente relacionada à comunicação, já que ela se relaciona diretamente com a linguagem, e que é também uma área do conhecimento que necessita ser vista a partir da perspectiva pós-abissal, encontra-se em um novo ponto de vista baseado no respeito às diferenças que pode se concretizar integrando os diferentes, reconhecendo os direitos, a cultura, e as peculiaridades do outro (COOL, 2002) e com uma mudança de mentalidade para lidar com as relações entre culturas diferentes (RODRIGO ALSINA, 1997).

A partir disso, há uma forte necessidade de repensar o passado e as formas de se chegar ao futuro à luz de outras perspectivas que sejam diferentes das do Norte global. Contudo, cabe lembrar que o Norte/Sul global não se refere somente a áreas geográficas (VICENTE, 2018; SANTOS, 2009) e deve-se olhar com maior criticidade para os povos, sem deixar somente sua posição geográfica serem preponderantes. Por isso, torna-se relevante para esse estudo entender de forma breve, como a produção de conhecimento na América Latina se configura nesse cenário em que as epistemologias do Norte, muitas vezes, prevalecem.

A diversidade da América Latina é diferente da que está presente na África ou em contextos europeus. E, dentro de cada um destes macrocosmos, há muitos microcosmos, todos muito diferentes entre si (MENESES, 2008). Entretanto, a autora ressalta que se a diferença “espaço-temporal” apela para a diferença dentro do Sul, a experiência colonial comum é capaz de permitir a constituição de um Sul global.

Para Vicente (2018), há grandes críticos sobre o modelo de desenvolvimento que estão preocupados com a “importação” de ideias e exemplos que são alheios à nossa realidade na América Latina. De acordo com o autor, a Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e o Caribe (Cepal) já abordava questões que permeavam essas temáticas em 1970 e cita alguns autores que marcaram um percurso original nos estudos da Comunicação na América Latina, como Marques de Melo, Martín-Barbero, Paulo Freire, entre outros.

Vicente aponta que a história da América Latina foi construída a partir de atrocidades e, para identificar isso, basta analisar o número de indígenas que havia no continente americano antes do descobrimento e quantos existem atualmente. Ainda,

somando nesse contexto, há escravidão, dependência econômica e exploração. Assim, vê-se que aspectos como esses, que marcaram a história do continente, cristalizam-se em violência, em todas as suas formas: direta, indireta e estrutural, que acometem os mais variados âmbitos da sociedade, mas principalmente os mais pobres.

No decorrer da história, sempre tentaram ocultar esse panorama de violência quando não se criaram versões e interpretações que simplesmente não tocam nos assuntos polêmicos que deveriam ser amplamente debatidos e expostos. Com isso, é indicado de se ter em conta que quem possui o controle da comunicação nas nossas sociedades são oligopólios com o poder de interferir no cotidiano, que criam versões e apresentam fatos de seu interesse (VICENTE, 2018).

Por conta do controle da comunicação estar nas mãos de grupos hegemônicos, a informação, muitas vezes, não chega a sua totalidade para alguns personagens sociais e muitos povos possuem suas vozes e perspectivas silenciadas. Por outro lado, com o advento das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) esse cenário aparece um pouco mais otimista, pois com o acesso à internet, as pessoas passam a se comunicar sem a grande tutela dos meios hegemônicos e podem transmitir suas opiniões e realidades via internet. Contudo, cabe lembrar que ainda há grande parcela da população mundial sem acesso à internet, que mesmo diante desses avanços, ainda está à margem dessas novas formas de produzir conhecimento e poder de expressão.

Para Martín-Barbero (2009), por muito tempo, a verdade cultural dos países latino-americanos importava menos que as seguranças teóricas. Isso convencia as pessoas de que a comunicação deveria apresentar uma teoria, que poderia ser sociológica, semiológica ou informacional, pois só a partir dela seria possível demarcar o campo de interesses e especificar os objetos.

Contudo, o autor aborda que as fronteiras que delimitavam geograficamente o terreno e asseguravam os pesquisadores psicologicamente, foram derrubadas e o desenho do “objeto próprio” foi apagado. Martín-Barbero aponta que por esse caminho encontrou várias pessoas que, sem falar em comunicação, não a deixaram de questionar, trabalhar e produzir e “foi necessário perder o “objeto” para que encontrássemos o caminho do movimento social na comunicação, a comunicação em processo” (MARTÍN-BARBERO, 2009, p. 280).

Martín-Barbero (2004) ressalta que a cartografia se movimenta redesenhando o mapa da América Latina, envolvendo suas fronteiras e identidades. Grimson (2000) apud Martín-Barbero indica que isso acontece especialmente pelo movimento crescente

das migrações e porque o sentido das fronteiras “se apegam ou agudizam contraditoriamente com o que produzem as redes do mercado e as tecnologias satelitais, e as identidades se solapam perdendo sua antiga nitidez” (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 14).

Martín-Barbero (2004), a partir de seu intuito de renovar o mapeamento dos estudos de comunicação, relata uma de suas experiências que ocorreu em Buenos Aires, em 1983, em um encontro de estudiosos de comunicação, cultura e política. Nesse encontro, o autor introduziu uma proposta que chamou de “mapa noturno”. Com o mapa noturno<sup>2</sup>, procurava-se ressituar o estudo dos meios desde a investigação das matrizes culturais, dos espaços sociais e das operações comunicacionais dos diversos atores do processo. Outro ponto ressaltado foi que em 1980 ele foi o pioneiro em traçar o mapa da investigação em comunicação da América Latina ao apresentar um relatório de quando foi presidente da Associação Latinoamericana de Investigadores em Comunicação (ALAIC).

O relatório guiou o pesquisador em uma longa investigação de quase dez anos que resultou em outros trabalhos que, posteriormente, foram de grande importância para entender a comunicação na América Latina. Com isso, ele sintetizou o que entendia por mapa noturno, que seria um mapa capaz de “indagar a dominação, a produção e o trabalho, mas a partir do outro lado: o das brechas, o do prazer” (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 18). Assim, é indicado que o mapa foi importante para mudar o lugar a partir do qual se formulam as perguntas, pois há muitas zonas de realidade cotidiana que precisam ser exploradas.

O autor comenta que no início dos anos 1990, propôs outro mapa acerca dos três modos de relação do trabalho acadêmico com as concepções e modelos de comunicação hegemônicos, que são dependência, apropriação e invenção<sup>3</sup>.

A dependência acadêmica, muitas vezes travestida de “liberalismo intelectual e ecletismo pós-moderno, conclui que “vale tudo”, ou seja, que todas as concepções são

---

<sup>2</sup> É um marco que busca compreender as complexidades nas relações entre comunicação, cultura e política e busca questionar sobre a dominação, a produção e o trabalho a partir de outras perspectivas. É possível encontrar mais informações sobre o conceito de mapa noturno na página 18 do livro “Ofício de Cartógrafo: travessias latino-americanas da comunicação na cultura”. Ver em: MARTÍN-BARBERO, Jesús. Ofício de Cartógrafo: travessias latino-americanas da comunicação na cultura. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

<sup>3</sup> Há descrições mais aprofundadas sobre os conceitos de dependência, apropriação e invenção na página 18 do livro “Ofício de Cartógrafo: travessias latino-americanas da comunicação na cultura”. Ver em: MARTÍN-BARBERO, Jesús. Ofício de Cartógrafo: travessias latino-americanas da comunicação na cultura. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

“iguais” e, portanto, tem os mesmos direitos” (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 18). Esses direitos, em países em desenvolvimento como os da América Latina, seriam somente o de aplicar as concepções da comunicação que os outros inventam e estar sempre “atualizados”.

Já em relação à apropriação, é enunciado como ela se aloca ao contrário da dominação e é definida:

Pelo direito e capacidade de fazer que nossos modelos e teorias, venham de onde venham, geográfica ou ideologicamente. Isso implica não só a tarefa de ligar, mas também a mais arriscada e fecunda de redesenhar os modelos, para que caibam nossas diferentes realidades, com a conseqüente e inapelável necessidade de fazer leituras oblíquas desses modelos, leituras de “fora de lugar”, a partir de um lugar diferente daquele no qual foram escritos. (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 18)

É ressaltado pelo autor que no campo da comunicação/cultura, já passamos para o modelo da invenção. Com isso, passamos a inventar, começando por indisciplinar os saberes diante das fronteiras e dos cânones, despregando a escrita como meio de expressividade conceitual e mobilizando a imaginação categorial, que torna pensável o que ainda não foi pensado e abre novos territórios para o pensamento.

Nesse contexto de estudos e descobertas, Martín-Barbero (2004) propõe também o estudo da comunicação como processo de dominação, que como indica o autor, era capaz de traduzir a análise de Paulo Freire (1987) sobre a opressão interiorizada<sup>4</sup> pelas sociedades da América Latina, quando o oprimido viu no opressor seu testemunho de homem. Diante disso, para o autor, compreender a comunicação significava investigar não só as argúcias do dominador, mas aquilo que no dominado trabalha a favor do dominador.

Por conta disso, o trabalho da ALAIC tem sido relevante porque com a contribuição de pesquisadores de campos diversos foi possível construir na América Latina um campo próprio, o dos estudos culturais de comunicação (MARTÍN-BARBERO, 2009). Assim, o autor aborda que o sentido e o alcance da pesquisa na América Latina, em termos de comunicação maciça e incluindo a leitura realizada da teoria hegemônica e seus impasses, são capazes de remeter a uma nova consciência do processo histórico que faz possível tematizar o problema da dependência cultural, e

---

<sup>4</sup> Maior descrição das relações entre oprimido e opressor no capítulo 1 “justificativa da pedagogia do oprimido” do livro “Pedagogia do oprimido”. Ver em: FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

principalmente, o da produção de conhecimentos, além de uma consideração que poderia reduzi-lo para um mero problema de importação de teoria e mais ainda, para além da sua redução à reprodução ideológica.

Assim, é evidenciado pelo autor que essa mesma consciência está possibilitando desmascarar o que as necessidades tecnológicas significam, não somente em relação à dimensão econômica, mas também se levarmos em conta a rearticulação e a imposição de uma sociedade que possa sintonizar e funcionar com os requerimentos do mercado.

Nesse sentido, “a validade da teoria hegemônica se insere aí, na luta contra a hipoteca que onera o pensamento na América Latina, ao converter o passado em inércia insuperável, em impossibilidade de mudar o presente e nos dar um novo futuro”. (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 47).

Para Martín-Barbero (2004), o fazer teórico é visto na América Latina como algo suspeito. Por parte da chamada “direita”, o *fazer teoria* é vislumbrado como um luxo reservado aos países ricos, sendo o “nosso papel” o de aplicar e consumir o que é imposto. Já por parte da esquerda, os problemas reais, a brutalidade e a urgência das situações cotidianas são tão latentes que não dão direito e nem tempo à atividade teórica. Contudo, a dependência da teoria não consiste em assumir teorias produzidas “fora”, o que para o autor é dependente é a própria teoria da ciência, do trabalho científico e a função que ela ocupa na sociedade (MARTÍN-BARBERO, 2004). Assim, ele indica que o grave nessa situação não é que sejam exógenos os produtos, mas as próprias estruturas de produção.

Por conta de toda essa dinâmica, os conhecimentos produzidos na América Latina foram subjugados e colocados em segundo plano em diversas áreas, como se o que é produzido no continente precisasse passar por critérios mais rígidos de validação e enfrentasse barreiras mais duras para se consolidar do que o conhecimento advindo de países hegemônicos. A suposta superioridade do Norte, além de fadar a América Latina e os chamados “países do Sul” a caminhos científicos mais longos, acarretaram diversas formas de violência.

Nesse sentido, uma das principais contribuições de Boaventura Sousa Santos é que o modelo econômico, político, ideológico, social e cultural proposto pelo chamado “norte global” fracassou totalmente. Esse modelo levou para o resto do mundo o desemprego, exploração, miséria, desigualdade, concentração de renda, entre outros. Com isso, se o Norte global fracassou, a solução deve ser buscada em outros lugares. E, a partir disso, Santos dá ênfase nesse novo olhar que deve ser mais atento para as

experiências do Sul global. Com esse novo olhar, novos agentes entrariam em cena e outro mundo seria possível (VICENTE, 2018).

De acordo com Santos (1999), na modernidade, a igualdade, a liberdade e a cidadania são reconhecidas como princípios emancipatórios da vida social e a exclusão e a desigualdade possuem um significado diferente agora do que recebiam antigamente. Assim, é indicado que a desigualdade e a exclusão são sistemas de pertença hierarquizada. No primeiro, a pertença acontece pela integração subordinada e no segundo a pertença se dá pela exclusão. O autor aponta também que na modernidade há outras duas formas de hierarquização que contêm elementos da desigualdade e da exclusão, que são o racismo e o sexismo.

Os sistemas da desigualdade e o da exclusão passam por mudanças condicionadas e intensificadas pela globalização, tanto no domínio da economia quanto no da cultura (SANTOS, 1999). O autor aborda que a globalização da cultura, assim como a da economia são processos desiguais e contraditórios. Na globalização da cultura domina a transformação do sistema de exclusão em sistema de desigualdade. Isso se deve à globalização do *mass mídia*, da cultura de massas, da ideologia do consumismo etc., que neutralizam as culturas locais e, assim, as descontextualizam e assimilam toda vez que for reconhecido o valor de troca no mercado global das indústrias culturais.

Santos (1999) salienta algumas dificuldades ocasionadas perante a “virulência discriminatória dos sistemas de desigualdade e exclusão” (p.43) e indica pistas para sua superação. A primeira dificuldade apontada por ele diz respeito à articulação entre políticas de igualdade e políticas de identidade. Por isso, ele aponta um novo imperativo categórico que “deve presidir a uma articulação pós-moderna e multicultural das políticas de igualdade e de identidade: temos o direito a ser iguais sempre que a diferença nos inferioriza; temos o direito de ser diferentes sempre que a igualdade nos descaracteriza.” (SANTOS, 1999, p. 44).

Ainda, o autor destaca a criação de um consenso à volta deste imperativo como a primeira condição para uma luta contra os sistemas de desigualdade e de exclusão. Nesse contexto é indicada a possibilidade de uma globalização “a partir de baixo”, que o autor designa por:

Nova forma de cosmopolitismo, coligações transnacionais de grupos sociais vitimizados pelos sistemas de desigualdade e de exclusão,

estabelecendo redes entre associações locais, nacionais e transnacionais como meio mais eficaz de luta pelos seus interesses igualitários e identitários (SANTOS, 1999, p. 58).

A globalização “a partir de baixo” é vista como uma boa forma de afirmar a importância do diálogo Sul/Sul. Assim, pensar a globalização como a imposição de uma única cultura para todas as localidades desconsidera a existência de tradições e outras formas culturais e evidencia ainda mais as estruturas de violências que foram acarretadas pela hegemonia do Norte.

Nesse sentido, Santos (1999) indica que se pode falar de uma metamorfose do sistema de exclusão em sistema de desigualdade. Santos ressalta que as metamorfoses que os sistemas de desigualdade e exclusão passam ficam ainda mais evidentes quando se pensa em novos fenômenos de pertença subordinada, em que se misturam a pertença pela integração e pela exclusão com repercussão na composição social dos grupos sociais envolvidos e nas lutas sociais que eles protagonizam. Para elucidar, Santos dá três exemplos: a biodiversidade e a biotecnologia, o espaço eletrônico e as novas desigualdades entre as cidades.

Para este estudo, é relevante abordar o que Santos (1999) diz a respeito do espaço eletrônico. O autor caracteriza o espaço eletrônico ou o ciberespaço como um novo espaço-tempo da comunicação e da informação que foi tornado possível pela revolução tecnológica. Os setores econômicos de ponta, a produção de serviços complexos e mercadorias organizacionais são os maiores usuários do espaço eletrônico e possuem poder suficiente para gerar estratificações.

Com isso, passa a ser desenhado um sistema de desigualdade e exclusão que caracterizará o espaço eletrônico. Ainda, é apontado que a informação não vai servir por igual todas as pessoas que constituem a sociedade civil global. Nesse sentido, Santos chama a atenção para o surgimento de uma “sociedade civil estranha”, que corresponderá a uma subclasse tecnológica, que será excluída do acesso e de tudo advindo dele. Desse modo, o acesso desigual ratifica o pensamento hegemônico, pois não permite, de forma igualitária, que as pessoas possam ter acesso a novas formas de possuírem voz e conhecimento.

Por outro lado, o espaço eletrônico pode ser fascinante, pois é um espaço contestado, um espaço onde grupos podem se estruturar e nele também há subversão das margens. (SANTOS, 1999). Com isso, o espaço eletrônico pode ser tanto um novo sistema de desigualdade e de exclusão quanto um espaço público de oposição.

Nesse sentido, é interessante observar o pensamento de Castells (2017). O autor não fala especificadamente em nome da perspectiva do Sul, mas entende como as redes introduzem novos atores e novos conteúdos na organização social com certa autonomia diante dos centros de poder. Além disso, ressalta como esta possível autonomia aumenta gradativamente com o passar do tempo e com as mudanças tecnológicas, de forma especial, a evolução das tecnologias de comunicação.

Ao falar sobre as modificações sociais advindas com a globalização e a internet, Castells (2017) contribui com este estudo ao abordar a noção de sociedade em rede. O autor conceitua uma nova forma de sociedade, denominada por sociedade em rede, “composta de configurações específicas de redes globais, nacionais e locais em um espaço multidimensional de interação social” (CASTELLS, 2017, p. 65).

Para Castells (2017), as sociedades são constructos culturais e, pela sociedade em rede ser global, ela irá integrar uma multiplicidade de culturas, que são relacionadas à história de cada parte do mundo. A sociedade em rede se desenvolve em uma multiplicidade de cenários culturais, esses que são produzidos pela história de cada contexto.

Com isso, cabe pensar como Santos (1999) aborda o chamado “espaço contestado” na internet e como Castells (2017) coloca como benefício das redes a possibilidade de novos atores ganharem voz. Ainda, mesmo esses dois autores possuindo alguns pensamentos e abordagens opostas, essas “outras” possibilidades propostas por eles são relevantes, pois podem ser aliadas à comunicação, já que a tecnologia e as redes possibilitam que um maior número de atores sociais ganhe espaço e se comunique, principalmente, com culturas diferentes e possam produzir suas formas de comunicação não dependendo somente dos meios hegemônicos.

Para Castells (2017), há três formas de comunicação que coexistem e interagem entre si, são elas: a interpessoal, que é interativa; a comunicação de massa, que pode ser interativa ou unidirecional e a autocomunicação de massa, que surgiu com a difusão da internet e é capaz de enviar mensagens de muitos para muitos, que é autogerada, autodirecionada e autosselecionada e possui potencial para atingir um público global.

Para o autor, a autocomunicação de massas gera grande autonomia para os sujeitos comunicativos. Esse potencial para a autonomia é moldado e controlado pela concentração das operadoras de rede e corporações de mídia no mundo. Contudo, mesmo esse potencial sendo controlado por alguns atores sociais poderosos e gerido por



determinados aspectos, ele permite que diferentes, com díspares culturas e de lugares distintos se comuniquem e compartilhem suas experiências e conhecimentos.

Segundo Castells, “protocolos de comunicação entre culturas diferentes são a questão crucial para a sociedade em rede, já que, sem eles, não há sociedade, apenas redes dominantes e comunidades resistentes” (p. 84). Embora deseje que a cultura do cosmopolitismo aumente a comunicação entre os povos e culturas, o autor observa que tendências atuais apontam para a direção contrária.

Dessa maneira, deve ser considerado que na sociedade em rede a comunicação entre culturas distintas é conflituosa e acaba por não levar em conta todas as culturas, muitas vezes, corroborando com o pensamento hegemônico e deixando de lado a perspectiva do Sul. Ainda, há de se considerar as pessoas que não possuem acesso à internet e vivem fora do âmbito tecnológico, que são passivas em meio à sociedade conectada.

Nesse sentido, há intersecções entre as questões levantadas por Boaventura de Sousa Santos e Manuel Castells que podem corroborar com a fundamentação deste estudo, pois as reflexões tecidas até aqui perpassam, também, pelo entendimento da interculturalidade via redes, principalmente ao pensar a comunicação entre culturas distintas por meio da comunicação intercultural que é abordada nos treinamentos que são oferecidos por algumas empresas brasileiras.

As reflexões levantadas por Castells (2017) sobre a sociedade em rede e a comunicação apresentam “outras” possibilidades que podem ser aliadas à comunicação, principalmente pelo fato da autocomunicação dar um pouco mais de voz para diferentes atores. O dar voz para culturas distintas, assim como a perspectiva do Sul, são fundamentais para desconstruir o “discurso único” e a invisibilidade dada para alguns povos, culturas e formas de conhecimento que há muito vem sendo impostos para os que estão “do outro lado da linha”.

O rompimento com as formas hegemônicas de pensar, teorizar e produzir conhecimento requer deixar de lado a ideia de que “este lado da linha” é superior e mais civilizado do que outras localidades do mundo. Para isso, a reflexão estabelecida com este trabalho busca caminhar em prol da construção de um pensamento pós-abissal no campo da comunicação intercultural, abarcando como ela é compreendida por algumas empresas que oferecem o treinamento intercultural que compõem a realidade brasileira.

Com esse trabalho, busca-se iniciar um passo em direção à perspectiva do Sul, procurando compreender como ela pode contribuir para o entendimento da comunicação

intercultural e das competências interculturais partindo da realidade brasileira, para com isso, os referenciais estrangeiros e teorias importadas possam ser compreendidos com maior criticidade.

Dessa maneira, a perspectiva do Sul ajudará na construção de reflexões mais amplas acerca da comunicação intercultural na formação de profissionais em internacionalização por empresas brasileiras que oferecem o treinamento intercultural.

## 5 O OBJETO E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Os ambientes organizacionais, com os processos globalizados e novas tecnologias da comunicação e informação, estão muito mais internacionalizados e isso faz com que as organizações necessitem de pessoas aptas para lidar com outras culturas, legislações, idiomas, moedas, regimes financeiros e políticas econômicas. De acordo com Sarfati, Menegon e Reis (2013), essa situação ganha uma dimensão ainda mais relevante e, por vezes, conflituosa, quando se somam as diversidades culturais.

Com isso, quando pessoas de diferentes culturas entram em contato no ambiente organizacional e se comunicam, a diversidade pode gerar impactos positivos, como a criatividade, inovação, eficiência e também negativos como desconfiança, baixo desempenho (MENEGON; REIS; SARFATI, 2013). Desse modo, treinamentos, tutorias e acompanhamentos buscam preparar as pessoas que entram em contato com culturas distintas para que possam vivenciar essas situações de forma mais positiva e respeitando as diferenças.

Mediante a demanda por profissionais que saibam se comunicar com outras culturas e atender os anseios das organizações que atuam em diversas realidades culturais, algumas empresas passaram a ocupar-se dessa temática e oferecer serviços que buscam amenizar os novos desafios interculturais.

Assim, observa-se que muitos desses treinamentos fundamentados em ensinamentos de diferentes concepções teóricas, preparam pessoas vinculadas às organizações em processos de internacionalização e oferecem conteúdos que buscam fazer com que elas desenvolvam novas habilidades, competências, novos comportamentos e formas de se comunicar com outras culturas.

A comunicação intercultural, pra nós, é um eixo fundamental no entendimento desses processos formativos que visam preparar pessoas para a interculturalidade e para o desenvolvimento de competências para a atuação profissional em contextos interculturais. Por isso, a metodologia deste estudo será trabalhada em busca de atender ao **problema de pesquisa**: “Como a comunicação intercultural é entendida por empresas que oferecem treinamento intercultural?”. Em busca de tentar elucidar esse questionamento, formulamos o **objetivo geral** deste estudo que é: “Entender como a comunicação intercultural é compreendida por empresas de treinamento intercultural”. Nesse sentido, nossos **objetivos específicos** são: a) Identificar o conteúdo oferecido pelas empresas que é divulgado em sua página web a fim de verificar como a

comunicação intercultural é compreendida e b) Analisar e refletir se o treinamento que as empresas oferecem visa promover, de fato, o desenvolvimento de competências interculturais. Para isso, três organizações foram escolhidas.

As organizações, caracterizadas como empresas de treinamento intercultural, foram definidas após a realização de uma pesquisa exploratória de forma aleatória por meio da análise de websites e de conteúdos disponibilizados por empresas que indicavam oferecer treinamentos interculturais. Após o estudo exploratório, três empresas foram escolhidas considerando algumas variáveis, tais como a possibilidade de formação oferecida de modo presencial e online, programas de treinamento oferecidos para gestores organizacionais e escopo de trabalho. A partir disso, as empresas selecionadas foram: empresa A, empresa B e empresa C, todas com sede na cidade de São Paulo.

Constituíram em unidades de análise nesta pesquisa organizações que alegavam oferecer o serviço intitulado por *treinamento intercultural*. Assim, os critérios que definiram a escolha se basearam no fato de que elas afirmavam em seus materiais digitais, em especial os sites, que são suas principais ferramentas de comunicação com os públicos, oferecer treinamento intercultural e por darem grande foco para esses treinamentos no cenário organizacional, especialmente, para gestores e cargos de liderança. Além disso, as três oferecem treinamentos presenciais e online, o que aparece como ponto intrigante para a análise por conta das possíveis diferenças metodológicas e de conteúdo adaptadas para plataformas online e para formação presencial.

A empresa A e a empresa B possuem ênfase na abordagem de temáticas que envolvem a internacionalização no mundo dos negócios e oferecem materiais digitais indicando brevemente quais conteúdos serão aprendidos em cada etapa de seus treinamentos. A Empresa C apresenta uma variedade um pouco maior de serviços, mas se configura na mesma linha das outras duas por apresentar em sua cartela de cursos o treinamento intercultural e oferecer diversos serviços para os clientes corporativos, enfatizando a importância da preparação para o cenário globalizado.

As três empresas possuem sedes localizadas em São Paulo – SP e ministram treinamentos em todo território nacional e em seus sites disponibilizam canais de fácil contato (como e-mail, canais de dúvidas e telefones), além de duas delas disponibilizarem diversas informações, notícias, imagens e conteúdos sobre seus treinamentos online e presenciais, o que facilitou o acesso para realização de todas as etapas deste trabalho.

O primeiro contato com as três empresas foi realizado no segundo semestre de 2017 para um levantamento inicial de informações e apresentação da pesquisa. As três se mostraram receptivas e abertas para a realização do estudo e reuniões (via *Skype*) com os responsáveis por cada uma foram realizadas como primeiro contato e sondagem. Ainda, cabe destacar que as sondagens iniciais foram conduzidas com o objetivo de obter maior entendimento do trabalho realizado por elas e analisar se realmente poderiam enquadrar-se como objeto de estudo para atender o questionamento que deu origem ao trabalho.

Na sondagem inicial, todas as empresas permitiram que seus nomes fossem divulgados. No entanto, com o avanço da aplicação dos procedimentos metodológicos, uma das empresas solicitou que seu nome fosse ocultado por ela fazer parte de uma franquia, alegando que a matriz não gostaria que suas formas de aplicar o treinamento intercultural fossem divulgadas.

Com isso, ressalta-se que, mesmo diante da demonstração de abertura, colaboração com o estudo e receptividade entre todos os entrevistados, escolheu-se padronizar as empresas com os codinomes A, B e C para cumprir com a ética e não favorecer nenhuma delas.

A empresa A atua no segmento de treinamentos e está há 30 anos no mercado brasileiro. Seu quadro de funcionários é composto por quatro pessoas e ela oferece treinamentos para estudantes intercambistas, profissionais ligados ao esporte e para executivos.

A empresa B atua no segmento de palestras, treinamentos e workshops e conta com apenas a sua fundadora compondo o quadro de funcionários e está no mercado há 13 anos. Os serviços oferecidos por ela são: treinamentos interculturais para expatriados, repatriados, crianças, famílias de expatriados, grupos e workshops organizacionais para diversas áreas.

A empresa C atua no segmento de ensino de idiomas e há 11 anos oferece serviços no Brasil. Seu quadro de funcionários é composto por cinco pessoas em regime efetivo de trabalho e por 120 *freelancers*. A empresa oferece cursos de diversos idiomas, preparação para entrevistas, cursos culturais para crianças e adolescentes, além do treinamento intercultural.

Após a caracterização dos objetos de estudo, compreende-se que as três empresas escolhidas possuem serviços que buscam preparar pessoas para os novos desafios interculturais. Assim, a partir dos treinamentos interculturais que oferecem,

elas indicam concentrar seus esforços em preparar, em especial profissionais em internacionalização, fornecendo conteúdos que buscam fazer com que eles se tornem aptos para se comunicar com culturas distintas.

Diante disso, para sanar o objetivo principal e para problematizar e articular os conceitos em torno à noção de comunicação intercultural que as empresas que oferecem treinamentos dessa natureza para profissionais em internacionalização possuem, foi definido o procedimento metodológico que se encontra dividido em três etapas.

## **5.1 Descrição do procedimento metodológico**

Após a apresentação do objeto de estudo, ressalta-se que os próximos passos desta pesquisa consistem na realização de um procedimento metodológico que está dividido em três etapas. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.65), o método utilizado em uma pesquisa científica possibilita, por meio de um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais”, o desenvolvimento de um estudo com maior segurança, buscando validar os conhecimentos gerados e auxiliando as decisões de análise. Portanto, o procedimento metodológico irá auxiliar no desenvolvimento do raciocínio teórico, na análise confiável do objeto de pesquisa, na obtenção de resultados e na articulação das discussões que envolvem o objetivo proposto.

### **5.1.1 Primeira etapa: pesquisa bibliográfica**

A primeira etapa deste estudo é composta pela pesquisa bibliográfica. Stumpf (2009) comenta que a pesquisa bibliográfica corresponde ao planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa, que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente ao assunto até a apresentação de um texto sistematizado. Para a autora, esse método corresponde ao conjunto de procedimentos que visa identificar informações, selecionar documentos pertinentes ao tema, realizar anotações ou fichamentos e, posteriormente, redigir um trabalho acadêmico.

Com auxílio da pesquisa bibliográfica e do levantamento teórico foram abordados temas como a comunicação intercultural, interculturalidade, treinamento intercultural, desenvolvimento de competências interculturais e as epistemologias do Sul, mediante diferentes perspectivas teóricas para a problematização do objeto e

levantamento de conceitos e dados que orientaram a análise de conteúdo e as entrevistas.

A primeira etapa realizada possibilitou a construção da fundamentação teórica deste trabalho que pode ser encontrada nos tópicos “2”, “3” e “4” anteriores e sintetizada no quadro (8).

Quadro 8: Estrutura da fundamentação teórica

<b>Capítulos</b>	<b>Temas</b>	<b>Tópicos abordados</b>	<b>Principais referências</b>
<b>Capítulo 2</b>	Interculturalidade e comunicação intercultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito de cultura;</li> <li>- Conceito de interculturalidade (diferenças com outros conceitos, por exemplo, o multiculturalismo);</li> <li>- Conceito de Comunicação intercultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hall (1997)</li> <li>- Willians (1992)</li> <li>- García-Canclini (2012)</li> <li>- Ferrari (2015)</li> <li>- Cool (2002)</li> <li>- Rodrigo Alsina (2006,2008)</li> <li>- Barbosa e Veloso (2007)</li> </ul>
<b>Capítulo 3</b>	Competências interculturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender o conceito de competência;</li> <li>- Conceito de competência intercultural;</li> <li>- Identificar modelos de competências interculturais.</li> <li>- Treinamentos interculturais e gestores expatriados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleury e Fleury (2001);</li> <li>- Aneas Álvarez (2003, 2009, 2010)</li> <li>- Andrelo e Cabral (2010)</li> <li>- Rodrigo Alsina (1997)</li> <li>- Veloso (2014)</li> <li>- Hofstede (2003).</li> </ul>
<b>Capítulo 4</b>	Contribuições da perspectiva do sul para a comunicação intercultural e para as competências interculturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender o que são as epistemologias do Sul;</li> <li>- Entender um pouco da produção de conhecimento na América Latina;</li> <li>- Contribuições para a análise do trabalho das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santos (2009)</li> <li>- Meneses (2008)</li> <li>- Vicente (2018)</li> <li>- Martín- Barbero (2009)</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Após as reflexões e considerações tecidas na primeira etapa, deu-se andamento às análises do objeto de estudo, relacionando conceitos vistos a partir das teorias estudadas. A primeira etapa orientou as próximas etapas do procedimento metodológico, sendo fundamental para tecermos interpretações e problematizações embasadas em relação ao objetivo proposto

### **5.1.2 Segunda etapa: análise de conteúdo dos sites das empresas A, B e C e interpretação hermenêutica**

A investigação proposta por esta dissertação está centrada sobre qual entendimento que três empresas que oferecem treinamentos interculturais possuem sobre a comunicação intercultural. Dessa forma, fez-se necessária uma ferramenta de análise que permitisse decodificar os conteúdos presentes nos sites institucionais das empresas, buscando compreender os sentidos presentes em sua estrutura.

Por isso, para a segunda etapa do procedimento metodológico, o método escolhido para ser empregado é a análise de conteúdo na concepção de Bardin (2016), por ser um método que abarca a sistematização e é capaz de lidar com os desafios emergentes da comunicação (FONSECA JÚNIOR, 2009).

Para Fonseca Júnior (2009), a análise de conteúdo (AC) se refere a um método das ciências humanas e sociais que é destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa. Para o autor, a análise de conteúdo está em constante aperfeiçoamento e de acordo com Krippendorff (1990), o método vem sendo utilizado desde o século XVIII, quando a corte da suíça a utilizou para analisar hinos religiosos. Com o passar do tempo o método foi popularizando-se e sofrendo transformações e o desenvolvimento histórico da análise de conteúdo reflete-se nos últimos anos em vários enfoques de pesquisa nos diversos campos do conhecimento, como psicologia, história e comunicação (FONSECA JÚNIOR, 2009).

Para o autor, a análise de conteúdo cumpre com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade. Nesse sentido, Lozano (1994) reforça que:

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões (LOZANO, 1994, p. 141-142)

De acordo com Lozano (1994) a análise de conteúdo é importante, pois cumpre com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade. Diante desse quadro, iremos analisar os conteúdos disponíveis sobre treinamento intercultural nos sites das empresas A, B e C e segundo o que propõe Bardin (2016) e pela metodologia compreender-se em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo



das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2016, p. 48).

Diante desse quadro, Bardin (2016) indica que desde que se começou a lidar com comunicações que se pretende compreender para além dos seus significados imediatos, parecendo útil o recurso da análise de conteúdo. Para a autora, a sutileza do método da análise de conteúdo corresponde aos objetivos: superação da incerteza e enriquecimento da leitura. Essas duas características expressam as linhas de força de seu desenvolvimento histórico.

Além disso, Recuero (2014) aponta que a análise de conteúdo tem sido cada vez mais utilizada por diversas áreas para compreender e debater os discursos que são propagados no ciberespaço. Frente a isso, o método encaixa-se para a análise dos sites institucionais das três empresas.

Silva e Fossá (2015) assim como Fonseca Júnior (2009) comentam sobre a análise de conteúdo proposta por Bardin e explicam as três fases cronológicas que a autora francesa organizou o método, a saber: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, na pré-análise, Silva e Fossá salientam que há a sistematização das ideias iniciais propostas pelo referencial teórico e o estabelecimento de indicadores para, posteriormente, a interpretação das informações coletadas. Esta fase compreende a leitura geral do material eleito e abarca a leitura flutuante, que é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados e quando se começa a conhecer os textos. Ainda, nesta fase há a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos e elaboração dos indicadores que serão utilizados para interpretar o material coletado.

Após a conclusão da primeira fase, parte-se para a exploração do material. A exploração do material consiste na construção das operações de codificação, considerando a agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas (SILVA; FOSSÁ, 2015). Para as autoras, dentro das concepções de Bardin, a terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consistindo em captar os conteúdos manifestos e latentes em todo material coletado.

Para cumprir a organização esquemática proposta, foi realizada a pré-análise para explorar os materiais que seriam estudados e identificar se eles poderiam contribuir com a consecução dos objetivos do estudo. A partir da pré-análise, foi identificado que os sites institucionais das três empresas possuem algumas diferenças na exposição de

seus conteúdos, tais como: quantidade de abas, presença/ausência de recursos visuais, ênfase ou não nos clientes que já atenderam e seus *cases* de sucesso, entre outras peculiaridades identificadas neste primeiro momento. Contudo, as três organizações apresentam em comum em seus sites institucionais divisões para tratar especificamente da temática do treinamento intercultural.

Por conta disso, o *corpus* a ser analisado corresponde às seções dos sites que estão intituladas de forma explícita por “treinamento intercultural”. Nestas seções, são fornecidas maiores informações sobre os cursos, como a duração e explicação do que se trata.

Ressalta-se que há três variações de treinamento intercultural oferecidas pela empresa A: o treinamento intercultural para intercambistas, o treinamento intercultural para executivos e o treinamento intercultural para atletas. Para atender melhor os objetivos do estudo, focar nos treinamentos para profissionais em internacionalização e restringir as seções de análise, optou-se por analisar somente o tópico que corresponde ao “treinamento intercultural para executivo”. No site da empresa B, optou-se por analisar somente as seções intituladas por “treinamento intercultural” que são direcionadas para profissionais em internacionalização e no site da empresa C, há somente uma aba voltada para a temática.

Outro ponto que é relevante ressaltar é que a quantidade de informação da seção intitulada por treinamento intercultural varia entre os sites. Alguns dão explicações aprofundadas do que corresponde o treinamento e outros apresentam um número reduzido de informações, focando em mostrar de modo conciso os benefícios e fazendo uso de recursos visuais, como imagens.

Os três sites possuem a seção correspondente ao treinamento intercultural explícita. Por serem itens comuns a todas elas, a análise permitirá a realização dos objetivos de pesquisa, buscando reunir elementos que possibilitem identificar o entendimento que as três consultorias possuem relação à comunicação intercultural, por meio das categorias elencadas no quadro 9.

Salienta-se que outras mídias das consultorias também foram pesquisadas para a análise, contudo o site enquadrado-se como a mais indicada por conta das três organizações apresentarem informações relevantes nela e por ser o local em que está concentrado o maior volume de conteúdo informacional institucional, além de a manterem frequentemente atualizada. Ainda, a escolha pelo site se deu, também, por

somente duas, das três empresas, apresentarem *fanpage* no *Facebook* e perfil no *Linkedin*, o que inviabilizaria a análise dessas outras mídias.

É salientado por Bardin (2016) que a análise de conteúdo é um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável ao campo das comunicações. Sendo assim, para a segunda etapa cronológica de organização proposta por ela, foi escolhida a análise categorial. De acordo com Bardin (1988, 2016) e Barros e Targino (2000) apud Fonseca Júnior (2009), uma das principais técnicas de análise de conteúdo é a análise categorial.

Para os autores, cronologicamente, a análise categorial é a técnica mais antiga e mais utilizada e ela funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo agrupamentos analógicos. Assim, ela toma a totalidade do texto, passando-o pelo crivo da classificação.

De acordo com Bardin (2016), o método das categorias corresponde a:

Espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. É, portanto, um método taxonômico bem conhecido para satisfazer os colecionadores preocupados em introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente (BARDIN, 2016, p. 43)

A partir disso, o processo de formação das categorias se concretizou da forma prevista por Bardin (2016), após a seleção do material e da leitura flutuante, a exploração foi realizada através da codificação. Assim, para efetivar a análise de conteúdo, evidenciamos que as categorias de análise foram criadas a partir dos dados obtidos em campo, de sondagens iniciais e da pesquisa exploratória e pela reflexão sobre alguns conceitos que foram apresentados durante a pesquisa bibliográfica e o levantamento teórico perpassando sobre as noções principais de comunicação intercultural e competências interculturais elencadas para este estudo.

As categorias que foram utilizadas para a análise de conteúdo podem ser vistas na matriz intercultural adotada para este estudo e exemplificada no quadro (9).

Quadro 9 - Matriz intercultural de categorias de análise elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica

<b>Matriz intercultural</b>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
<b>1. Mundo intercultural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação;</li> <li>2. Convivência;</li> <li>3. Reconhecimento;</li> <li>4. Diversidade;</li> <li>5. Desterritorialização;</li> <li>6. Respeito;</li> <li>7. Olhar multifatorial;</li> <li>8. Identificações/ mestiçagens;</li> <li>9. Descoberta de anúncios de identidade;</li> <li>10. Multilinguismo e língua comum;</li> <li>11. Desconstrução de estereótipos;</li> <li>12. Consciência do etnocentrismo.</li> </ol>
<b>2. Competências interculturais transversais</b>	<p><b>1. Diagnosticar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os aspectos culturais que determinam as pessoas da organização;</li> <li>- Incidentes, necessidades e situações causadas por diferenças culturais no desempenho do trabalho na empresa.</li> </ul> <p><b>2. Relacionar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociação intercultural;</li> <li>- Comunicação intercultural;</li> <li>- Trabalho em equipe intercultural.</li> </ul> <p><b>3. Afrontar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a autoaprendizagem intercultural;</li> <li>- Enfrentar e resolver problemas interculturais;</li> <li>- Desenvolver soluções que considerem outras culturas.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base em Rodrigo Alsina (2008) e Aneas Álvarez (2003)

A fundamentação teórica deste trabalho nos permitiu chegar à matriz intercultural exemplificada nas categorias apresentadas no quadro 9 a partir das concepções de Rodrigo Alsina (2008) e de Aneas Alvarez (2003).

A primeira categoria elencada para análise de conteúdo é denominada “mundo intercultural”, proposta por Rodrigo Alsina (2008). Rodrigo Alsina diferencia três mundos possíveis: o monocultural, o multicultural e o intercultural. No mundo intercultural a comunicação é imprescindível e não há interculturalidade se a interação

não é produzida. Partindo do entendimento apresentado por Rodrigo Alsina (2008), compreendemos que o conceito de mundo intercultural enfatiza que a comunicação é fundamental, diferenciando-se do mundo monocultural, que é marcado pela desinformação ou do mundo multicultural, em que há informação, mas não comunicação, principalmente a comunicação pautada em ideais de interação e integração, que são relevantes para este estudo.

As características da concepção de mundo intercultural dispostas pelo autor compõem o detalhamento desta categoria de análise. Ao longo do referencial teórico, outros autores estudados também apontam em separado a relevância de tais temáticas, como: *Comunicação* em Rizo García e Romeu Aldaya (2008), Ferrari (2015), Ramos (2001), Rodrigo Alsina (1997) etc.; *Convivência* em Vilà Baños (2008); *Reconhecimento* em Ramos (2001), Cool (2002), Taylor (1994), De Mello Vetritti e Virgili (2014); *Diversidade* em Cool (2002), Ramos (2001); *Respeito* em Cool (2002), Fleuri (2003), Unesco (2009) etc.

Cabe ressaltar que mediante a reflexão sobre alguns conceitos discutidos na etapa da pesquisa bibliográfica e durante a construção teórica deste estudo, foram acrescentados dois tópicos novos ao detalhamento da categoria “mundo intercultural” proposta por Rodrigo Alsina, que são “desconstrução de estereótipos” e “consciência do etnocentrismo”. Esses tópicos foram acrescidos, pois a nosso ver, são balizadores para entender se nesses treinamentos há a predominância de uma visão etnocêntrica de mundo e se há a busca pela desconstrução de estereótipos que marcam frequentemente muitas culturas e ao nosso entendimento, os dois tópicos inseridos também podem fazer parte da proposta de mundo intercultural.

A segunda categoria para orientar a análise de conteúdo é denominada “competências interculturais transversais”, conceito proposto por Aneas Álvarez (2003). O modelo teórico de competências interculturais foi formulado por Aneas Álvarez para treinar pessoas para obterem maior desempenho profissional e integração em empresas. As competências interculturais transversais podem ser utilizadas em programas de treinamentos interculturais para qualificar as pessoas para trabalhar em contextos em que há o contato entre culturas distintas.

Em relação ao entendimento de Aneas Álvarez sobre as competências interculturais transversais, essa concepção teórica pode ser detalhada por três tópicos, que são: diagnosticar, relacionar e afrontar.

Assim, *diagnosticar* corresponde aos “aspectos culturais que determinam as pessoas da organização” e por “incidentes, necessidades e situações causadas por diferenças culturais no desempenho do trabalho na empresa”; *relacionar* envolve a “negociação intercultural”, “comunicação intercultural” e “trabalho em equipe intercultural” e por último, o tópico *afrontar* está baseado em “promover a autoaprendizagem intercultural”, “enfrentar e resolver problemas interculturais” e “desenvolver soluções que considerem outras culturas”. Esses são os detalhamentos da segunda categoria que será utilizada para a análise de conteúdo, por retratarem um modelo em que o desenvolvimento das competências interculturais é voltado para o diálogo com a interculturalidade e com a comunicação intercultural.

A partir disso, entende-se que esses referenciais podem ser convertidos em categorias analíticas, uma vez que permitem diagnosticar os questionamentos levantados nos objetivos iniciais da pesquisa.

Dando continuidade às etapas de organização do método, Bardin (2016) ressalta que a análise de conteúdo é inferência, ou seja, uma dedução de maneira lógica de conhecimentos. Para Bardin, o papel do analista é duplo: ele deve compreender o sentido da comunicação, como se fosse um receptor normal e, principalmente, olhar para as outras significações. Com esse método, o analista irá tirar partido da mensagem que manipula para deduzir de maneira lógica, ou seja, inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio.

Nesse sentido, a autora francesa aponta que o processo dedutivo ou inferencial a partir de índices ou indicadores não é raro na prática científica, portanto, nas ciências a inferência é utilizada, por exemplo, nos casos de médicos que fazem deduções sobre os pacientes graças aos seus sintomas.

Krippendorff (1990, p. 29) apud Fonseca Júnior (2009, p. 284) indica que “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar a seu contexto”. Os autores seguem a perspectiva de Bardin e levantam que é relevante como a análise de conteúdo, através da inferência, foca nos mecanismos subjacentes da mensagem que não podem ser observados.

A inferência trata-se do momento mais fértil da análise de conteúdo e está centrada nos aspectos que estão implícitos nas mensagens analisadas (FONSECA JÚNIOR, 2009). Bardin (1988) aponta que no campo da comunicação, este procedimento é utilizado para desvendar as condições de produção das mensagens

analisadas, ou seja, “as variáveis psicológicas do indivíduo emissor, variáveis sociológicas e culturais, variáveis relativas às situações de comunicação ou do contexto da produção de mensagem” (BARDIN, 1988, p. 40).

Com isso, “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, p. 44). Desse modo, nos é colocado que o interesse desta etapa não está na descrição de conteúdos, mas sim no que eles podem “ensinar” após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a “outras coisas”.

A análise de conteúdo, no entanto, nem sempre oferece todos os subsídios necessários para extrair as mensagens que estão por detrás do texto. Por isso, para a interpretação das características do texto identificadas nos sites das empresas A, B e C, utilizaremos uma segunda ferramenta que, neste caso, será a análise hermenêutica, pois esta:

[...] procura mostrar o papel da interpretação como um processo, uma metodologia, que busca descobrir o originalmente escondido por uma tradição que nos foi legada por uma exegese distorcida, usando para tal uma destruição, ou seja, de uma desconstrução hermenêutica. A desconstrução hermenêutica, assim, não critica o passado, mas o presente e sua abordagem distorcida, subvertendo as explicações tradicionais e seus conceitos dogmaticamente inquestionados, não destruindo de fato, mas procurando revelar possibilidades ainda não percebidas (BASTOS; PORTO, 2009, p. 316).

Visando a dimensão comunicacional, Fernando Bastos e Sérgio Dayrell Porto (2009) mostram o papel da interpretação como um processo e, principalmente, como uma metodologia. É indicado que “o conceito de hermenêutica não é a comprovação ou a verificação da “correção” ou da “adequação”, mas o de “des-ocultação” (BASTOS; PORTO, 2009, p. 322). Para os autores, o chamado caminho da verdade hermenêutica difere de outros métodos em comunicação, pois não busca a comprovação de fenômenos verificados. A hermenêutica é, sobretudo, uma postura de compreensão do que algo que coloca em prova os dados colhidos.

Com isso, os autores reforçam que a hermenêutica requer um exercício de idas e vindas, portanto, o pesquisador que utiliza dessa metodologia faz uma ida e vinda ao texto, buscando verificar os sentidos que estão escusos, fazendo um exercício de compreender e interpretar o conteúdo para revelar os significados que estão ocultos. Ademais, ela é composta por exercícios de reconstrução e restauração do sentido.

Gomes (2015) realiza em sua obra um percurso histórico entre as várias concepções sobre a hermenêutica desde seus primórdios e diferentes abordagens. No entanto, a autora detém-se a analisar alguns teóricos que se voltaram aos estudos da interpretação de sentidos considerando os meios de comunicação de massa.

Um desses autores é John Thompson, com a hermenêutica de profundidade. Gomes (2015) levanta que o sociólogo Thompson retomou as ideias de autores como Dilthey, Heidegger, Gadamer e Ricoeur, que consideram as formas simbólicas objeto de análise da hermenêutica para propor um novo referencial metodológico.

Nesse sentido, Thompson (2007) apresenta o método interpretativo da hermenêutica de profundidade (HP), que é composto por três etapas de análise e considera tanto o caráter objetivo e formal do campo analisado, quanto à dimensão subjetiva e simbólica.

Thompson em “Ideologia e Cultura Moderna” (2007) apresenta a HP dividida em três fases: 1) análise sócia histórica, 2) análise formal ou discursiva e 3) interpretação/reinterpretação que podem ser explanas em:

A primeira consiste em investigar as condições sociais e históricas em que as formas simbólicas foram produzidas. É necessário descrever situações espaço-temporais, reconstruir ambientes ou campos de interação e suas regras, além das instituições sociais. Também se estudam os meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão porque as formas simbólicas precisam se adequar a esses meios que, por sua vez, fazem parte de aparatos institucionais que lhe conferem características próprias. A fase da análise formal ou discursiva investiga a organização interna das formas simbólicas revelando suas características e relações estruturais. A análise pode ser realizada utilizando-se métodos como análise da conversação, semiótica, análise sintática, entre outros. A terceira fase denominada interpretação/reinterpretação consiste em um procedimento que sintetiza a análise formal ou discursiva propondo possíveis significados e referências. (THOMPSON, 2007, p.376 apud GOMES, 2015, p. 48).

Nesse sentido, Gomes (2015) indica que Thompson (2007) considera que o processo de reinterpretação ocorre porque o investigador lida com formas simbólicas que são resultado de uma interpretação da realidade. Ademais, a hermenêutica é uma tarefa interpretativa, aberta e conflituosa e projeta significados possíveis.

O espírito hermenêutico será válido para as metodologias que considerem a vigência do ser e a experiência de vida dos que tentam compreender o fenômeno da comunicação em qualquer uma de suas manifestações midiáticas (BASTOS; PORTO,



2009). Desse modo, com a análise de conteúdo e hermenêutica como aportes metodológicos teceremos algumas reflexões a cerca do entendimento da comunicação intercultural que as empresas A, B e C possuem e nos utilizaremos da terceira etapa do percurso metodológico, que é composta pela entrevista em profundidade com os responsáveis por responder pela área de treinamento das empresas e por questionários realizados com brasileiros e estrangeiros, para complementá-las e aprofundá-las.

### **5.1.3 Terceira etapa: entrevistas em profundidade**

A terceira etapa do procedimento metodológico que nos auxilia a compreender como a comunicação intercultural é compreendida por empresas que oferecem treinamento intercultural é a entrevista em profundidade. As entrevistas foram realizadas em duas etapas: 1) semiaberta, por meio de questionários semiestruturados com os responsáveis por responder pela área de treinamento intercultural das empresas A, B e C. 2) Por meio de questionários estruturados online com estrangeiros e brasileiros, caracterizados como profissionais em processos de internacionalização, atuando profissionalmente em países diferentes dos seus de origem.

De acordo com Jorge Duarte (2009), a entrevista se tornou uma técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, principalmente na psicologia, sociologia, administração e comunicação. Seu surgimento como tema metodológico pode ser identificado em meados de 1930 no âmbito de temas que envolviam publicações de assistência social americana, recebendo relevantes contribuições pelos estudos de Carl Rogers sobre psicoterapia orientada para o paciente por volta de 1940 (SCHEUCH, 1973; DUARTE, 2009).

Duarte levanta que a entrevista individual em profundidade trata-se de uma técnica qualitativa que “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2009, p.62). Para o autor, entre as principais qualidades desse método, está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos das respostas e ao entrevistador ajustar as perguntas.

As perguntas das entrevistas permitem a exploração e o aprofundamento de determinados temas, a descrição de processos e fluxos, o entendimento do passado, identificação de problemas, padrões e detalhes, entre outros aspectos (DUARTE, 2009).

Além disso, os objetivos das entrevistas em profundidade estão relacionados ao fornecimento de elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura.

A utilização desse método servirá para esclarecer alguns questionamentos que o material analisado possa ter levantado durante o exame dos dados obtidos com a análise de conteúdo e para complementar as lacunas deixadas pela falta de menção das categorias elencadas. Michelet (1981 apud DUARTE, 2005) considera pertinente a utilização da análise de conteúdo como técnica complementar às pesquisas que se utilizam de entrevistas.

As entrevistas são classificadas por várias tipologias, entretanto, a escolhida para este estudo, à luz da teoria de Jorge Duarte (2009), na primeira etapa é a entrevista em profundidade semiaberta por meio de questões semiestruturadas. Já a segunda etapa, configura-se de modo distinto e é compreendida por um questionário estruturado.

Para Duarte (2009), as entrevistas abertas e semiabertas são do tipo em profundidade e se caracterizam pela flexibilidade. Contudo, a diferença é que as abertas são realizadas a partir de um tema central, mas sem itinerários, enquanto as semiabertas partem de um roteiro-base. O modelo de entrevista semiaberta possui origem em uma matriz, um roteiro de questões que servirão como guia e darão cobertura aos interesses da pesquisa. As questões desse modelo possuem origem no problema de pesquisa e buscam tratar da amplitude do tema.

Utilizada na primeira etapa, a entrevista com questões semiestruturadas valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade, enriquecendo assim a investigação (TRIVIÑOS, 1995). Triviños entende por entrevista semiestruturada o método que parte de certos questionamentos, que apoiados em teorias e hipóteses interessam à pesquisa e oferecem vasto campo de interrogativas e novas hipóteses que surgem à medida que o pesquisador recebe respostas do informante.

A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função deste método proporcionar ao entrevistador, segundo Silva e Fossá (2015), melhor captação da perspectiva dos entrevistados. As entrevistas livres não se encaixariam de forma tão coerente para este estudo, pois quando os participantes da pesquisa falam livremente “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159).

Em relação à escolha dos entrevistados, para Duarte (2009), uma boa pesquisa exige fontes capazes de contribuir com o problema proposto, por isso, elas necessitam

possuir envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar. Para o autor, a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a não ser probabilística, ou seja, a definição do informante depende do julgamento de pesquisador e não de sorteio a partir do universo, que garante chance igual para todos. Desse modo, é proposto que existem dois tipos de amostras não probabilísticas para o uso em entrevistas qualitativas, que são: por conveniência ou intencional.

A amostra escolhida para este estudo, tanto na primeira etapa de entrevistas, quanto na segunda, foi por seleção intencional, que é quando “o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva” (DUARTE, 2009, p. 69). Assim, na primeira etapa, as três pessoas responsáveis por responderem pelas áreas de treinamento intercultural das empresas, sendo duas delas fundadoras e a outra, gerente, foram escolhidas por serem conhecedoras específicas do assunto. Na segunda etapa, os cinco brasileiros e cinco estrangeiros foram escolhidos por vivenciarem a internacionalização e atuarem de forma profissional no mercado de trabalho globalizado.

#### **5.1.3.1 Entrevistas com responsáveis pelas empresas de treinamento intercultural**

Na primeira etapa das entrevistas, para que o método pudesse valorizar os aspectos de liberdade e permitisse que os responsáveis por ministrar o treinamento intercultural pudessem contar suas experiências e como entendem conceitos centrais desta pesquisa, o questionário foi elaborado contendo perguntas que resultam do referencial teórico e pode ser visto no apêndice A.

Para cumprir o procedimento metodológico, as entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2018 a janeiro de 2019 e os instrumentos de coleta que facilitaram o processo foram anotações e gravações. Para atender a conveniência dos entrevistados, as entrevistas ocorreram em dias e horários variados em ambiente virtual, através da ferramenta *Skype*.

Destaca-se, também, que as entrevistas tiveram a duração de aproximadamente 30 minutos e foram gravadas mediante autorização e ciência dos entrevistados, que eram informados logo no início que a conversa seria gravada e transcrita posteriormente. A partir disso, entrevistas foram ouvidas com o intuito de identificar os principais pontos a serem abordados de acordo com os objetivos da pesquisa, ocorrendo

à transcrição de todas as falas. As transcrições não aparecem na íntegra nesta pesquisa para garantir o sigilo dos entrevistados.

Recorreu-se às transcrições para realizar a análise e interpretações a partir dos dados coletados, para que, com auxílio das entrevistas em profundidade, fosse possível identificar além do entendimento que as três empresas possuem sobre a comunicação intercultural, as principais diferenças, semelhanças e procedimentos metodológicos entre os treinamentos oferecidos.

### **5.1.3.2 Questionários com brasileiros e estrangeiros em processos de internacionalização**

Na segunda etapa, o questionário foi elaborado contendo perguntas abertas e fechadas com o intuito de identificar qual a percepção sobre treinamentos interculturais que alguns profissionais em internacionalização possuem. Desse modo, o questionário que pode ser visto no apêndice B, foi elaborado a fim de reunir alguns elementos que possam nos orientar a tecer considerações sobre os treinamentos interculturais que estão sendo oferecidos atualmente por empresas e o que profissionais em internacionalização almejam para estar mais bem preparados para atuarem no mercado de trabalho globalizado.

Os questionários foram realizadas entre maio e junho de 2019 e o instrumento de coleta que facilitou o processo foi a internet. Os questionários estruturados foram elaborados através do *Google Forms* e enviados via e-mail para cinco brasileiros que vivem e atuam profissionalmente em empresas fora do Brasil e para os cinco estrangeiros que vivem e trabalham em território brasileiro. Os questionários foram respondidos de modo online, configurando-se em um processo mais ágil do que a realização presencial das dez entrevistas.

Como aponta Duarte (2009), a internet deve ser utilizada para obter informações de pessoas importantes e que não são facilmente acessíveis. Neste estudo, alguns dos profissionais em internacionalização, principalmente os brasileiros que vivem e trabalham em outros países, possuem horários escassos e a realização das entrevistas pela ferramenta *Skype* tornou-se inviável.

Salienta-se que a análise de conteúdo e a primeira etapa das entrevistas em profundidade serão utilizadas a fim de reunir elementos que possam indicar como a comunicação intercultural é compreendida pelas empresas estudadas e para refletir se o

treinamento que as empresas oferecem visa promover o desenvolvimento de competências interculturais. Além disso, esta etapa nos dará indícios de como profissionais que vivenciam a internacionalização e atuam de forma profissional no mercado de trabalho globalizado enxergam os treinamentos interculturais e a comunicação intercultural e quais são seus anseios e experiências em relação a tais temáticas.

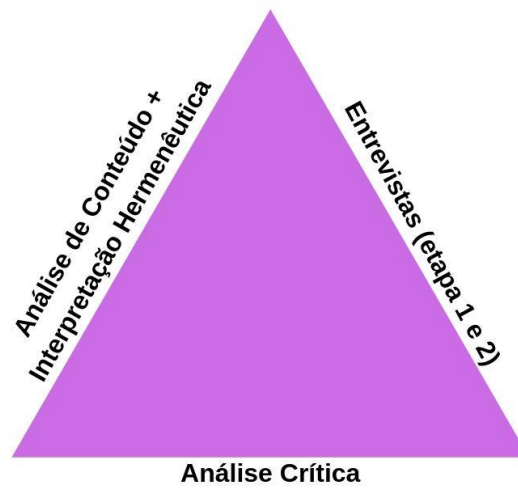
Após a finalização do trabalho exploratório, da análise de conteúdo e das entrevistas e aplicação de questionários nos dedicamos a sistematizar os resultados coletados a partir de uma reflexão crítica e sistêmica confrontando com a teoria estudada a fim de problematizar algumas reflexões, bem como compreender determinadas discussões teóricas sobre a comunicação intercultural em treinamentos dessa natureza e como esse campo está sendo desenvolvido na realidade brasileira.

O fato das três consultorias trabalharem diretamente com pessoas e profissionais em processo de internacionalização e enfatizarem seus serviços para o mundo dos negócios nos permitirá compreender a complexidade da comunicação intercultural no contexto organizacional brasileiro que, muitas vezes, é marcado pela importação de teorias e modelos pertencentes à realidade de outros países.

Entendemos que essa dinâmica nos permitirá interpretar elementos que nos ajudarão a pensar na sistematização de alguns aspectos relacionados à comunicação intercultural e como seu conceito vem sendo entendido e utilizado na formação de profissionais que necessitam se comunicar e atuar no contexto da internacionalização de organizações e mundialização de culturas.

Para ilustrar como serão realizadas as análises, a figura 7 exemplifica o procedimento metodológico aplicado ao objeto de estudo.

Figura 2 - Procedimento metodológico de análise



Fonte: elaborado pela autora.

## 6 ANÁLISES

O procedimento metodológico utilizado para este estudo foi detalhado no capítulo anterior. Neste capítulo, constam as análises e as reflexões tecidas através delas. Primeiro, será apresentada a análise de conteúdo dos sites institucionais das empresas A, B e C na concepção de Bardin (2016) destrinchada através das categorias “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais”. Para a interpretação dos elementos obtidos com ela, será utilizada hermenêutica de profundidade de John Thompson (2007), que abarca três etapas: análise sócio-histórica; análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação.

Após isso, os dados obtidos com a entrevista em profundidade à luz do que propõe Jorge Duarte (2009) serão apresentados. As entrevistas foram realizadas em duas etapas: 1) com os responsáveis por responder pela área de treinamento intercultural das empresas analisadas neste estudo, 2) com estrangeiros e brasileiros, caracterizados como profissionais em processos de internacionalização, atuando profissionalmente em países diferentes dos seus de origem.

### 6.1 Análise de conteúdo: site institucional das empresas a, b e c

Para este momento do trabalho, utilizaremos como aporte metodológico a análise de conteúdo seguida da interpretação hermenêutica. A análise de conteúdo dos sites da empresa A, B e C, preconizada por Laurence Bardin (2016), pode ser vista no quadro 10 na sequência. Após o quadro, encontra-se a interpretação das informações baseada na hermenêutica da profundidade de John Thompson (2007).

Quadro 10: Análise de conteúdo das empresas A, B e C

<b>Empresas</b>	<b>MUNDO INTERCULTURAL</b>	<b>COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS TRANSVERSAIS</b>
<b>Empresa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há menção à “comunicação” de forma explícita no conteúdo estudado.</li> <li>-A convivência é mencionada ao longo do site, indicando que o que será aprendido irá facilitar o convívio com pessoas distintas.</li> <li>- O reconhecimento das características dos outros, dos próprios comportamentos e da complexidade das características humanas são abordados.</li> <li>- A palavra “diversidade” é abordada indicando que o treinamento será capaz de ajudar o profissional a utilizá-la como uma forma de enriquecimento pessoal e profissional e não como um potencial vetor para conflitos.</li> <li>- Não há marcas no texto que indicam territorialidade fixa e nem há menção a países ou localidades específicas. As palavras “global” e “globalização” são utilizadas para falar sobre processos não estáticos e dão o sentido de mobilidade e desterritorialização.</li> <li>- Não há reforços de identidade, mas também identificações e mestiçagens não são mencionadas.</li> </ul>	<p>Não há indicações sobre situações ou incidentes no ambiente de trabalho envolvendo culturas distintas.</p> <p>É registrado que o treinamento auxilia na resolução de conflitos interculturais dentro de equipes multiculturais.</p> <p>É também indicado que o treinamento irá auxiliar as pessoas a realizarem negociações globais e negociações interculturais.</p> <p>O termo</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em relação ao “Multilinguismo e língua comum”, o conteúdo presente é quase todo em Português. Há somente duas palavras em inglês, que são: <i>Trainee</i> e <i>offshore</i>.</li>   <li>- Não há presença de estereótipos ou visões predefinidas sobre uma cultura ou nação específica. O conteúdo não apresenta julgamentos sobre os executivos ou sobre outros povos ou locais nos quais eles serão destinados. Contudo, os prejuízos dos estereótipos ou a importância de desconstruí-los não são mencionados.</li>   <li>- Questões relacionadas à superioridade de povos de forma a qualificar determinada cultura em detrimento de outra não são presentes.</li>   <li>- Os prejuízos do etnocentrismo não são mencionados.</li> </ul>	<p>“comunicação intercultural” não é mencionado no conteúdo presente no site.</p> <p>O trabalho em equipe é mencionado e é indicado que o treinamento beneficia o “trabalho em equipes multiculturais”. O termo “equipe multicultural” é apresentado três vezes.</p> <p>Há uma passagem no conteúdo que indica o enfrentamento de conflitos interculturais como um benefício do treinamento, que pode ser exemplificado pela sentença:  “Enfrentamento de conflitos interculturais dentro de equipes</p>
--	---	--

		<p>multiculturais”.</p> <p>O conteúdo presente não faz menção sobre aspectos negativos que envolvem a internacionalização de executivos (as).</p>
<b>Empresa B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há menção à “comunicação” de forma explícita no conteúdo disposto no site.</li> <li>- Elementos que indicam a necessidade de conhecer para entender e conviver com outras culturas estão presentes. Isso pode ser elucidado com alguns dos tópicos que serão aprendidos no treinamento, como: “<i>Cultural Quiz</i>” (quizz cultural), “<i>Typical Meal</i>” (Refeições/alimentos típicos), “guia de etiqueta da cultura abordada” e “particularidades”, que indicam que os treinamentos buscam transmitir conhecimento e esclarecer as pessoas sobre alguns aspectos que podem revelar mais sobre outras culturas.</li> <li>- Há também tópicos que sinalizam o reconhecimento das características pessoais, como: “será que eu olhava assim antes?” e “eu já não faço mais assim?”.</li> <li>- “Respeito” e “diversidade” não aparecem explícitos.</li> <li>- Há grande quantidade de palavras e expressões em Inglês que compõem o conteúdo analisado. Não há palavras em outros</li> </ul>	<p>Há menção sobre o “choque cultural”, que é um incidente que pode ser causado por diferenças culturais e afetar o desempenho no ambiente de trabalho. O “choque cultural” é trazido como um elemento que pode tanto ser causado quando a pessoa é transferida para outro país quanto quando ela volta para seu país de origem.</p> <p>Não há menção sobre o termo “comunicação intercultural” de</p>

	<p>idiomas como Espanhol, Italiano etc. Somente em Português e Inglês.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há algumas marcas territoriais no conteúdo, como: “vivendo em São Paulo ou em outro país” e “viajar no Brasil”.</li> <li>- Não há reforço de nenhuma identidade em específica. Também não há menções para as identificações ou mestiçagens.</li> <li>- Não há presença de estereótipos, visões predefinidas ou relativizações sobre alguma cultura ou nação específica. O conteúdo não apresenta julgamentos sobre povos ou locais nos quais os profissionais serão destinados ou repatriados. Contudo, os prejuízos dos estereótipos ou a importância de desconstruí-los não são mencionados explicitamente.</li> <li>- Questões relacionadas à superioridade ou subjulgamento de povos de forma a qualificar determinada cultura em detrimento de outra não são presentes. Não são mencionados os prejuízos do etnocentrismo.</li> </ul>	<p>forma explícita no conteúdo.</p> <p>Há um tópico que trata sobre negociações que envolvem outras culturas, como: “Doing Business in Brazil / outras culturas”.</p> <p>Há possibilidade de treinamentos para grupos de trabalho. Contudo, não são presentes as variáveis que podem envolver trabalho em grupos interculturais.</p> <p>Formas de resolução de problemas que envolvem culturas diferentes não aparecem no site.</p>
	<p>- Não há menção à “comunicação” de modo explícito.</p>	<p>Não há indicações</p>

<p><b>Empresa C</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não são presentes no conteúdo aspectos como: convivência com outras culturas, reconhecimento das próprias características e das características de outras culturas e diversidade.</li>   <li>- Não há marcas no texto que apresentam alguma noção de territorialidade ou única identidade e nem há menção a países ou localidades específicas. A palavra “exterior” é utilizada por diversas vezes indicando para os processos de transição e mobilidade entre lugares.</li>   <li>- Questões que envolvem identidade, respeito, multilinguismo ou língua comum não são mencionadas.</li>   <li>- É indicado que no conteúdo que será ensinado além de estratégias profissionais para os executivos, haverá menção sobre aspectos práticos da cultura local, dicas de entretenimento e vida social no novo lugar.</li>   <li>- Não há presença de estereótipos ou visões predefinidas sobre alguma cultura ou nação específica. O conteúdo não apresenta julgamentos sobre os executivos ou sobre outros povos ou locais nos quais eles serão destinados. Contudo, os prejuízos dos estereótipos ou a importância de desconstruí-los não são mencionados.</li>   <li>- Questões relacionadas à superioridade de povos de forma a qualificar determinada cultura em detrimento de outra não são</li> </ul>	<p>sobre as diferenças culturais nos ambientes de trabalho que o profissional pode-se deparar e nem menções sobre possíveis incidentes ou situações que o contato entre pessoas distintas pode acarretar. É apenas registrado como desafio o ato de o executivo assumir uma carreira no exterior.</p> <p>Trabalho em equipe, comunicação intercultural, estabelecimento de relações profissionais e negócios entre pessoas de culturas diferentes não são mencionadas.</p> <p>Há a indicação de que enviar o executivo para outro país</p>
-------------------------	--	--

	presentes. Não é mencionado sobre os prejuízos do etnocentrismo.	cumprir com uma necessidade estratégica de uma empresa.  Não está presente no conteúdo sobre a resolução de problemas e a busca por soluções que considerem outras culturas. O conteúdo presente não faz menção sobre aspectos negativos que envolvem a internacionalização para os executivos.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 10 aponta para uma análise de conteúdo dos sites institucionais de três empresas brasileiras que oferecem o serviço denominado por “treinamento intercultural”. As informações presentes no quadro serão analisadas a partir da hermenêutica da profundidade proposta por John Thompson (2007), que é dividida em 3 etapas: 1) análise sócio histórica, 2) análise formal ou discursiva e 3) interpretação/reinterpretação.

**Na análise sócio histórica**, foi perceptível que esse tipo de serviço merece atenção, pois a internacionalização de empresas e negócios tem sido vista por profissionais do mercado e da academia brasileiros, como os do “Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais” da Fundação Dom Cabral<sup>5</sup> de modo otimista. Frente a isso, os profissionais e acadêmicos que compõem o núcleo apontam que práticas que envolvem a internacionalização de profissionais e empresas contribuem para o desenvolvimento organizacional, gerando competitividade para as empresas brasileiras e para o país.

Um exemplo disso é que no ano de 2018, a Fundação publicou resultados do levantamento “Trajetórias da internacionalização de empresas brasileiras”<sup>6</sup>, que foi realizado com 69 empresas, indicando que as organizações brasileiras aumentaram sua internacionalização no ano de 2017 e entraram em mais países do que encerraram atividades internacionais. Já para 2018, quase metade das empresas planejavam internacionalizar seus serviços e os principais destinos citados para as internacionalizações foram apontados como: Portugal, Estados Unidos, Espanha, Peru, Equador, Argentina, Itália, Colômbia e Alemanha.

Com a internacionalização de empresas, fusões, aquisições, transações com equipes internacionais e uma série de outros eventos corporativos que colocam as pessoas para lidar com realidades e culturas que não são as suas de origem, desponta a necessidade de preparar os envolvidos nesses processos. Mas de que modo é possível prepará-los? Seria possível “treinar” uma pessoa que vai atuar profissionalmente em contextos culturais distintos dos seus de origem? Pode-se desenvolver competências interculturais a partir de um treinamento?

---

<sup>5</sup>FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Núcleos de pesquisa. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Paginas/Ranking-FDC-das-Multinacionais-Brasileiras.aspx>. Acesso em: 31 maio 2019.

<sup>6</sup> FUNDAÇÃO DOM CABRAL. “Trajetórias da internacionalização de empresas brasileiras”. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/internacionalizacao\\_empresas\\_brasileiras.pdf](https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/internacionalizacao_empresas_brasileiras.pdf). Acesso em 31 maio 2019.

Essas questões nos levam a problematizar a instrumentalização e a simplificação de um processo complexo, que envolve inúmeras variáveis, não apenas de formação, mas também valores culturais, posicionamentos políticos, fatores sociais, econômicos, visões de mundo, entre outras.

Para reforçar a situação, Hofstede (2003) levanta que as organizações multinacionais configuram-se como locais de contatos interculturais intensos e os gestores e profissionais em internacionalização devem servir aos interesses de curto e longo prazo das empresas. E, além de realizar trabalhos eficientes, devem estabelecer bons relacionamentos com clientes, fornecedores, funcionários etc. Contudo, cabe destacar que não são apenas as multinacionais que estão sujeitas à internacionalização e ao encontro de culturas distintas no ambiente de trabalho. As diferenças culturais podem acometer diversos tipos de empresas e pessoas da mesma nacionalidade, porém com costumes e modos de vida diferentes.

Além disso, a busca por treinamentos e preparações é um fato presente na atualidade e há uma grande quantidade de serviços que envolvem treinamentos pessoais e corporativos, que abarcam desde aspectos como desenvolvimento pessoal, comunicação, liderança, até inteligência emocional e cultural e que são vistos como formas de melhorar o desempenho e ascender na carreira.

José Roberto Marques<sup>7</sup> (2019), diretor do Instituto Brasileiro de *Coach* (IBC), indica que os treinamentos e desenvolvimento de pessoas são boas alternativas para que empresas acompanhem a dinâmica do mercado globalizado, pois esses processos viabilizam a reciclagem de conhecimentos, bem como o aprimoramento de habilidades diretamente ligadas às atividades desempenhadas pelo profissional.

O mercado de treinamentos, *coachs* e preparação de profissionais tem se tornado importante para a economia como indica a revista Exame<sup>8</sup>(2018), pois de acordo com o levantamento da *International Coach Federation* (ICF), o mercado de treinamentos movimenta US\$ 2,3 bilhões anuais.

---

<sup>7</sup> IBC COACHING. “Treinamento e desenvolvimento de pessoas”. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>. Acesso em: 02 jun. 2019.

<sup>8</sup>EXAME. “Com o mercado de Coaching em alta, surgem oportunidades e armadilhas”. <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/com-o-mercado-de-coaching-em-alta-surgem-oportunidades-e-armadilhas/>. Acesso em: 02 jun. 2019.

Além disso, Pierre-Jean Quetant (2019), para o portal Administradores<sup>9</sup>, indica que investir em treinamentos e desenvolvimento de pessoas é uma decisão que possibilita que as empresas maximizem seus resultados. Quetant traz dados de uma pesquisa de 2017 respondida por 738 empresas e aponta que a média investida por empresas em treinamentos e desenvolvimento de colaboradores foi de R\$788 reais por pessoa, que configura em 21% a mais em relação ao ano de 2016.

Diante da latência da internacionalização das organizações, popularização dos treinamentos e formas de preparar pessoas, há empresas que oferecem serviços e treinamentos específicos para preparar melhor pessoas que lidam com mercados, equipes, realidades e culturas distintas das suas. De fato, adota-se uma visão bastante funcionalista, uma vez que o objetivo é claro: qualificar o profissional para atuar numa realidade dinâmica e diversa. Daí o questionamento sobre a possibilidade real de treinar alguém para lidar com algo tão complexo.

As empresas que oferecem esse tipo de serviço divulgam seu trabalho para atrair clientes, sejam eles pessoas físicas ou empresas que buscam o treinamento para seus colaboradores. Uma das formas de divulgar seus serviços é por meio dos sites institucionais, que podem ser utilizados para tornar público uma série de informações e conteúdos.

As empresas escolhidas para este estudo utilizam o site institucional como uma das formas de divulgar seus serviços oferecidos, entre eles, o treinamento intercultural. Com a análise do site, busca-se entender como essas empresas compreendem o treinamento intercultural e, principalmente, a comunicação intercultural, que para nós é um elemento fundamental nesses treinamentos.

No site da empresa A, a preparação é trazida como fator importante para que profissionais e suas equipes vençam desafios e se adaptem em outros países. Palavras que possuem associações ao dia a dia mercadológico são utilizadas com frequência, como: estratégias competitivas, *performance*, liderança, missão de negócios, equipes, gestão, fusão, *trainee* e competências interculturais. Ainda, é apontado que o treinamento trará benefícios tanto para os executivos (as), quanto para suas empresas, abordando tanto a dimensão pessoal quanto profissional. A empresa A é a única a trazer o termo “competências interculturais” no conteúdo do site institucional.

---

<sup>9</sup> ADMINISTRADORES. “Conheça o mercado de treinamentos corporativos no Brasil”. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/conheca-o-mercado-de-treinamento-corporativo-no-brasil>. Acesso em: 02 jun. 2019.



No site da empresa B, é apresentado que o foco do treinamento não está somente nos profissionais em internacionalização, mesmo sendo eles o público-alvo, busca-se atender também suas famílias. É disposto que o treinamento consiste em técnicas para fazer com que o profissional, sua família ou grupos se adaptem de uma melhor forma aos valores, novas formas de pensar e novas condutas que são diferentes das suas. O foco da empresa B é dado tanto para o âmbito pessoal e suas relações familiares, quanto profissional das pessoas que passam pelo processo de treinamento.

No site da empresa C, o conteúdo é voltado para empresas que recebem e enviam executivos para atuar em culturas que não são as suas. Palavras utilizadas no mundo dos negócios e de cunho mercadológico são frequentes, como: sucesso, processos rápidos e efetivos, resultados, objetivos etc. O texto presente no site indica que o treinamento é voltado para a melhoria do desempenho do funcionário para que ele possa trazer benefícios para a empresa e a dimensão pessoal do profissional que passa pelo processo não recebe ênfase.

Nos sites das três empresas são abordadas temáticas relacionadas à expatriação, internacionalização e possibilidade de transferências para o exterior de forma positiva e otimista, e problematizações sobre os possíveis embates que esses processos podem acarretar são mencionados de forma superficial.

Ao analisar a presença/ausência de conteúdos a partir das duas categorias formuladas na matriz analítica: “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais” elencadas, alguns tópicos destacam-se.

Na categoria “mundo intercultural”, as três empresas não mencionam o termo “comunicação” de forma explícita no site, o que aparece como fator intrigante, já que os treinamentos são pautados na comunicação verbal e eles afirmam ensinar práticas para entrar em contato com culturas distintas. Para Veloso (2014), os treinamentos interculturais devem ser fundamentados no diálogo e na comunicação verbal e para Rizo García e Romeu Aldaya (2008), a comunicação é sinônimo de interação. E, a partir dela, relações humanas que asseguram um entendimento claro entre todos os membros da sociedade podem surgir. Assim, a falta de menção do termo “comunicação” nos intriga por conta de sua relevância nos treinamentos interculturais.

Contudo, no site da empresa B, há um tópico indicando que será aprendido sobre “*lost in translation*” e a expressão na língua inglesa nos leva a entender que haverá no treinamento subsídios para que as pessoas não se “percam não traduções”, traduzindo literalmente para o português a expressão. A presença desta expressão nos dá indícios

de que, mesmo com a falta de menção para o termo comunicação, temáticas que envolvem questões linguísticas podem ser mencionadas para orientar as pessoas a se comunicarem em uma língua distinta de sua língua materna. No entanto, cabe lembrar que a comunicação não pode ser somente relacionada a aspectos linguísticos e esse campo compreende uma série de outras variáveis.

A empresa C menciona a palavra “informação”, indicando que o treinamento irá fornecer aos executivos “informações” que facilitarão que eles iniciem e aproveitem a vida no exterior. De acordo com Rodrigo Alsina (2008), a informação é característica do mundo “multicultural” e não do “intercultural”. No último, a informação daria lugar à comunicação.

A empresa A e a B mencionam sobre a importância da convivência e isso nos remete ao que levanta Vilà Baños (2008) sobre como conviver apreciando as diferenças culturais supõe a possibilidade de relações simétricas com pessoas diferentes e por ser no mundo intercultural que se produz o diálogo verdadeiro fruto da comunicação simétrica (FERRARI, 2015). Ainda, no site dessas duas empresas há presença de construções que envolvem o reconhecimento das próprias características culturais e das características das outras culturas e isso corrobora com o que salientam Rodrigo Alsina (1997), Vilà Baños (2008), Ramos (2001), Cool (2002), Taylor (1994), De Mello Vetritti e Virgili (2014) ao enfatizarem o reconhecimento de si mesmo para depois entender o outro.

Já a empresa C não menciona conteúdos que envolvem convivência e reconhecimento. No conteúdo analisado do site desta empresa, a adaptação a um novo país é colocada como um processo que necessita ser rápido, com foco profissional. Os aspectos pessoais que envolvem o processo de adaptação não são mencionados. Percepções como essas nos chamam atenção, pois comportamentos não são processos rápidos de serem adquiridos e nem devem ser vistos de forma simplista.

A diversidade é um elemento presente somente no conteúdo da empresa A e o termo é abordado por ela indicando que o treinamento levará o profissional a utilizar a diversidade como uma forma de enriquecimento pessoal e profissional e não como um potencial vetor para conflitos. Pode-se observar que o verbo “utilizar” instrumentaliza o próprio conceito de diversidade, simplificando, mais uma vez, um processo que é extremamente complexo. Também é perceptível que o conflito é taxado como um aspecto negativo, o que vai contra Aneas Álvarez (2003), que aborda o conflito como algo positivo que pode produzir transformações benéficas. E, por outra parte, Rodrigo

Alsina (2008), que ressalta que o conflito não é em si negativo ou positivo, pois sua classificação dependerá de como ele será gerido e solucionado.

A empresa B apresenta algumas construções que indicam que a pessoa ao se deparar com outra cultura, irá entrar em contato com uma variedade de aspectos, mas não usa o termo diversidade. A empresa C também não utiliza o termo. A ausência da temática aparece como ponto intrigante, pois como aponta Cool (2002), a diversidade pode contribuir com o reconhecimento do outro, seja pessoal ou comunitário, como alguém que também porta saberes, conhecimentos e práticas. Assim, a presença do termo poderia indicar a relevância do reconhecimento de outras pessoas e culturas distintas.

Não é perceptível em nenhum dos sites a menção para questões que envolvem a descoberta de anúncios de identidade, identificações ou mestiçagens, mas também não são feitos reforços identitários ou estigmatizações.

No conteúdo das três empresas não há presença de estereótipos ou visões predefinidas sobre alguma cultura ou nação específica. O conteúdo não apresenta julgamentos sobre determinados povos ou locais. Contudo, não são mencionadas temáticas que visam desconstruir estereótipos ou o etnocentrismo, o que nos faz refletir, pois como indica Ramos (2008), a abordagem intercultural exige um esforço contra o etnocentrismo, estereótipos e preconceitos, já que esses possuem uma tendência espontânea por simplificar, esquematizar e controlar o meio ambiente e constituem imagens esquemáticas, rudimentares, avaliativas sobre indivíduos e grupos. Ainda, como aborda Vicente (2018), assuntos polêmicos que se relacionam com a história de muitos países, principalmente os denominados “países do Sul”, devem ser amplamente debatidos e expostos.

Na categoria “competências interculturais transversais”, somente a empresa B problematiza incidentes que podem ser causados por diferenças culturais e afetar o desempenho no ambiente de trabalho, como o choque cultural. As empresas A e C utilizam uma linguagem mais branda e não mencionam diretamente esses incidentes. A empresa A coloca que o treinamento pode contribuir na resolução de conflitos interculturais, mas não menciona quais são eles. A empresa C trata somente sobre desafios que envolvem a internacionalização, mas também não menciona quais são. Abordar os incidentes que podem ocorrer em conjunto com o contato entre culturas distintas são relevantes para profissionais, pois os contatos interculturais nas organizações são, na maioria das vezes, acompanhados de alguns processos

psicológicos e sociais típicos (HOFSTEDE, 2003). Ainda, mediante as diferenças culturais, muitos profissionais podem sentir-se angustiados, impotentes e apresentarem hostilidade perante o novo ambiente.

As três empresas não apresentam a comunicação intercultural nas seções analisadas e essa situação é destacada por nós, pois a formação em comunicação intercultural pode contribuir para o sucesso das negociações (HOFSTEDE, 2003). Assim, aparece como intrigante a falta de menção desse conceito, principalmente por ele estar relacionado diretamente com a interculturalidade. Ainda, de acordo com Ferrari (2015), a chave da comunicação intercultural é a interação com o diverso, com todas as formas objetivas ou subjetivas de diferença: gênero, classe social, sexualidade etc, o que poderia contribuir com a abordagem sobre a realização de negócios interculturais, que é um conteúdo presente nos sites da empresa A e B.

Aneas Álvarez (2003) formulou um modelo de “competências interculturais transversais” de forma a relacioná-lo com a interculturalidade, por isso entendemos a complementariedade dessas duas categorias.

**Na análise formal ou discursiva**, notou-se que as três empresas divulgam seus serviços de forma distinta no site institucional. Contudo, elas apresentam em comum seções denominadas por “treinamento intercultural”, que foi o foco da análise vista no quadro 10.

Na seção analisada da empresa A, há presença de frases construídas na 3ª pessoa do singular, criando um efeito de completude e garantindo uma estratégia de universalidade referencial aos enunciados. Constam também frases na 1ª pessoa do plural e são frequentes marcas no texto que indicam que a empresa se coloca como protagonista, como se pode ver em “*preparamos* você e sua equipe para vencer desafios de adaptação em outro país” e “*Temos* um trabalho fantástico que vai ajudá-lo...”. Ainda, há na seção analisada uma área que evidencia depoimentos de pessoas que passaram pelos treinamentos da empresa A. Nesta, todos os depoimentos estão na 1ª pessoa do singular e trazem opiniões positivas, dando um caráter de personalidade, principalmente, por conterem o nome da pessoa e a organização que ela atua como um meio de transmitir credibilidade ao conteúdo a partir de um indivíduo externo à empresa A.

Na análise do material da empresa B, a maioria das frases é construída na 3ª pessoa do singular. A empresa se coloca como protagonista poucas vezes, como nota-se somente nos casos: “*Nossos* treinamentos podem ser oferecidos...”, “*Produzimos*

material para qualquer país” e “*Contamos* sempre com profissionais especializados na cultura a ser abordada”.

Na análise do site institucional da empresa C, nota-se que todas as frases são construídas na 3ª pessoa do singular e marcas de personalidade ou protagonismo da empresa não são presentes.

O usuário que navega nas seções analisadas entende rapidamente o que as empresas fazem. Nota-se que as seções são informativas, portanto, sua linguagem é clara e objetiva e não é feito uso excessivo de adjetivos para descrever os serviços. É fortemente presente o uso de verbos, como: conhecer, atingir, trabalhar, fortalecer, desenvolver, surpreender etc., todos indicando ações e resultados positivos.

Em suma, os conteúdos presentes nos três sites analisados versam sobre os benefícios do treinamento intercultural e por meio de breves descrições, as empresas tentam divulgar de forma clara os serviços que oferecem. Pelas seções analisadas serem voltadas para executivos e profissionais em internacionalização, antes do material ser analisado, já era esperado que o viés mercadológico estivesse fortemente presente. Após as análises, isso se confirmou.

Com a **interpretação/reinterpretação**, depreendemos que mesmo não abarcando em sua completude os detalhes das duas categorias de análise utilizadas, a presença de alguns termos e, principalmente, a ausência deles tornou-se um ponto intrigante.

Nesse sentido, a ausência das temáticas “comunicação” e “comunicação intercultural” destacam-se, pois os treinamentos interculturais são, na maioria das vezes, fundamentados no diálogo e na comunicação verbal (VELOSO, 2014). A comunicação é vista por nós como uma prática imprescindível no contato com outras culturas e ela não efetiva-se somente através da linguagem verbal, ela pode discorrer-se a partir da não verbal e nenhuma delas é mencionada no conteúdo.

As categorias “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais” aparecem de forma mais incisiva no conteúdo analisado da empresa A e B. Além disso, o conteúdo presente nos sites nos dá indícios de uma maior preocupação com algumas temáticas que envolvem tanto o âmbito pessoal e as transformações que envolvem o caráter privado da pessoa que passará pelo treinamento, quanto questões da vida profissional e do retorno que o profissional trará para a organização que ele está representando.

Cabe destacar que por conta do material analisado ter sido retirado do site institucional das empresas, é entendido que elas possuem total controle do que está disposto nessa mídia. Nos sites, é evidente que as empresas colocam informações positivas e atraentes, suas intencionalidades de venda e utilizam de uma linguagem persuasiva para atrair novos clientes, não mencionando os aspectos que o treinamento não consegue dar conta.

Ainda, os espaços dentro dos sites utilizados para tratar sobre os treinamentos interculturais são relativamente pequenos, não sendo possível demonstrar na íntegra todo o conteúdo que é abordado. Além disso, expor a metodologia e o planejamento dos treinamentos em sua totalidade poderia prejudicar as empresas, permitindo que concorrentes copiassem o conteúdo e replicassem suas ideias.

Frente a isso, não podemos afirmar que o que está presente no site é o que realmente acontece quando o treinamento é ministrado, portanto, temáticas presentes nas categorias “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais” que não apareceram na análise de conteúdo do site, podem estar presentes na execução do treinamento, assim como temáticas que apareceram como presentes no site, podem não constar quando o treinamento de fato ocorre.

A análise de conteúdo apresentou-se como uma ferramenta de análise que permitiu decodificar os conteúdos propostos pelos sites institucionais, com o intuito de compreender os sentidos poderiam ser produzidos. Entretanto, como em toda técnica de análise, certas limitações também são inerentes à análise de conteúdo. Neste caso, nota-se que a quantidade de seções intituladas por treinamento intercultural nos sites das empresas A, B e C resultaram em um volume pequeno de material a ser analisado, o que levou a um número não tão amplo de informações.

Como indica Godoy (1995) apud Mozzato, D. Grzybovski (2011), outra limitação da análise de conteúdo é o fato dela privilegiar as formas de comunicação oral e escrita, excluindo, por vezes, outros meios de comunicação, que poderiam ser significativos. Neste estudo, a análise de conteúdo abarcou somente a comunicação escrita na forma dos textos presentes nas seções analisadas do site.

A análise de conteúdo em conjunto com a hermenêutica ofereceu uma possível interpretação do conteúdo presente no site por meio da decodificação dos sentidos contidos nos textos. Entretanto, não são todos os casos que conclusões e reflexões mais amplas podem ser tecidas somente com os aspectos existentes nos materiais institucionais.

Diante desse impasse, pensamos na possibilidade de combinação de outra metodologia que preenchesse algumas lacunas e possibilitasse novas reflexões sobre como a comunicação intercultural é compreendida por empresas que oferecem treinamentos interculturais e quais são as percepções e anseios de profissionais que atuam no mercado de trabalho globalizado sobre tal temática. Por isso, optou-se pela entrevista em profundidade, à luz do que propõe Jorge Duarte (2009). Os principais pontos da primeira etapa das entrevistas, esta que foi realizada com que responsáveis pelas áreas de treinamento das empresas A, B e C, podem ser vistos nos tópicos seguintes.

## **6.2 Análise das entrevistas com os responsáveis pelas empresas a, b e c**

As entrevistas realizadas com os responsáveis pelas áreas de treinamento intercultural das empresas A, B e C foram divididas em blocos para que a conversa entre a entrevistadora e os entrevistados discorre-se de forma mais organizada. O questionário e as perguntas podem ser vistos no apêndice A.

As entrevistas começaram com questões que visavam reunir informações sobre entrevistado, como sua área de formação, suas principais funções na empresa etc., e sobre a própria empresa, como o número de funcionários, há quanto tempo ela atua no Brasil, entre outras questões. Contudo, para garantir sigilo aos entrevistados e as empresas, optou-se por não divulgar na íntegra essas informações.

De início, ressaltaremos alguns pontos relevantes que apareceram no bloco “entendendo os treinamentos interculturais: presencial e online”. Os entrevistados aparecem como: EA (responsável pela área de treinamentos interculturais da empresa A), EB (responsável pela área de treinamentos interculturais da empresa B) e EC (responsável pela área de treinamentos interculturais da empresa C). Ao serem questionados sobre quais são os objetivos dos treinamentos interculturais que oferecem, observa-se que:

EA: Em primeiro lugar, sensibilizar a pessoa sobre o seu próprio comportamento frente às culturas estrangeiras. Sensibilizar para o comportamento das culturas estrangeiras também, através dos esquemas mentais, né? O meu *know-how* é esse, são as categorias e esquemas mentais, é... meu objetivo é que essa pessoa se sinta à vontade ao redor do mundo, ao mesmo tempo em que faça com que as pessoas se sintam à vontade ao lado dela e por isso o termo intercultural, porque não é “Ah, vem cá que eu vou adaptar o cara pra

morar lá”, não, isso pra mim é super mecânico e bastante superficial. Nos meus treinamentos, a ideia é a formação de conceitos interculturais, que ele possa abstrair, né? Conceitos mais sofisticados de tolerância, convivência, mais do que receber informações... Não me interessa dar informações, me interessa desenvolver conceitos.

EB: Desenvolver a inteligência cultural, pra melhor adaptação e performance do estrangeiro que chega no Brasil e do brasileiro que vai morar fora. E também o desenvolvimento de inteligência cultural ou a mentalidade global em times que trabalham globalmente.

EC: Além de aprender um pouco da Língua Portuguesa, a pessoa entende a idiossincrasia dos brasileiros... como você compreenderá o brasileiro assim como todas as outras culturas e particularidades, que faz com que as pessoas que venham de fora, tenham muita complexidade de entender...Esse curso se faz pra isso, para basicamente a pessoa poder entender o brasileiro e poder trabalhar com ele, viver com ele, sem problema nenhum.

A EA levanta que a empresa A tem como objetivo do treinamento intercultural promover na pessoa que passa por seu processo a reflexão sobre suas próprias características culturais e sobre as características culturais de outras culturas. Além disso, ela coloca que considera que temáticas relacionadas somente à adaptação são mecânicas e superficiais, por isso, ela vê a importância da formação de “conceitos interculturais”.

A EB aponta que o objetivo do treinamento engloba o desenvolvimento da inteligência intercultural e mentalidade global tanto em indivíduos em particular, quanto em times.

O EC aponta que o objetivo do treinamento da empresa C é o ensino do Português em conjunto com formas de entender, trabalhar e viver com brasileiros e outras culturas sem problemas. Salientamos que no início da entrevista, o EC questionou a entrevistadora sobre o que ela entendia por treinamento intercultural, indicando que as respostas que ela daria durante a conversa poderiam depender do que a entrevistadora respondesse, demonstrando que o escopo da pesquisa estava influenciando suas respostas.

Na análise de conteúdo realizada anteriormente, notou-se que a empresa A menciona em seu site institucional sobre a importância da convivência e do reconhecimento das próprias características culturais e das características das outras culturas. Aspectos esses que se confirmaram quando EA comenta sobre os objetivos do treinamento intercultural de sua empresa em que tais tópicos aparecem.



Os objetivos apresentados por EB corroboram com o que foi perceptível na análise de conteúdo, pois no site institucional é apontado que o treinamento consiste em técnicas para fazer com que o profissional ou times estejam melhores preparados para lidar com outras culturas e no objetivo indicado por EB, esses aspectos permanecem. Contudo, o termo “mentalidade cultural” mencionado na entrevista por EB não aparece no conteúdo analisado do site.

O objetivo apresentado por EC indica que o curso é mais voltado para estrangeiros que chegam ao Brasil, buscando com que eles aprendam mais sobre aspectos linguísticos e sobre os brasileiros e a cultura. Contudo, na análise de conteúdo observamos que os treinamentos são voltados para empresas que recebem e enviam executivos para atuar em culturas que não são as suas, não dando ênfase especificadamente aos brasileiros, como ressalta o entrevistado.

Outro questionamento que foi feito aos entrevistados foi sobre o público-alvo que realiza os treinamentos interculturais. EA respondeu que seu principal público-alvo são os executivos (que vão para outros países e os que vêm para o Brasil), seguidos de jovens estudantes que vão para outros países e, por último, jogadores que saem do Brasil para atuar em clubes esportivos estrangeiros. A EB respondeu que seu público-alvo é composto por expatriados e suas famílias e por pessoas que trabalham em times multiculturais. O EC levantou que o seu principal público são os expatriados que vêm para o Brasil para trabalhar.

Assim, nota-se que todas as empresas atendem executivos e profissionais em processo de internacionalização e as informações observadas na entrevista endossam o foco perceptível das seções dos sites institucionais analisadas, que apresentam construções de sentido voltadas para o âmbito mercadológico. Além disso, ao confirmarem que seus principais públicos são executivos e expatriados, os entrevistados reforçam os motivos de utilizarem palavras que fazem referência ao mercado de trabalho, como *performance*, objetivos, liderança entre outras que foram identificadas na análise de conteúdo do site.

Ao questioná-los se suas empresas oferecem treinamentos tanto de forma presencial quanto online, os três entrevistados apontaram que oferecem os treinamentos nessas duas modalidades. Contudo, se destacam alguns aspectos, a ver:

EA: O treinamento presencial é mais emotivo, porque você tem uma presença e uma interação afetiva maior. Ele pode ser mais lúdico, porque geralmente tem mais gente, então você vai colocar jogos de

simulação intercultural, jogos de análise intercultural... hm...No treinamento em grupo também tem uma interação maior entre tu e o público, então tu consegue lidar melhor...O treinamento online, ele também poder ser bastante emotivo, bastante afetivo, sabendo criar circunstâncias... ele é mais confortável, porque ele vai no tempo que a pessoa pode e ele é mais informal também, né? (...) o treinamento online ele é bom, porque como ele é repartido em pedacinhos, ele dá tempo pra pessoa ir metabolizando os conhecimentos, né? Então, geralmente tem um tema de casa, alguma coisa bacana assim, que no treinamento presencial não tem.

EB: O virtual pode ser dividido em sessões e dias diferentes, o que possibilita mais tempo para estudo de bibliografia, execução de exercícios, de tarefas... Então você consegue trabalhar com o participante com mais longo prazo, né? O presencial, obviamente, eu acho que é você estar presencialmente, o que facilita a dinâmica. Ah... ainda que eu seja muito grata a todo desenvolvimento tecnológico, eu acho que nada como um treinamento presencial (risos).

EC: Sinceramente... Com as ferramentas que temos hoje, não há nenhuma diferença. Usamos uma plataforma online para dar aulas que permite ver, ouvir, escrever, por vídeos, por apresentações, realmente opções muito amplas, então... não achamos que tem grandes diferenças.

A EA indicou que os treinamentos presenciais podem durar até 8 horas e o online, 6 horas, divididos em blocos temáticos. A EB apontou que o presencial possui duração que varia de 8 horas até 24 horas, divididos em módulos. Já o treinamento online conta com a duração de 8 horas, divididos em sessões de 2 horas cada. O EC indicou que não há diferenças na duração do treinamento online e do presencial e que os dois são ministrados em 20 horas. Desse modo, o fato das entrevistadas A e B apontarem em suas respostas que consideram diferentes os treinamentos interculturais de modo presencial e online evidencia-se na duração diferente dessas duas modalidades que são oferecidas pelas empresas.

Entretanto, nas respostas dos entrevistados e no conteúdo analisado no site institucional não foi possível identificar quais são as diferenças metodológicas entre os treinamentos presenciais e online, ou seja, tanto o material digital quanto as entrevistas não foram capazes de nos fornecer informações sobre quais são os conteúdos similares e os diferentes entre uma modalidade e outra. Mediante as respostas foi observado que nas diferenciações das duas formas de treinamento, o online é visto como algo que pode ser realizado em espaços temporais adequados às necessidades dos profissionais que estão passando pelo processo. Ainda, as entrevistadas indicaram que treinamento presencial é mais dinâmico e interativo por contato do contato interpessoal que estabelecem com quem está sendo treinado.

Quando perguntado aos entrevistados quais as maiores dificuldades de se treinar pessoas de modo presencial e de modo online, as respostas da EA e EB levantaram aspectos relacionados ao medo do desconhecido e as dificuldades que as pessoas possuem em lidar com o que é diferente delas. Essas afirmações nos levam a pensar no que aponta Fleuri (2003), em que o trabalho intercultural busca ajudar na superação tanto de atitudes de medo quanto as de indiferente tolerância ante o “outro”, construindo leituras mais positivas da pluralidade social e cultural, o que corrobora para a relevância do ensino de princípios interculturais.

O EC apontou que a primeira dificuldade identificada é a língua, e a segunda são os critérios de cultura dos brasileiros, que para ele, são muito diferentes dos de outros povos.

Foi questionado se as empresas possuem algum tipo de parceria com universidades ou centros de pesquisa na área da interculturalidade no Brasil ou exterior para aconselhá-los no processo de treinamento intercultural. EC indicou que a empresa não possui nenhum tipo de parceria com Universidades. EA e EB responderam que sim, a ver:

EA: No início, eu recorria muito a IACCP, que é a *International Association for Cross-Cultural Psychology*, na qual eu tive alguns professores. Então eu os conheço pessoalmente e no início eu tinha bastante ajuda.

EB: E3: Isso, o SIETAR (*Society For Intercultural Education Training and Research*). (...) essa é uma forma de parceria, né? É uma forma de atuação com parceiros da área. Eu não tenho convênio com nenhuma Universidade, mas eu sou professora convidada de algumas universidades.

EA no início de seus trabalhos recorria a uma associação de profissionais internacionais para estabelecer diálogos relacionados à temática da interculturalidade. EB possui relações com outra associação relacionada à interculturalidade em que estabelece contato com parceiros da área.

O próximo bloco de questões feitas aos entrevistados versava sobre a interculturalidade. Foi indagado aos três entrevistados se o conceito de interculturalidade era mencionado nos treinamentos e todos responderam que sim. Cabe ressaltar que o EC apontou que em sua empresa, a interculturalidade é abordada a partir da conceituação “*cross intercultural training*”.

Ainda, foi solicitado aos entrevistados que comentassem qual a visão que sua empresa possui a respeito da interculturalidade e em suas palavras:

EA: Eu costumo dizer que a interculturalidade, a competência intercultural é a arte de criar pontes. De modo que se eu consigo chegar perto de você, você vai vir até mim com mais facilidade. Se eu consigo chegar perto e te conquistar, conquistar sua confiança, seu carinho e tal é que você vai conseguir vir até mim. Então, quando a gente vai morar fora, tudo que a gente quer é isso. É presença das pessoas, né? Então, hã...pra mim, a competência intercultural é você...hm...É um baile bonito, assim...onde você olha para o outro e para si o tempo inteiro, para o outro e para si...é a arte de vinculação, é a arte de...de...*dejar huellas, no? No importa donde vayas, tienes que dejar huellas*. E que seja bom pra ti e que seja bom para o outro. Pra mim, isso é interculturalidade.

EB: Interculturalidade é uma competência para gerenciar diferenças.

EC: A interculturalidade no Brasil é muito difícil, pois mesmo dentro do Brasil, há muitas opções de cultura. Isso faz que o mesmo curso feito na Bahia e feito em São Paulo sejam totalmente diferentes. Obviamente tem uma parte similar, que é falar da moeda, do brasileiro, da língua... Mas, por outra parte, o cenário, a parte de clima, de... mesmo de sociabilidade dos brasileiro muda muito, de um ponto como a Bahia e outro como São Paulo. Então, isso é uma grande dificuldade que apresenta esse tipo de curso, temos que tentar focá-lo bem pontualmente no local que será a expatriação.

Nota-se que a EA coloca a interculturalidade como sinônimo de competência intercultural. A EB trata o conceito de interculturalidade como uma competência que é utilizada para gerenciar diferenças. O EC aponta a interculturalidade como algo difícil e nos dá indícios que o que será ensinado no treinamento dependerá também do local que o expatriado está sendo destinado.

Nesse sentido, destaca-se que autores estudados ao longo desta pesquisa não colocam a interculturalidade como sinônimo da competência intercultural e algumas das concepções que orientam esse estudo relacionam interculturalidade como uma chave para repensar a teoria social e as relações entre as ciências sociais (GARCÍA-CANCLINI, 2012), e principalmente, como uma nova forma de olhar, que propõe analisar fenômenos passados e atuais produzindo uma reflexão sobre muitas realidades históricas que foram estudadas a partir da ótica do etnocentrismo (RODRIGO ALSINA, 2008).

Ademais, a mudança de mentalidade buscada com a interculturalidade deve ser alcançada com a comunicação intercultural, almejando mediante o diálogo, a

desconstrução de estereótipos. Para que a comunicação intercultural seja atingida, as pessoas devem possuir conhecimentos e habilidades que as ajudem no contato com outras culturas, fazendo com que elas saibam negociar, entender os significados e símbolos e se comunicar de uma forma eficaz (RODRIGO ALSINA, 1997). Assim, para que a comunicação intercultural se efetive, o desenvolvimento de competências interculturais é um aspecto que levamos em consideração neste estudo.

Os entrevistados foram questionados sobre a forma como abordavam a interculturalidade nos treinamentos e pode-se ver mais sobre como o conceito é compreendido:

EA: Eu gosto muito do *storytelling*, eu gosto dos estudos de caso, eu gosto de filme, de música. Mas o conceito aparece de forma transversal no treinamento inteiro. Se tu fizer uma prova no final, vai ser uma prova conceitual e descritiva, tu vai ter ...vai ter que me dizer o que aprendeu, o que construiu dentro de ti. É como se eu fosse largando sementes...é mais ou menos assim.

EB: Eu falo de aspectos psicológicos de uma mudança e através de aspectos psicológicos, eu trago a necessidade e os conceitos de interculturalidade para a psicologia. Depois eu falo mais sobre a questão da globalização, da área de *global mobility*, da área da internacionalização de empresas e aí eu trago conceitos mais dessa área, interculturalidade aplicada à área de negociação internacional. Mas assim, eu trago o dia todo. Depois eu trabalho com a metodologia das dimensões culturais, do Hofstede... e aí eu trago... o dia todo. Mais do que interculturalidade como competência, eu acho cada vez mais importante a gente falar de inteligência intercultural.

EC: O curso já foi vendido e nós somente começamos o curso.

Ao descreverem como abordam a interculturalidade em seus treinamentos, as entrevistadas A e B citam alguns métodos que utilizam e conceitos principais que levantam sobre o tema. O entrevistado C não menciona metodologias, autores e demais aspectos que possam indicar como a interculturalidade é abordada pela empresa.

Ressaltamos que EA e EB apontam que o conceito de interculturalidade é transversal no treinamento inteiro. EA neste momento e em outros da entrevista, indica que apresenta conceitos e ajuda o profissional que passa pelo processo a desenvolvê-los.

EB utiliza áreas como a psicologia e a negociação intercultural para pautarem a temática. Ainda, EB aponta que suas formas de abordar a interculturalidade são baseadas em alguns autores estrangeiros, como Hofstede, Edward Hall, Margaret Push, Janet Bennet, Milton Bennet, George Simmons e em brasileiros, como Sérgio Buarque de Holanda e Darcy Ribeiro, o que nos leva a entender que o conteúdo ministrado possui influências de teorias estrangeiras (em grande parte) e brasileiras.

Além disso, EB aponta que para ela, é importante trabalhar a interculturalidade não só como competência, mas também como inteligência intercultural.

O terceiro bloco de questões feitas aos entrevistados buscava entender como a comunicação intercultural era compreendida pelas empresas. Para dar início ao bloco, foi questionado se era discutido com as pessoas que passam pelos treinamentos a importância da comunicação. Os três entrevistados responderam que sim.

A entrevistada B ainda enfatizou que em sua visão, a comunicação é base de tudo e que a falta dela é acarreta conflitos e desentendimentos. EB indicou que a partir da elucidação sobre a importância da comunicação aos participantes de seu treinamento, ela começa a explicar o que é e a inserir conceitos da comunicação intercultural. O entrevistado C salientou que é necessário abordar a comunicação, pois o vocabulário e as formas dos brasileiros se comunicarem nunca são exatos e, muitas vezes, dotados de intencionalidades e códigos próprios que dificultam o entendimento de estrangeiros. Neste ponto, notaram-se certas generalizações na fala do EC a partir de seu ponto de vista sobre a comunicação dos brasileiros.

Nas entrevistas, as três empresas afirmaram abordar a comunicação em seus treinamentos. Entretanto, na análise de conteúdo, especificadamente, na categoria “mundo intercultural”, as três empresas não mencionam o termo “comunicação” de forma explícita em seu conteúdo do site institucional o que nos aponta para essa disparidade entre o conteúdo institucional divulgado no site e o que foi dito pelos entrevistados.

Outra pergunta que foi dirigida aos entrevistados foi se o conceito de comunicação intercultural é mencionado durante os treinamentos. EA e a EB responderam que sim e o EC disse que o conceito não é abordado de forma explícita e ainda apontou que:

EC: Não se fala diretamente do termo. A pessoa que vem no Brasil... depende muito do país que chega a pessoa, mas muitos deles chegam com a cabeça mais aberta. Então, esse tipo de explicação não é necessário. Mas sim, é aclarado a ideia de raças diferentes que o país possui, com a ideia de línguas e opções que vão ter, mas não é explicado como um conceito.

Para EC, a explicação do que é comunicação intercultural como um conceito não é necessário. É indicado que o entrevistado entende por comunicação intercultural a ideia de raças e línguas diferentes. Para nós, a comunicação intercultural nos treinamentos é um tópico importante, pois como levanta Rizo García e Romeu Aldaya

(2008), é por meio da comunicação é que se pode ter relações humanas que asseguram um entendimento claro entre todos os membros da sociedade e a interculturalidade é um caminho em construção e ela passa necessariamente pela comunicação intercultural, que é capaz de compartilhar saberes e ações e colocar em comum os significados que dão sentido à vida cotidiana e as representações simbólicas.

Ressalta-se que durante a análise de conteúdo realizada na etapa metodológica anterior, notou-se que nenhuma das empresas apresenta na seção analisada do site institucional de forma explícita a nomenclatura “comunicação intercultural”, o que aponta para uma desconexão entre o que foi dito pelas entrevistadas e o que foi percebido na análise.

Para as entrevistadas A e B, que afirmaram mencionar a comunicação intercultural em seus treinamentos, foi perguntado qual a visão que as empresas possuem sobre essa temática, conforme indicaram:

EA: Ela é intrínseca ao treinamento intercultural. Ela é viva, ela é dialética, ela é epistemológica, ela é cognitiva, ela é afetiva. Ela é viva, né? Toda comunicação é viva, né? Se não, não é. Até o silêncio é uma forma de comunicar.

EB: Linguagem é cultura. Então é impossível se comunicar com outra cultura se você não entende essa linguagem e uma linguagem é composta de valores. Então comunicação intercultural é a forma que os valores se refletem na linguagem das pessoas pertencentes aquela cultura e para você conseguir bom relacionamento, você precisa compreender o estilo de comunicação do outro. E o seu, né? Sempre!

EA vê a comunicação intrínseca ao treinamento e como algo vivo, dialético, epistemológico, cognitivo e afetivo.

EB associa a comunicação intercultural a formas de linguagem, enfatizando que a comunicação intercultural é a forma com que os valores se refletem na linguagem e que, para se obter um bom relacionamento com pessoas distintas, é necessário compreender seu estilo de comunicação e o do outro.

Neste ponto, ressaltamos que este estudo vê comunicação intercultural não somente relacionada a aspectos comunicativos. Guiados à luz de Ferrari (2015), que enfatiza que a chave da comunicação intercultural é a interação com o diverso, com todas as formas objetivas ou subjetivas de diferença: gênero, classe social, sexualidade etc, colocamos a interação como um aspecto relevante que não apareceu nas respostas desta última questão.

As duas entrevistadas afirmaram que autores, livros e suas experiências pessoais influenciam na forma como enxergam a comunicação intercultural. O sociólogo americano Milton Bennet foi citado por elas como um nome que as influenciou a refletir sobre a comunicação intercultural.

Frente a isso, levantamos o que Ferrari (2015) indica, que por conta da escassa produção de estudos brasileiros sobre a comunicação intercultural,

os pesquisadores locais têm sido obrigados a buscar e, às vezes, a referendar pesquisas e materiais oriundos de visões de mundo historicamente distintas do contexto brasileiro. Em que pesem as diferenças conceituais, ideológicas, históricas e metodológicas dos estudos internacionais, os pesquisadores estrangeiros oferecem uma contribuição teórica no sentido de proporcionar ao pesquisador brasileiro uma fonte de referências para seus estudos nacionais (FERRARI, 2015, p. 60).

Mesmo com a relevância e significativas contribuições das teorias de autores estrangeiros, cabe pensar em como a comunicação intercultural pode ser entendida a partir da realidade brasileira. Isso se evidencia por conta de muitos dos estudos e teorias dessas áreas serem produzidos em países que não compartilham de peculiaridades semelhantes às do Brasil.

Ao serem indagadas sobre como abordavam a comunicação intercultural, EA e EB levantaram que:

EA: Eu acho que desde o começo do treinamento, seja em um palco pra duzentas pessoas ou em uma salinha com uma pessoa só, eu sempre digo assim: “Hoje eu vou colocar o meu melhor para me comunicar contigo. Prometo tratá-lo amorosamente, respeitosamente, honestamente e eu não vou poupar esforços, seja do ponto linguístico ou verbal ou corporal. Eu trago para a sala de aula vários estilos de aprendizagem pra te alcançar, isso é comunicação. A comunicação é uma responsabilidade minha, se eu quero que a mensagem chegue, eu vou fazer os meus esforços, né? Então, sobretudo intercultural, né? Sobretudo, quando um outro que tá do meu lado tem interpretações e códigos de valores diferentes dos meus. Então, não é que eu faça isso de uma forma professoral: “bem, agora vou falar do choque cultural, choque cultural é blá blá blá”. Não é assim, eu vou largando os conceitos na minha própria prática.

EB: O *storytelling*. Eu acho que o *storytelling* é a minha principal metodologia. Sim, eu utilizo vídeos, eu gosto de passar alguns *ted talks*, eu gosto de passar trechos de filmes. Eu uso dinâmicas, principalmente quando os treinamentos são em grupos...Eu uso dinâmicas de grupo de área intercultural.



EA vê a comunicação se preocupando com os diferentes valores e interpretações e indica levantar os conceitos importantes em todos os momentos do treinamento. Ela também menciona que não poupa esforços do ponto linguístico, verbal e corporal. EB deu indícios de quais recursos utiliza para abordar a comunicação intercultural. As entrevistadas não deram detalhes ou descreveram os conteúdos que utilizam para retratar a temática.

Ao ser questionada se importou o método de ensino que utiliza para o treinamento intercultural de algum país ou realidade específica, a EA indica que sua forma de ministrar os treinamentos foi construída a partir da formação acadêmica e das experiências, tanto profissionais quanto voluntárias, que obteve ao longo de sua vida. Ainda, EA disse prezar para que os participantes do treinamento se divirtam durante o aprendizado e que o conteúdo não seja passado de forma estática. Ela também indica que na área de treinamentos há muitas cópias de teorias e formas de ensino e vê isso como algo que não acrescenta nada ao aluno, ressaltando que muitas pessoas não estudam a fundo sobre o tema e só por terem experiências de internacionalização, consideram-se aptas para ministrar treinamentos.

EB, ao receber o mesmo questionamento, apontou que desenvolveu seu método a partir de sua área de formação, da experiência de mercado e dos autores que já citou quando foi perguntada sobre a interculturalidade. Além disso, enfatizou a importância das certificações que possui na área de treinamentos.

EA e EB foram questionadas sobre quais são as maiores dificuldades para ensinar o que é comunicação intercultural. A entrevistada A indicou que considera o medo do desconhecido como um fator que dificulta o ensino e a entrevistada B elencou a baixa exposição dos participantes em relação às outras culturas. Contudo, EB apresenta uma possível solução para casos como esse, em suas palavras:

EB: Então quando os participantes têm uma baixa exposição global, é mais difícil de trazer o assunto. Ainda que a gente sempre pode partir para as pequenas diferenças, sejam elas regionais, sejam elas familiares, né?, pois também existem problemas de comunicação intercultural dentro de uma família, porque problemas geracionais também aparecem como questões interculturais.

EB enfatizou que frequentemente aplica treinamentos para pessoas de um mesmo país, mas que vivem em regiões distintas e apontou que as questões interculturais não envolvem exclusivamente expatriados, alta gestão ou pessoas de

países distintos, acometendo também profissionais ocupantes de qualquer cargo, famílias, pessoas de um mesmo país etc. Desse modo, a fala da entrevistada nos remete ao que apontam Barbosa e Veloso (2006), ao indicarem que o contato intercultural passou de algo glamuralizado e que envolvia somente os segmentos mais altos das corporações para algo rotineiro.

O quarto bloco de questões buscava captar informações sobre as competências interculturais, buscando entender se o treinamento oferecido pelas empresas visa promover, de fato, o desenvolvimento delas. Por isso, as empresas foram indagadas se o conceito de “competência intercultural” era mencionado nos treinamentos. A EA indicou que sim e que essa temática era transversal aos treinamentos. A EB também apontou que o tema é abordado. Contudo, o EC afirmou não mencionar as competências interculturais e acrescentou.

EC: O motivo disso é que, os expatriados chegam para serem diretores, ou cargos altos nas empresas brasileiras e nós explicamos para eles a importância de se colocar no papel do brasileiro e como ele se comunica, mas não enquanto a uma forma intercultural dele fazer, porque, na verdade ele vem para revolucionar, ele não vem a se adaptar. Muitas vezes, ele vem a revolucionar a situação, mas sim explicamos como ele tem que se adaptar ao jeitinho brasileiro.

EC não menciona as competências interculturais no treinamento e retrata que o motivo disso é que quando os expatriados chegam ao Brasil, é mostrada para eles a importância de se colocarem “no papel dos brasileiros” e como os brasileiros se comunicam, mas não como uma “forma intercultural”. Ainda, EC indica que o profissional não chega para se adaptar, mas para revolucionar. No entanto, mesmo o profissional chegando para revolucionar, é disposto que no treinamento é explicado como ele precisa se adaptar ao “jeitinho brasileiro”. É notável a generalização na expressão “jeitinho brasileiro”.

Após isso, EA e EB foram questionadas sobre qual o entendimento que suas empresas possuem sobre as competências interculturais e elas apontaram que:

EA: Competência é quando você tem uma habilidade, que em ti já é natural...então aquilo que eu te falei, ninguém é competente copiando.

EB: Eu acho que elas são importantes porque elas são ferramentas de linguagem, então você se tornar competente pra utilização dessas ferramentas, auxilia muito a melhora da sua performance, né? Então, entendendo...hm...flexibilidade, criatividade como parte dessa competência intercultural, claramente a pessoa mais flexível tende a performar melhor em ambientes que tem uma noção que...hm...Que

tem verdades daquele ambiente. Então a competência é uma instrumentalização da inteligência cultural para a melhora de performance.

Dessa forma, nota-se que EA entende a competência como uma habilidade natural e EB entende as competências relacionadas a ferramentas de linguagem que podem auxiliar na melhoria da performance. A segunda entrevistada entende que flexibilidade e criatividade fazem parte da competência intercultural. Ainda, coloca a competência como uma instrumentalização da inteligência cultural. Assim, o que ambas propõem caminham para o entendimento de competência como habilidade ou ferramenta.

Nesse sentido, recordamos que Aneas Álvarez (2003) traz o conceito de competências interculturais como habilidades, mas não somente elas. A autora compreende o conceito de competências como conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem diagnosticar aspectos pessoais e as demandas geradas pela diversidade.

Uma perspectiva distinta sobre o termo é a de Perrenoud (1999), que para distanciar as competências de um caráter técnico ou instrumental, o autor indica que para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se colocar em ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos, mas não somente eles. O autor aponta que a competência situa-se além dos conhecimentos e ela se forma com a construção de um conjunto de disposições e esquemas que irão permitir mobilizar os conhecimentos nas situações, no momento certo.

Além disso, destaca-se o fato da EB relacionar as competências com ferramentas de linguagem. Para a Aneas Álvarez, é frequente o uso de modelos de competências interculturais centrados em competências comunicativas. Entretanto, a autora dispõe que a aproximação das competências interculturais às competências comunicativas não compreende por completo o significado da primeira e é capaz de reduzir a competência intercultural ao que seria um componente da mesma: a comunicação.

O último bloco de questões buscava entender se algumas características relevantes do referencial teórico adotado para este trabalho estavam presentes nos treinamentos, pois para que comunicação intercultural seja desenvolvida, alguns autores estudados indicam que devem estar presentes alguns elementos específicos, tais como: *Comunicação* em Rizo García e Romeu Aldaya (2008), Ferrari (2015), Ramos (2001),

Rodrigo Alsina (1997); *Convivência* em Vilà Baños (2008); *Reconhecimento* em Ramos (2001); *Diversidade* em Ramos (2001); *Respeito* em Fleuri (2003), Unesco (2009); *Desconstrução de estereótipos* em Rodrigo Alsina (1997), Ramos (2001), Unesco (2009); *Empatia* em Rodrigo Alsina (1997) e Unesco (2009); Crítica ao *Etnocentrismo* em Rodrigo Alsina (2008) etc.

Há também outros tópicos elencados que não são mencionadas com a mesma nomenclatura proposta por autores presentes no referencial, mas que há diálogo com outras concepções teóricas abordadas neste estudo e, por isso, são indicadas para balizarem a execução desta questão da entrevista.

A partir disso, destacamos as respostas em quadro comparativo (quadro 11) que reúne informações dos entrevistados A, B e C. As respostas analisadas correspondem à questão “Responda de forma positiva ou negativa se os seguintes conceitos aparecem nos treinamentos”. Essa questão que apontava alguns tópicos predefinidos sobre interculturalidade, comunicação intercultural e competências interculturais, e indagava os entrevistados a responderem se alguns dos tópicos aparecem ou não nos conteúdos ministrados nos treinamentos interculturais oferecidos.

Quadro 11: Quadro comparativo dos tópicos que aparecem ou não nos treinamentos interculturais

CONCEITOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Comunicação verbal	SIM	SIM	SIM
Comunicação não verbal	SIM	SIM	SIM
Etnocentrismo	SIM	SIM	NÃO
Xenofobia	NÃO	SIM	NÃO
Racismo	SIM	SIM	SIM
Respeito pelas diferenças	SIM	SIM	NÃO
Identidade (identificações)	SIM	SIM	SIM
Preconceito	SIM	SIM	SIM
Empatia	SIM	SIM	SIM
Integração	SIM	SIM	SIM
Diversidade	SIM	SIM	NÃO
Importância de	SIM	SIM	NÃO

escutar o outro			
Reconhecimento sobre as próprias características culturais	SIM	SIM	SIM
Diagnóstico de situações	SIM	SIM	SIM
Estabelecimento de relacionamentos	SIM	SIM	NÃO
A importância do confronto	SIM	SIM	NÃO
Conflito como algo positivo	SIM	NÃO	NÃO
Diferenças linguísticas	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pela autora

Salientamos que alguns conceitos como xenofobia, etnocentrismo, preconceito e racismo foram indagados buscando identificar se os treinamentos oferecem conteúdos que visam evitar, fazer críticas sobre as temáticas e explicar a nocividade de tais práticas. Ademais, quando os entrevistados sinalizava não entender os termos propostos, a entrevistadora explicava como o conceito é compreendido no estudo em questão.

Alguns dos tópicos presentes no quadro 11 podem ser identificados, também, nas categorias “mundo intercultural” e “competências culturais transversais” utilizadas como balizadoras para a análise de conteúdo realizada na etapa anterior.

A entrevistada A indicou não mencionar o tópico “xenofobia” nos treinamentos. A entrevistada B indicou não mencionar o “conflito como algo positivo”. Já o entrevistado C não menciona nos treinamentos os seguintes tópicos: xenofobia, etnocentrismo, respeito pelas diferenças, diversidade, importância de escutar o outro, estabelecimento de relacionamentos, a importância do confronto e conflito como algo positivo.

Nota-se que os três entrevistados indicaram abordar a comunicação tanto verbal, quanto não verbal nos treinamentos, assim como afirmaram abordar a comunicação em um sentido geral em outros momentos da entrevista. Contudo, na análise de conteúdo, o tópico “comunicação” não aparece em nenhum dos três sites.

É salientado que a fala do EC, indicando não mencionar alguns tópicos apresentados, corrobora com o que foi visto na análise do site institucional. A partir da análise, também não foi possível identificar menções ao etnocentrismo, respeito, diversidade, reconhecimento e identidade.

EA e EB afirmaram abordar questões que envolvem a nocividade do etnocentrismo. No entanto, na análise do site institucional não conseguimos identificar nada que fizesse menção a isso. Abordagem intercultural exige, entre outros aspectos, um esforço contra o etnocentrismo (RAMOS, 2009) e é capaz de fornecer elementos que corroborem com a desconstrução do pensamento de que há culturas superiores e culturas inferiores.

A desconstrução desta suposta superioridade pode acarretar em novos olhares para diversos âmbitos, incluindo os que envolvem a produção e propagação do conhecimento, pois o conhecimento científico ainda é imbuído de formas de exclusão, de modo a buscar outras perspectivas diferentes das que são comumente impostas aos pesquisadores e a toda sociedade. No campo do conhecimento, por exemplo, Boaventura de Sousa Santos (2009) aponta que o pensamento abissal provoca distinções e gera exclusões.

Para o autor, o pensamento abissal compreende um sistema de divisões visíveis e invisíveis da realidade social, e as invisíveis fundamentam as visíveis que corroboram o universo “deste lado da linha” e o universo do “outro lado da linha”. Desse modo, o “outro lado da linha” é tratado de um modo abissal pelo pensamento moderno ocidental e suas formas de conhecimento tachadas como inexistentes.

Nesse sentido, a presença de elementos que busquem desconstruir o etnocentrismo, podem contribuir para um melhor entendimento sobre as diferentes formas culturais, validando as mais diversas experiências e não julgando uma em detrimento de outra. Além disso, pensar em formas de desconstruir o etnocentrismo pode ser um início para um pensamento pós-abissal no campo da comunicação intercultural no Brasil, já que como aponta Meneses (2008), a presença de diferentes lógicas e formas de pensar exige a possibilidade de diálogo e de comunicação entre culturas.

A questão indicada, em que as respostas encontram-se sistematizadas no quadro 11, foi a última questão aos entrevistados. Contudo, após ela ser realizada, os três entrevistados demonstraram receptividade para falar mais sobre os treinamentos

interculturais, alguns deles, deram maiores explicações sobre o assunto, como se pode ver:

EC: (...) Começamos essa iniciativa de treinamento intercultural quando os expatriados chegavam ao Brasil e eles não conseguiam se adaptar. A gente desenvolveu esse curso, principalmente também...vou falar uma coisa que parece machista, mas, principalmente, os expatriados são homens, e as mulheres desses expatriados eram as principais pessoas que sofriam com essa expatriação, porque elas não conseguiam ir ao mercado, comprar sua comida corretamente, eram aquelas que tinham um monte de mordomias e não entendiam a cultura. Por isso, eu falo da forma feminina, porque principalmente pra elas, a dificuldade da interculturalidade era maior. Elas precisavam se apropriar do espaço, para rapidamente se acostumar ao país, porque em contrapartida, o expatriado é o chefe aonde ele chega, então tem um monte de gente querendo falar a língua dele, um monte de gente pra fazer as coisas que ele quer.

No site institucional da empresa C não é mencionado de forma explícita os benefícios pessoais para quem passa pelo treinamento e sua família, e o foco é dado principalmente aos aspectos positivos para as empresas nas quais os profissionais estão vinculados. Em contraponto, no relato do entrevistado, ele levanta que o treinamento teve origem a partir de uma necessidade percebida a partir das dificuldades de adaptação das mulheres dos profissionais em internacionalização e que o treinamento também é indicado para que elas aprendam a viver no Brasil, o que nos aparece como uma desconexão entre o que foi dito pelo entrevistado e as informações que se encontram no site.

A EA afirmou ter gostado dos tópicos apresentados e pediu para que a entrevistadora os enviasse para que pudesse analisar posteriormente e indicou alguns tópicos que trabalha nos treinamentos que considera relevantes para serem acrescentados no estudo, nas palavras da entrevistada:

EA: Algumas palavrinhas vieram na minha cabeça e você pode acrescentar. Entre algumas coisas, está a compaixão, a relação hóspede e hospedeiro, a ambivalência, a solidão e o esquema mental dos povos. Você falou em racismo, né? Eu colocaria também que é importante ser trabalhado as diferenças econômicas, religiosas, ninguém pensa... as diferenças de gênero, tudo isso tá na roda, né? Hm... maturidade e ansiedades migratórias.

Ao final da conversa, a EB indicou vídeos sobre o tema para a entrevistadora e comentou em relação à dificuldade em encontrar materiais embasados em sólidas

teorias e que contribuam para a produção do conhecimento na área dos treinamentos interculturais e interculturalidade no Brasil. EB compartilha da percepção levantada por EA sobre existirem pessoas que só por possuírem experiências internacionais, acreditam serem capazes de ministrar esse tipo de treinamento e enfatiza que:

EB: Infelizmente, a área foi pulverizada e isso aconteceu globalmente, por pessoas que viveram fora e acharam que poderiam ser treinadores e aí dá um pouco nesses treinamentos interculturais de prateleira, que a gente tem hoje em dia aí e isso fez muito mal pra área. Então, eu acho que o nosso trabalho é estudar e produzir conhecimento pra área.

A partir disso, percebe-se que a necessidade de formação específica, embasamento teórico e ampliação da produção de conhecimento é uma necessidade latente que é levantada por quem atua com a prática dos treinamentos interculturais.

Com as falas dos entrevistados, foi possível captar alguns aspectos sobre como eles entendem a interculturalidade, as competências interculturais e principalmente, sob quais aspectos compreendem a comunicação intercultural, que é o tema central desta pesquisa.

Contudo, cabe realizarmos ressalvas, pois ao longo das entrevistas, notou-se que os entrevistados foram cuidadosos ao oferecerem informações sobre seus serviços e ressaltaram em sua maior parte, os aspectos positivos dos treinamentos, o que já era esperado pelas autoras deste estudo, além de não se aprofundarem em alguns assuntos. As informações obtidas partem da ótica de quem vende e ministra esses treinamentos e suas intencionalidades podem ser vistas no decorrer de suas falas.

Assim como nos conteúdos presentes nos sites, nas falas dos entrevistados percebe-se um discurso institucional que busca persuadir sobre os benefícios do treinamento e como a empresa pode preparar melhor as pessoas para atuarem em um cenário global e marcado pelas diferenças.

É evidente que foi possível reunir um grande número de informações a partir da análise de conteúdo e das entrevistas. Entretanto, são informações que foram produzidas e partem somente do viés das empresas que oferecem o treinamento intercultural. Por isso, despontou a necessidade de compreender se o que é oferecido por empresas na área dos treinamentos interculturais no Brasil é condizente com o que é demandado por profissionais que estão em processos de internacionalização e principalmente, como eles se relacionam com a comunicação intercultural.

Para sanar essa necessidade, a segunda etapa, composta por questionários com brasileiros e estrangeiros, foi realizada em busca de indícios de como profissionais que



vivenciam a internacionalização e atuam de forma profissional no mercado de trabalho globalizado enxergam os treinamentos interculturais e a comunicação intercultural e quais são seus anseios e experiências em relação a tais temáticas.

### **6.3 Análise dos questionários realizados com brasileiros e estrangeiros em processo de internacionalização**

Os questionários foram realizados de modo online nos meses de maio e junho de 2019. Para isso, contou-se com auxílio do *Google forms* para viabilizar para os brasileiros e estrangeiros estudados o questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas.

As pessoas que responderam os questionários foram escolhidas por atuarem profissionalmente em um país que não é o seu de origem há pelo menos três anos. A amostra foi escolhida por seleção intencional e não pode ser entendida como representativa. Contudo, por possuir o objetivo de identificar alguns aspectos relevantes para este estudo e como eles são vistos por profissionais brasileiros e estrangeiros e que podem ser pertinentes em um treinamento intercultural, pode-se utilizá-la para fins de sondagem.

O questionário estruturado que pode ser visto no apêndice B foi enviado via e-mail para cinco brasileiros que vivem e atuam profissionalmente em organizações fora do Brasil e para os cinco estrangeiros que vivem e trabalham em território brasileiro.

Cabe ressaltar aqui, que para este estudo, são claras as diferenças entre os dois grupos de pesquisados: o grupo composto pelos brasileiros e o grupo composto por estrangeiros. Entende-se que há uma série de diferenças na formação cultural entre os brasileiros e os estrangeiros (que como será explanado nas próximas questões, o último grupo é composto por pessoas de origem ibero-americana) e que essas diferenças podem acarretar em formas distintas de percepção sobre temas centrais para este estudo.

Ainda, pontua-se que se entre os pesquisados estivessem pessoas de matrizes culturais distintas, como americanos, suíços, russos entre outras nacionalidades, as reflexões poderiam caminhar para escopos diferentes do que obtivemos com os questionários.

Entretanto, mesmo com esses pontos que, para garantir o rigor científico, é interessante se ater, optou-se por expor os resultados dos questionários entre brasileiros e estrangeiros de forma conjunta, já que para este estudo, o objetivo principal é

identificar a percepção sobre os treinamentos e a comunicação intercultural a partir da ótica de profissionais que estão atuando em países que não são os seus de origem.

As questões foram divididas em blocos para que os participantes conseguissem discorrer sobre as temáticas de forma mais organizada. Os questionários foram respondidos de modo online e as informações coletadas serão utilizadas a fim de reunir elementos que possam nos orientar a tecer considerações sobre como brasileiros e estrangeiros em processos de internacionalização enxergam os treinamentos interculturais e a comunicação intercultural e quais são seus anseios e experiências em relação a tais temáticas.

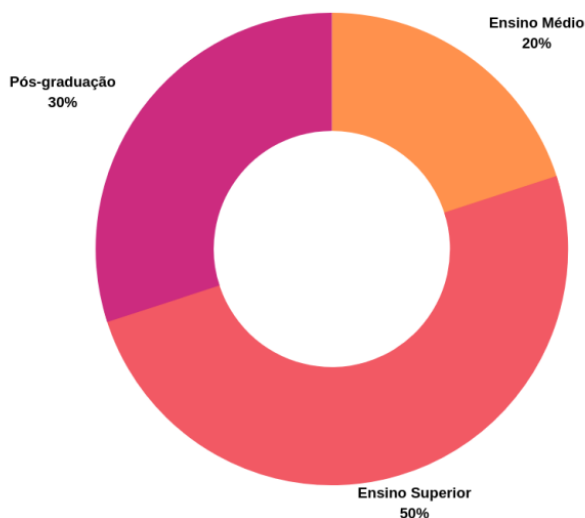
O primeiro bloco pretendia conhecer mais sobre quem é o participante. Dessa maneira, a primeira questão indagava sobre o nome da pessoa. Contudo, um texto que explicava os objetivos da pesquisa foi enviado por e-mail em conjunto com o formulário de questões. Nele foi ressaltado que os nomes dos participantes não seriam divulgados para que eles não se sentissem pressionados em responder as questões ou ficassem receosos a possíveis julgamentos. Por isso, não divulgaremos os nomes.

A segunda questão buscava saber qual a nacionalidade dos participantes e a partir das respostas, identificou-se que além dos brasileiros, os estrangeiros pesquisados são de países como Espanha, Venezuela, Cuba e Peru.

O grupo de brasileiros é composto por três mulheres e dois homens que vivem e trabalham em outros países, e entre os estrangeiros há três mulheres e dois homens que estão atuando profissionalmente no Brasil.

A terceira questão indagava sobre o grau de formação dos participantes. Dos 10, nenhum deles possui somente o ensino fundamental, 2 participantes (20%) possuem como grau de formação o Ensino Médio, 5 (50%) possuem o Ensino Superior e 3 (30%) possuem Pós-Graduação, como demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Grau de formação dos pesquisados



Fonte: elaborado pela autora.

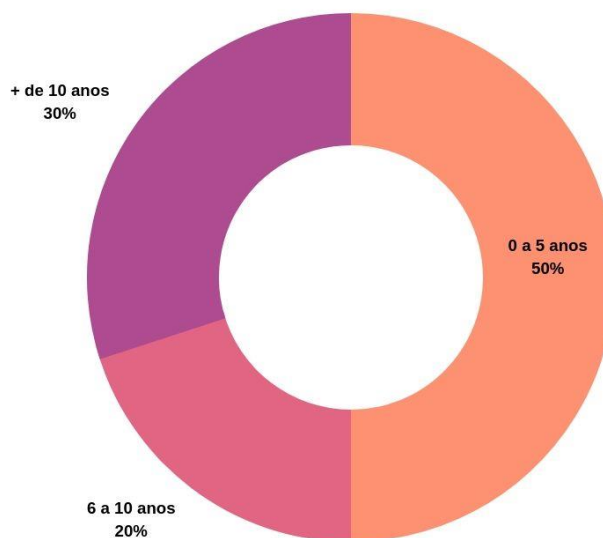
A partir dos resultados obtidos, nota-se a falta de participantes que possuem somente o Ensino Fundamental. A maioria dos pesquisados conta com grau de formação Superior ou Pós-graduação.

A quarta questão indagava sobre qual a organização que os pesquisados trabalham atualmente. Nas respostas, foi possível identificar as seguintes: Tiendeo, Oracle do Brasil, ST Genetics, Barton International College, Ministério da Saúde do Brasil, Essencia de Espanha e Amsterdam Nursing Home Ams. Ainda, alguns participantes não indicaram o nome da empresa, mas apontaram seu ramo de atuação, são eles: odontologia, construção civil e montadora de veículos comerciais.

A variedade de empresas dos mais diferentes escopos nos indica que a presença de pessoas de culturas distintas não é exclusividade de nenhum setor ou segmento de mercado e entre as organizações citadas, há tanto as que são mais tradicionais quanto as que se pautam por valores que corroboram com as diferenças e a diversidade.

A quinta questão perguntava sobre qual o tempo que os profissionais atuam na organização que elencaram acima. Dos 10 pesquisados, 5 (50%) responderam que atuam de 0 a 05 anos, 2 (20%) indicaram que atuam de 6 a 10 anos e 3 (30%) afirmaram que atuam na organização há mais de 10 anos, como ilustra o gráfico:

Gráfico 2 - Tempo de trabalho na organização atual



Fonte: elaborado pela autora.

A sexta questão perguntava sobre as principais atividades que os participantes exercem nas organizações e dentre as respostas apareceram tópicos diversos, como: *SEO Manager e Frontend*, *Product Owner*, analista de marketing, analista de controle de qualidade, médica na atenção primária, diretor, proprietário e gerente.

A variedade de atividades e funções nos remete ao que apontam Barbosa e Veloso (2006) sobre o contato intercultural não ser mais restrito somente aos segmentos mais altos das organizações, tornando-se algo mais rotineiro em diversos tipos de trabalho.

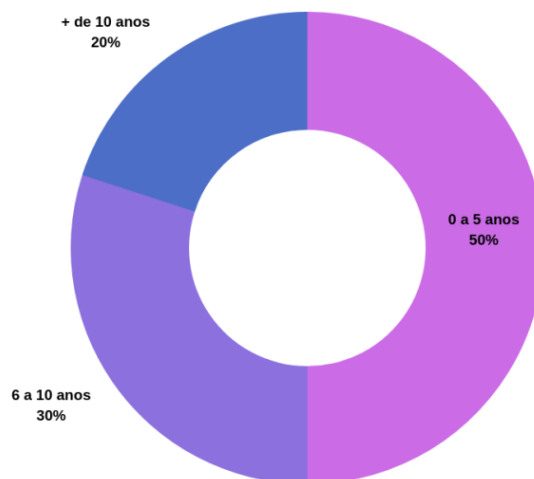
No segundo bloco de questões, buscava-se reunir elementos sobre a experiência de internacionalização do participante.

Na sétima questão era solicitado que o participante relatasse qual o país que ele está vivendo e trabalhando atualmente. Como esperado, 5 pessoas responderam que estão atuando no Brasil e os outros indicaram países como: Estados Unidos, Alemanha, Austrália e Espanha.

Em complemento a esta mesma questão, foi questionado há quanto tempo os pesquisados estão no país que responderam na questão 7. Dos 10 participantes, 5 (50%) apontaram que estão no país respondido na questão 7 de 0

a 05 anos, 3 (30%) estão de 6 a 10 anos e 2 (20%) afirmaram que estão trabalhando no país há mais de 10 anos, como indica o gráfico 3:

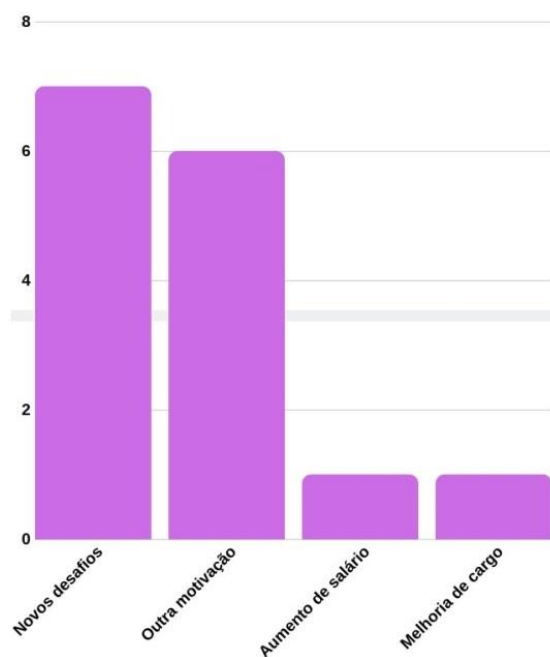
Gráfico 3 - Tempo no país estrangeiro



Fonte: elaborado pela autora.

A oitava questão visava identificar as motivações que levaram os participantes para o país em que eles estão trabalhando atualmente, e foram dadas as seguintes opções para a resposta: aumento de salário, melhoria de cargo, novos desafios, internacionalização/expansão da empresa e outra motivação. Nesta questão, foi permitido que o entrevistado assinalasse mais de uma opção. A opção “novos desafios” apareceu 7 vezes, “outra motivação” apareceu 6 vezes, “aumento de salário” e “melhoria de cargo” tiveram uma menção cada. A opção “internacionalização/expansão” da empresa não foi mencionada por nenhum dos pesquisados. Essas informações aparecem ilustradas abaixo:

Gráfico 4 – Motivações que levaram o pesquisado ao país estrangeiro



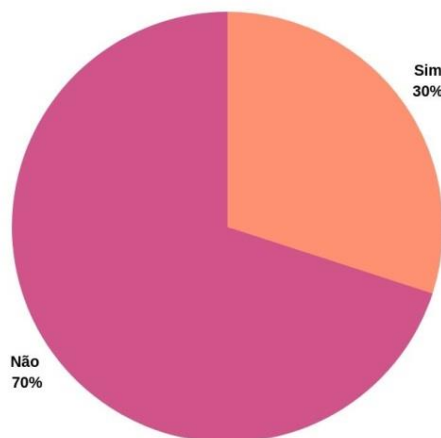
Fonte: elaborado pela autora.

Apesar da internacionalização de empresas ser um fator presente nas sociedades atuais, como discutido neste trabalho, nenhum dos participantes afirmou ter se deslocado para outro país para viver e trabalhar por esse motivo. Dessa forma, a partir dos dados obtidos, a internacionalização dos profissionais estudados nos remete mais a seus anseios pessoais, como a busca por novos desafios, que foi a motivação elencada com maior frequência por eles, do que pela expansão para o exterior das organizações.

No terceiro bloco, as questões versavam sobre formas de preparação para entrar em contato com culturas distintas e o treinamento intercultural.

A nona questão perguntava se o participante havia passado por algum tipo de preparação ou treinamento intercultural antes de ir para o país que está trabalhando atualmente. As respostas encontram-se exemplificadas no gráfico 5:

Gráfico 5 – Experiência dos pesquisado em preparações ou treinamento intercultural



Fonte: elaborado pela autora.

70% dos participantes (7 pessoas) afirmaram não ter passado por nenhum tipo de preparação ou treinamento intercultural e 30% (3 pessoas) indicaram ter realizado tais práticas.

A décima questão era direcionada às pessoas que afirmaram terem passado por algum tipo de preparação ou pelo treinamento intercultural e buscava que eles descrevessem suas percepções ao passar por tais processos, tal como seguem:

Brasileira atuando na Espanha: Como vim por conta própria, fiz aula de espanhol antes de vir.

Cubana atuando no Brasil: Foi uma experiência única e maravilhosa, na hora que fiquei sabendo que iria cumprir missão internacional no Brasil. Logo em seguida, fomos convocados para realizar cursos, os quais recebemos aulas de língua portuguesa, no horário da manhã; e no período da tarde, atualizações e protocolos do sistema de saúde do Brasil. Além disso, nos foi ensinado sobre a cultura brasileira, já que a maioria de nós iríamos para Amazônia e áreas indígenas, razão pela qual também realizamos estudos sobre a forma de vida deles e sobre como as culturas devem ser respeitadas. Estudamos, ainda, sobre as doenças endêmicas, próprias do Brasil. Finalmente, após toda preparação e estudos realizados, nos foi aplicado uma prova de aptidão, desempenho técnico e conhecimentos, os quais somente os aprovados foram designados para missão no Brasil. Simplesmente o treinamento serviu de motivação para conhecer o gigante sul-americano!

Brasileira atuando na Alemanha: Fiz um curso chamado "Introdução ao mercado de trabalho alemão", oferecido pela universidade em que

estudei antes de realizar meu primeiro estágio na empresa. O curso abordou vários aspectos da cultura alemã, desde a formação territorial do país, valores, os povos que deram origem ao país e principalmente as mudanças na sociedade causadas pela revolução industrial, de modo a explicar as características da cultura de trabalho alemã e os principais desafios encontrados por trabalhadores estrangeiros.

Na resposta da primeira participante, vê-se a preparação ou treinamento voltado somente para o aprendizado do idioma, o que a nosso ver é insuficiente para preparar pessoas para entrar em contato com culturas distintas, pois foca somente nos aspectos linguísticos e deixa de lado uma série de outros fatores, como: compreensão, reconhecimento do outro, diversidade, identificação de seus sistemas de valores e os valores de outros indivíduos aspectos levantados por Ramos (2001) e que podem favorecer as relações interculturais.

Na resposta da segunda, o treinamento abordou tanto aspectos linguísticos quanto relacionados à aprendizagem da cultura e peculiaridades do país de destino e a necessidade de respeitá-las.

Na resposta da terceira participante, o curso foi voltado ao entendimento do mercado de trabalho, buscando abordar desde aspectos históricos, até práticas atuais que podem influenciar e impactar a vida dos estrangeiros. Além disso, a entrevistada apresentou que o curso também abordou sobre aspectos da cultura e os desafios que pessoas de culturas distintas podem se deparar ao chegar ao país.

A décima primeira questão era direcionada para as pessoas que não passaram por nenhuma preparação ou treinamento, buscando identificar se eles gostariam de ter realizado tais práticas. Dos 7 pesquisados que não passaram por treinamentos interculturais e preparações, apenas 1 deles afirmou que não gostaria de realizar nenhum treinamento intercultural e os outros 6 indicaram que gostariam.

A décima segunda questão indagava os participantes a responderem o que eles gostariam de ter aprendido antes de irem para o país em que estão atualmente exercendo atividade profissional. As respostas foram variadas, a ver:

Brasileira atuando na Espanha: As diferenças nas burocracias que temos que fazer: tudo que diz respeito à documentação do país (como obter, dicas, passo a passo - aqui é tudo bem confuso), imposto de renda, pré-requisitos para contrato de aluguel. Em resumo, todos os processos burocráticos que temos que passar.



Brasileiro atuando nos Estados Unidos: Gostaria de estar mais preparado para a nova língua e cultura.

Brasileira atuando na Alemanha: Resiliência

Brasileira atuando na Alemanha: Apenas a língua.

Brasileiro nos Estados Unidos: A língua.

Venezuelana atuando no Brasil: Sobre a cultura empresarial no Brasil e formas de trabalho dos brasileiros.

Cubana atuando no Brasil: Gostaria de ter realizado uma especialização na minha área para ser melhor profissional.

Espanhol atuando no Brasil: Cultura e desafios e dificuldade no novo país.

Peruana no Brasil: Os valores e principalmente a relação da cultura com a família.

Espanhol no Brasil: Cultura, costumes, valores, relação da cultura com horários, comidas típicas, alimentos do país.

Chama atenção a recorrência em aprender a língua, a cultura e os valores do novo país. Ainda, apareceu nas respostas o anseio em aprender resiliência, culinária e sobre como o país encara as relações familiares. Outro ponto foi que dois pesquisados indicaram que gostariam de ter aprendido sobre os aspectos burocráticos e sobre a cultura empresarial do novo país.

No quarto e último bloco, buscava-se entender sobre as percepções dos pesquisados em relação à comunicação intercultural. Para isso, a décima terceira questão buscava captar quais elementos presentes na forma dos participantes se comunicarem que eles acreditavam ser importantes para estabelecer contato com outras culturas. Seguem as respostas:

Brasileira atuando na Espanha: Estar aberto a conhecer, entender e aceitar, e principalmente, aprender o idioma do país.

Brasileiro atuando nos Estados Unidos: Acredito que ser desinibido e corajoso são critérios importantes para estabelecer contato e se comunicar com outras culturas.

Brasileira atuando na Austrália: Clareza, objetividade e capacidade de sentir empatia.

Brasileira atuando na Alemanha: Linguagem corporal, tom que usamos e empatia.

Brasileiro atuando nos Estados Unidos: O domínio da língua.

Venezuela atuando no Brasil: Respeito com outras culturas e empatia.

Cubana atuando no Brasil: Conhecimentos sobre idioma e de formas de comunicação já que não é a mesma língua em ambos países.

Espanhol atuando no Brasil: Comunicação verbal.

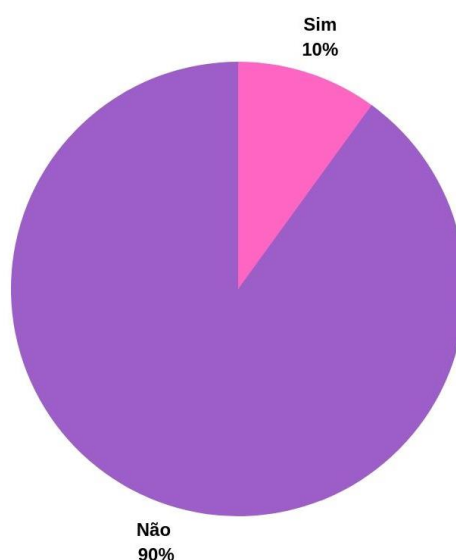
Peruana atuando no Brasil: Educação.

Espanhol atuando no Brasil: Não pode ter vergonha, sempre *pregunto* se tenho dúvidas. É preciso ser simpático e respeitar os *otros*.

Para estabelecer contato com culturas distintas, alguns participantes elencaram com maior frequência que para se comunicarem, elementos como o idioma, conhecimento da língua e empatia são importantes. Nesta questão, se vê novamente a presença de aspectos linguísticos fortemente presente.

A décima quarta questão perguntava se o pesquisado conhece o conceito de comunicação intercultural. Com as respostas, notou-se que 90% (9) dos participantes não conhecem o conceito, como indica o gráfico 6:

Gráfico 6 – Conhecimento dos pesquisados sobre a comunicação intercultural



Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico retrata o desconhecimento da comunicação intercultural, corroborando o que aponta Rodrigo Alsina (1997, 2006) e Ferrari (2015) que dispõem que área é ainda recente e os estudos são escassos. Com isso, vê-se que profissionais que atuam em

ambientes internacionalizados e vivem em países que não são os seus de origem desconhecem a temática da comunicação intercultural, mesmo ela estando diretamente ligada ao intercâmbio intercultural, a interação com o chamado “outro”, e ao estabelecimento de diálogos com outras culturas, como enfatiza Rodrigo Alsina (1997).

O único participante (brasileiro que atua nos Estados Unidos) que indicou conhecer o conceito informou na décima quinta questão que aprendeu sobre a comunicação intercultural em suas aulas durante a graduação.

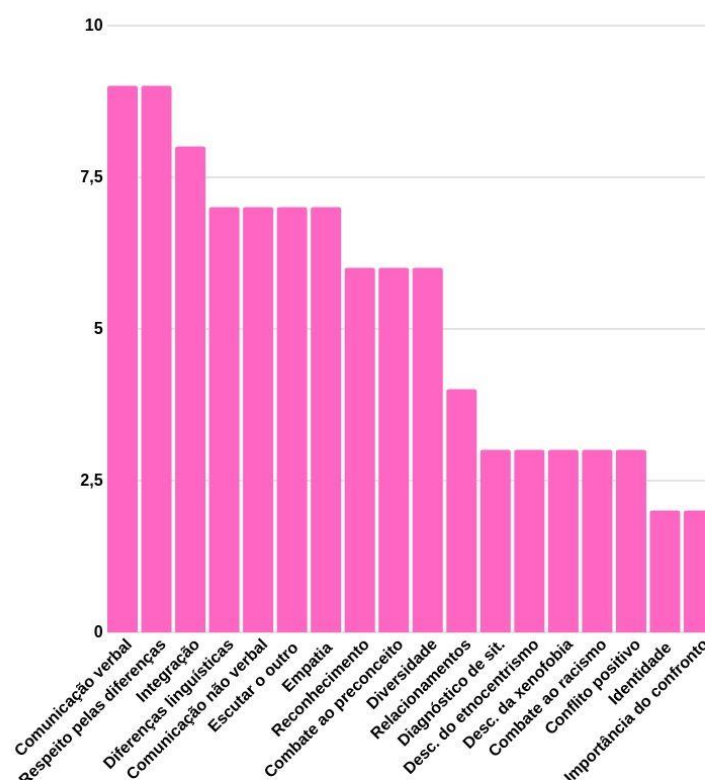
Cabe ressaltar que o desconhecimento em relação ao conceito pode resultar dele ainda não ser tão popular em algumas áreas do conhecimento e por ser relativamente novo, ainda não recebe a ênfase que deveria em contextos educacionais e laborais. Contudo, não se pode colocar a comunicação intercultural como algo que deve ser estudado somente pelo viés da comunicação. Ferrari (2015) salienta que o estudo da comunicação intercultural deve ser interdisciplinar e que é por meio da transversalidade de outras disciplinas das ciências sociais que será possível que os estudos e as pesquisas avancem.

Ademais, o fato de grande parte dos participantes não conhecerem o conceito, não implica que eles não conheçam os elementos que o envolvem, como podemos ver em algumas passagens da resposta da décima terceira questão, em que aspectos como empatia e respeito aparecem elencados por eles como importantes em suas formas de se comunicar que podem facilitar o contato com culturas distintas. Para Rodrigo Alsina (1997), a comunicação intercultural versa sobre a necessidade de um novo olhar para que haja, entre outros aspectos, a empatia. Ainda, Barbosa e Veloso (2006) levantam que na interculturalidade, a mútua compreensão e o respeito devem ser o centro da comunicação.

A décima sexta e última questão pedia para que eles assinalassem os termos que eles consideram importantes conhecer e aprender para atuar no mercado de trabalho globalizado e entrar em contato com culturas distintas. As opções dadas foram: comunicação verbal, comunicação não verbal, desconstrução do etnocentrismo, combate ao racismo, respeito pelas diferenças, identidade (identificações), combate ao preconceito, empatia, integração, diversidade, importância de escutar o outro, reconhecimento sobre suas próprias características culturais, diagnóstico de situações, estabelecimento de relacionamentos, a importância do confronto, conflito como algo positivo e diferenças linguísticas.

Cabe destacar que os pesquisados puderam assinalar mais de uma alternativa e que em alguns tópicos, como “desconstrução do etnocentrismo”, “desconstrução da xenofobia”, “empatia” e “a importância do confronto” foi colocada uma breve nota explicando como esses conceitos eram entendidos a partir deste estudo. Uma síntese da resposta pode ser vista abaixo:

Gráfico 7 - Termos que os pesquisados consideram importante conhecer e aprender para atuar no mercado de trabalho globalizado



Fonte: elaborado pela autora.

Como indica o gráfico, as opções “comunicação verbal” e “respeito pelas diferenças” foram apontadas 9 vezes. O termo “integração” foi escolhido 8 vezes. Os termos “diferenças linguísticas”, “comunicação não verbal”, “a importância de escutar o outro” e “empatia” receberam 7 menções cada. Já “reconhecimento”, “diversidade” e “combate ao preconceito” apareceram 6 vezes. O termo “estabelecimento de relacionamentos” foi mencionado 4 vezes. Foram feitas 3 menções a “diagnóstico de situações”, “desconstrução do etnocentrismo”, “desconstrução da xenofobia”, “combate ao racismo” e “conflito como algo positivo”. Por último, “identidade (identificações)” e “importância do confronto” foram mencionados 2 vezes.

A “comunicação verbal”, que é um dos termos com maior número de menções aparece corroborando algumas das percepções que foram observadas em questões anteriores, em que aspectos linguísticos, verbais e em relação ao conhecimento do idioma aparecem como fatores importantes indicados pelos pesquisados ao entrar em contato com outras culturas e ao atuar no mercado globalizado.

Em contrapartida, termos como “identidade (identificações)”, “importância do confronto”, “combate ao racismo”, “desconstrução do etnocentrismo” e “desconstrução da xenofobia” tiveram poucas menções nesta última questão e isso se repetiu nas respostas obtidas com as outras questões do questionário, em que essas temáticas não são levantadas por eles.

Os cinco brasileiros e cinco estrangeiros foram escolhidos por vivenciarem a internacionalização e atuarem de forma profissional no mercado de trabalho globalizado. A partir de suas respostas, podemos reunir indícios de como eles enxergam os treinamentos interculturais, a comunicação intercultural e sobre quais são seus anseios e experiências em relação a tais temáticas. Além disso, através das respostas foi possível identificar alguns elementos que são desconhecidos para os pesquisados e outros que são priorizados para atuar no mercado global e entrar em contato com culturas distintas.

As reflexões obtidas a partir dos questionários realizados com os brasileiros e estrangeiros contribuíram para entendermos sobre o treinamento intercultural e a comunicação intercultural a partir de uma ótica diferente da identificada pelas empresas que oferecem os treinamentos interculturais estudadas neste trabalho.

O ponto de vista dos participantes recai para quem está vivenciando o contato com culturas diferentes e a internacionalização na prática. Assim, nota-se que as motivações de ambas as pessoas que compõem os grupos de entrevistados das etapas 1 e os questionários da etapa 2 são distintas e algumas das percepções sobre as temáticas analisadas também.

Nesse sentido, após a finalização do trabalho exploratório, da análise de conteúdo e das entrevistas e questionários, identificamos alguns elementos que foram sistematizados no decorrer das análises que nos permitiram entender um pouco mais sobre a interculturalidade, competências interculturais e, principalmente, sobre a comunicação intercultural assim como almejávamos nos objetivos iniciais deste estudo. Os principais resultados obtidos e as reflexões centrais deste estudo podem ser vistos sintetizados nas considerações finais deste trabalho, na qual promoveremos uma breve

discussão sobre a comunicação intercultural em treinamentos dessa natureza e como esse campo está sendo desenvolvido na realidade brasileira.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se pode ignorar que o contato entre culturas diferentes é uma realidade na sociedade e que ele perpassa o ambiente organizacional. Os contatos entre culturas distintas não são simples e envolvem uma série de variáveis, que abarcam desde as formas das pessoas envolvidas nessas relações se comunicarem até a aquisição de competências, que podem contribuir para que este contato torne-se mais fluído e simétrico.

O contato entre culturas distintas coloca alguns temas em evidência, como a interculturalidade, competências interculturais e, principalmente, a comunicação intercultural; e pode se configurar como produtivo, envolvendo aprendizados, mas também desafiador, ocasionando inseguranças, choque cultural e impactando toda a sociedade. Além disso, essa dinâmica propõe desafios cada vez mais relacionados à integração, comunicação, desconstrução de estereótipos e o repensar de posturas hegemônicas.

Ao identificar que algumas empresas oferecem o chamado treinamento intercultural e alegam preparar melhor profissionais para lidar com o contato entre culturas, foi intrigante analisar como a comunicação intercultural é compreendida nesses processos. A comunicação intercultural, para nós, é um eixo fundamental no entendimento desses processos formativos que visam preparar pessoas para a interculturalidade e para o desenvolvimento de competências para a atuação profissional em contextos interculturais.

Diante disso, as análises desenvolvidas nesta pesquisa objetivaram entender sobre como a comunicação intercultural é compreendida por empresas que oferecem o treinamento intercultural. Para isso, foi realizado um percurso metodológico dividido em três etapas: pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo com interpretação hermenêutica e entrevistas em profundidade.

A partir da pesquisa bibliográfica foi possível refletir sobre como a interculturalidade traz proposições plurais para analisar a realidade social e propõe a chamada “mudança de mentalidade”, elencada por Rodrigo Alsina (1997). Contudo, o referencial indicou a existência de concepções simplistas e que não condizem com todo o potencial do conceito, assim como a comunicação intercultural, que ainda é pouco estudada. Partimos da concepção da comunicação como integração e

identificamos a necessidade de relações simétricas na comunicação entre culturas diferentes.

A pesquisa bibliográfica foi relevante para entendermos que a comunicação intercultural não é a solução para todos os problemas que envolvem o contato entre culturas distintas, mas ela pode contribuir positivamente com diversos âmbitos da sociedade ao propagar conteúdos mais plurais e promover debates e reflexões sobre algumas temáticas, que até então pareciam estar consolidadas. Ademais, cabe aqui resgatar que a comunicação intercultural pode possibilitar que as pessoas tomem maior consciência do olhar etnocêntrico que possuem sobre o outro e sua cultura ao se comunicar (RAMOS, 2001).

As reflexões provenientes desta etapa colaboraram para discutir sobre como a comunicação intercultural pode receber significativas contribuições e ser pensada a partir das Epistemologias do Sul. Isso se deve, por essa perspectiva colocar em cena temáticas que por muito tempo foram esquecidas, trazer à tona os prejuízos dos estereótipos e provocar nos indivíduos uma maior consciência do etnocentrismo que possuem e como esses comportamentos reproduzem estruturas de violência e fadam às localidades que se enquadram no Sul metafórico a caminhos muito mais longos e tortuosos nas mais diversas áreas do conhecimento.

Cabe destacar aqui, a escolha consciente realizada por nós em durante toda a primeira etapa deste trabalho em utilizar principalmente autores pertencentes a raízes ibero-americanas. De fato, o uso de autores advindos de matrizes culturais que estivessem em consonância com o escopo defendido por este estudo, nos deu base teórica para dialogar e entender os principais obstáculos desta pesquisa. Além disso, os autores e teorias elencadas caminham para dar visibilidade ao Sul metafórico e suas experiências.

A segunda etapa, configurada pela análise de conteúdo em conjunto com a interpretação hermenêutica dos sites institucionais das empresas A, B e C, demonstrou que alguns termos que compuseram as categorias “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais”, como “comunicação”, “comunicação” intercultural”, não são mencionados explicitamente nas seções analisadas. Contudo, algumas temáticas relevantes para o estudo se fizeram presentes nos sites das empresas A e B, como: convivências entre pessoas diferentes, reconhecimento das próprias características pessoais e das características de outras culturas etc.



Nesta fase foi demonstrado que as três empresas não fazem uso de estereótipos ou visões predefinidas sobre alguma cultura ou nação específica e o conteúdo não apresenta julgamentos sobre determinados povos ou locais. Contudo, não são mencionadas temáticas que visam desconstruir estereótipos ou o etnocentrismo ou que nos indicam a nocividade de tais práticas no meio digital.

As categorias “mundo intercultural” e “competências interculturais transversais” aparecem de forma mais incisiva no conteúdo analisado da empresa A e B. Além disso, o conteúdo presente nos sites nos dá indícios de abordagens de temáticas que envolvem tanto o âmbito pessoal e as transformações que envolvem o caráter privado da pessoa que passará pelo treinamento, quanto questões da vida profissional e do retorno que o profissional trará para a organização que ele está representando. Já a empresa C foca mais nos benefícios do treinamento intercultural para a organização que o indivíduo representa.

Os resultados obtidos na primeira etapa da entrevista em profundidade com os responsáveis pelas áreas de treinamento intercultural das três consultorias nos apontam que: dois dos três entrevistados colocam a interculturalidade como uma competência; todos indicam abordar a importância da comunicação e dois entrevistados tratam o conceito de comunicação intercultural nos treinamentos.

O entrevistado que não aborda o conceito de forma explícita indica que não considera necessária a explanação da temática e a associa à ideia de “raças e línguas diferentes”. Já os outros dois que a abordam, a veem como algo intrínseco e vivo e como uma forma com que os valores se refletem na linguagem, respectivamente. Ainda, os dados levantam que somente dois entrevistados abordam o conceito de competências interculturais e que um deles as entende como uma habilidade natural dos indivíduos e outro as aproximam às ferramentas de linguagem, distanciando-se das concepções que são adotadas por este estudo.

Nas análises dos questionários com profissionais em internacionalização, os dados observados nos indicam que a maioria desses profissionais, cerca de (90%) não conhecem o conceito de comunicação intercultural. No entanto, o desconhecimento do conceito não implica que eles não conheçam alguns elementos que o envolvem, como empatia e respeito, que aparecem elencados por grande parte deles como importantes conceitos em suas formas de se comunicar que podem facilitar o contato com culturas distintas.

Outro ponto demonstrado pelos dados é que aspectos linguísticos, verbais e em relação ao conhecimento sobre idiomas aparecem como fatores indicados pelos entrevistados que para eles são importantes ao entrarem em contato com outras culturas e ao atuar no mercado globalizado. Em contrapartida, temáticas que envolvem desconstrução do etnocentrismo tiveram poucas menções ao longo de suas respostas.

A interculturalidade é um caminho em construção e ela passa necessariamente pela comunicação intercultural (RIZO GARCÍA e ROMEU ALDAYA, 2008). Por conta disso, analisar como a comunicação intercultural é compreendida nos oferece elementos para refletir acerca de como essa temática vem sendo explorada no cenário brasileiro, que indica o uso presente de referenciais estrangeiros e uma maior necessidade de ampliação dos estudos.

Ainda, a concepção de um dos entrevistados nos remete à falta de abordagem que a comunicação intercultural e as competências interculturais possuem e a interculturalidade aparece voltada para atingir interesses específicos, algo que não reflete a perspectiva crítica na qual os estudos sobre interculturalidade estão sendo debatidos na atualidade.

Após analisar o que nos foi revelado pelos dados, cabe destacar as Epistemologias do Sul para indicar outras formas de pensar as temáticas centrais desta pesquisa como uma alternativa. Para nós, a construção de um pensamento pós-abissal no campo da comunicação intercultural, abarcando os treinamentos dessa natureza, pode caminhar para desconstrução do “discurso único” e amenizar algumas marcas negativas do encontro entre culturas, como a exclusão, diálogos assimétricos, intolerância entre outros comportamentos que trazem sérias consequências.

Sendo assim, pontuam-se algumas noções gerais que foram observadas ao longo deste estudo e que podem guiar e pautar discussões sobre a comunicação intercultural nesta linha: a desconstrução da suposta superioridade de culturas em detrimento de outras; provocar novos olhares para diversos âmbitos que envolvem a produção e a propagação democrática do conhecimento; a desconstrução de estereótipos que marcam e caracterizam erroneamente algumas culturas; a busca por relações simétricas, a integração almejada por todos os participantes das relações e por fim, uma lógica que opere buscando benefícios para o indivíduo enquanto um ser humano que está em um processo de internacionalização e não enquanto somente um funcionário em que a única finalidade é gerar ganhos financeiros para a organização.

A triangulação das técnicas de pesquisa utilizadas neste estudo (análise do site institucional das empresas, entrevista com os responsáveis pelo treinamento intercultural e análise de questionários com brasileiros e estrangeiros em processos de internacionalização) também nos revelou certas incongruências que denotam a fragilidade desse mercado, uma vez que não se observa total domínio de conceitos, dinâmicas e processos.

Alguns aspectos identificados na pesquisa indicam um desalinhamento entre o que se vem construindo como referencial para a comunicação intercultural e a prática de mercado, que tende à sua instrumentalização. Essas questões estão diretamente relacionadas com o pensamento de Boaventura de Sousa Santos, uma vez que discutir as Epistemologias do Sul implica no resgate de nossas identidades históricas, nossas raízes culturais, nossas ancestralidades, que influenciam nossas visões de mundo. Compreender a comunicação intercultural como um simples processo de tradução e/ou interpretação linguística reduz um processo que pode levar anos em se estabelecer. Ao mesmo tempo, simplificar o desenvolvimento de competências interculturais como um conjunto de técnicas e ferramentas significa desconhecer a complexidade do desenvolvimento de comportamentos, valores, visões de mundo.

Nesse sentido, a perspectiva do Sul nos alerta para os perigos da instrumentalização que os mercados globais nos impõem ao ditar padrões de comportamentos e relações que podem ser apreendidas e comercializadas como produtos e mercadorias. A lógica da diversidade cultural opera em outros aspectos distintos da lógica de mercado, o que pressupõe uma disparidade entre o que é comercializado como treinamento intercultural e as reais e complexas dinâmicas que envolvem o tema.

O que discutimos até aqui ratifica a temática abordada por esta pesquisa, pois diante dos fatos e dados expostos ao longo de todo o trabalho ficou demonstrado que apesar do potencial das temáticas abordadas, há um considerável caminho ainda a ser percorrido.

Em suma, buscou-se entender como a comunicação intercultural é compreendida por empresas que oferecem o treinamento intercultural, principalmente, por elas atuarem objetivando profissionais que estão vivenciando processos de internacionalização. Por conta disso, nos debruçamos a entender, também, quais as perspectivas e as visões de mundo vêm trabalhando a comunicação intercultural, que

como dito em outras passagens, trata-se de um processo complexo e sujeito a muitas variáveis nem sempre compreendidas pelos tempos do mercado financeiro.

Com este estudo, aceitamos a proposição de Rodrigo Alsina em que a interculturalidade clama uma “mudança de mentalidade” e, por isso, em busca de gerar novos questionamentos, pretendeu-se com ela iniciar um primeiro passo em direção à perspectiva do Sul, procurando compreender que ela pode ser um ponto de vista diferente para o entendimento da comunicação intercultural, partindo da realidade brasileira, pois acreditamos que ela pode contribuir no enfrentamento das sinuosidades que os profissionais e pesquisadores brasileiros se deparam ao adentrarem o campo do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ADLER, A.; GUNDERSEN, N. **International dimensions of organizational behavior**. 5. ed. Cincinnati: Thomson South-Western, 2008.

AGUADO ODINA, Maria Teresa *et al.* Diversidad cultural e igualdad escolar. Un modelo para el diagnóstico y desarrollo de actuaciones educativas en contextos escolares multiculturales. **Revista de Investigación Educativa**, Madrid, v. 17, n. 2, p. 471-475, 1999. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0569/d6c0639e8c99c3e8eea17a4f12b44255ef73.pdf>. Acesso em: 14 maio 2018.

AGUADO ODINA, M. T. **Pedagogía intercultural**. Madrid: McGraw Hill, 2003.

ALONSO, Rafael Sáez. La educación intercultural. **Revista de educación**, Madrid, n. 339, p. 859-881, jan./abril. 2006. Disponível em: < [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re339/re339\\_37.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re339/re339_37.pdf). Acesso em: 03 out. 2018.

ANDRELO, Roseane; CABRAL, Raquel. Internacionalização e interculturalidade: alianças para o ensino transformador. *In*: SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos; FERRARI, Maria Aparecida (org.). **Aprendizagem ativa: contextos e experiências em comunicação**. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2017. p. 179-193. *E-book*. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/Home/Utilidades/aprendizagem-ativa---versao-digital.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

ANDRELO, Roseane; DE ALMEIDA, Ligia Beatriz Carvalho. A mídia e a representação do corpo: leitura crítica dos meios de comunicação. **Comunicação Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 12, n. 34, p. 46-66, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/797>. Acesso em: 04 out. 2018.

ANGELI, F. **Unità capitalizzabili e crediti formativi: Metodologie e strumenti di lavoro**. Roma: Isfol, 1997.

ANEAS ÁLVAREZ, Assumpta. Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional. *In*: SEMINARI PERMANENT D'ORIENTACIÓ PROFESSIONAL, 2003, Barcelona. **Conferência[...]**. Barcelona: Departamento de Métodos, Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad de Barcelona, 2003. p. 1-16. Disponível em: <http://www.edu.xunta.gal/centros/cfrcoruna/system/files/Asumpta+Aneas.pdf>. Acesso em 01 fev. 2018.

ANEAS ÁLVAREZ, A. Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía. **Revista Iberoamericana de Educación**, Barcelona, v. 35, n. 5, p. 01-10, mar. 2005. Disponível em: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/4>

37/Competencias%20interculturales.PDF?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 nov. 2018.

ANEAS ÁLVAREZ, Assumpta. **Consideraciones prácticas acerca de las relaciones interculturales**. Barcelona: Universidade de Barcelona, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2445/8842>. Acesso em: 23 ago. 2018.

ANEAS ÁLVAREZ, Assumpta. **Formación intercultural en las organizaciones: bases para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones**. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2010. *E-book* (94 p.). Disponível em: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13842/1/Formaci%C3%B3n%20intercultural%20en%20las%20organizaciones.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2018.

BARBOSA, Lívia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferenciação e mediação nas empresas transacionais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 59-85, jan./jun. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/742/74270104/>. Acesso em: 13 maio 2018.

BARBOSA, Lívia; VELOSO, Letícia. **Gerenciamento Intercultural**, 2006. 86 f. Relatório de pesquisa (Pesquisa desenvolvida junto ao CAPEM – Centro de Altos Estudos da Escola Superior de Propaganda e Marketing) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/12734844/relatorio-final-de-pesquisa-gerenciamento-espm>. Acesso em: 14 ago. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, F.; PORTO, S. D. Análise hermenêutica. *In*: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 316-329.

CABECINHAS, Rosa *et al.* **Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios**. Porto: Campo das Letras, 2008. *E-book* (200 p.). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34392>. Acesso em: 05 maio 2018.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

MENESES, Maria Paula. Epistemologias do sul. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 80, p. 5-10, mar. 2008. Disponível em: <http://journals.openedition.org/rccs/689>. Acesso em 20 dez. 2018.

CHEVRIER, S. **Le management des équipes interculturelles**. Paris: PUF, 2000.

COOL, Augustí Nicolau. Propostas para uma diversidade cultural intercultural na era da globalização. **Cadernos de proposição para o século XXI**. São Paulo: Instituto Pólis,

2002. *E-book*. Disponível em: <http://www.polis.org.br/uploads/885/885.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2018.

DE MELLO VETRITTI, Fabiana Grieco Cabral; VERGILI, Rafael. Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de Relações Públicas no ambiente digital. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 11, n. 21, p.133-143, 2º sem. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10230>. Acesso em: 03 mar. 2018.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (org.). **Métodos e técnicas em pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-75.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-75.

FERRARI, A. M. Comunicação Intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. *In*: FERRARI, A. M; MOURA, P. C. (org.). **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 43- 63. *E-book*. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>. Acesso em 02 fev. 2019.

FLEURI, Reinaldo Matias. Intercultura e educação. **Revista brasileira de educação**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 16-35, maio/ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n23/n23a02>. Acesso em: 02 jan. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, [S. l.], v. 5, p. 183-196, edição especial, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/20>. Acesso em: 04 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 07 jul. 2018.

FRASER, Nancy; HONNETH, Axel. **Redistribution or recognition? A political philosophical exchange**. London: Verso, 2003.

FONSECA, Ana Carolina. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p.1099-1121, dez. 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5236>. Acesso em: 20 set. 2018.

FONSECA JÚNIOR, Wilson C. Análise de Conteúdo. *In*: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 280-303.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GARCÍA - CANCLINI, N. **A Globalização imaginada**. Tradução: Sérgio Molina. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.

\_\_\_\_\_. El horizonte ampliado de la Interculturalidad. Revista Latino Americana de Ciências Sociais, **Crítica y Emancipación**, Buenos Aires, v. 05, n. 09, p. 58-104, jan./jun. 2013. Disponível em:  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20130527121313/CriticayEmancipacion9.pdf>.  
 Acesso em: 04 mar. 2019.

GARCÍA, Alfonso. MOLINA Francisco. Aproximación al diálogo intercultural. In: DOCUMENTOS DEL 1º CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DIÁLOGO INTERCULTURAL, 2008, Murcia. **Anais [...]**.Espanha: Universidade de Murcia, 2008. p. 7-13.

GOMES, D. C. A. Hermenêutica e comunicação: contribuições para compreender a teoria da interpretação e sua aplicação na sociedade midiática. **NAMID**, João Pessoa, v. 11, n. 4, p. 38-52, abr. 2015. Disponível em:  
<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tematica/article/view/23902/13105>.  
 Acesso em: 20 maio 2019.

HOFSTEDDE, G. **Cultura e Organizações**: compreender a nossa programação mental. Tradução: António Fidalgo. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

HALL, S. Encoding/Decoding. In: HALL, S. *et al.* (org.). **Culture, Media, Language**. Londres: Routledge, 2005. p. 117-127.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Educação & realidade**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul./dez. 1997. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/71361/40514>. Acesso em: 26 jul. 2018.

IANNI, Octávio. Globalização e Transculturização. **Revista de ciências humanas**, Florianópolis, v. 14, n. 20, p. 139-170, 1996. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacf/article/view/23492/21159>. Acesso em: 04 maio 2018.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodologia de análisis de contenido**. Barcelona: Paidós, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOZANO, José Carlos. Hacia la reconsideración del análisis de contenido en la investigación de los mensajes comunicacionales. In: RUIZ, Enrique Sanches; BARBA, Cecilia Cervantes (org.). **Investigar la comunicación**: propuestas ibero-americanas. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 1994. p. 135-157.



MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 77-96.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Ofício de Cartógrafo**: travessias latino-americanas da comunicação na cultura. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações**: Comunicação, cultura e hegemonia. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

MELLO, Selma F. Motta. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigma**. 2010. 271f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2010.

MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G. **Gestão em ambientes multiculturais**. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA-ROTH, Désirée. ‘Nós’ e os ‘Outros’: Competências Comunicativas Interculturais no ensino de língua estrangeira. *In*: IV FÓRUM DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS, 2003, São Leopoldo. **Mesa redonda**[... ]. São Leopoldo: UFPR, 2003. p. 1-19. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10095>. Acesso em: 07 ago. 2018.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>. Acesso em: 24 nov. 2018.

ORTIZ, Felipe Chibás. Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 11, n. 20, p. 189-203, 1º sem, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10230>. Acesso em: 15 maio 2018.

PARKER, G. **O poder das equipes**: Um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEÑAMARÍN, Cristina. Malentendido intercultural e intracultural. *In*: RODRIGO ALSINA, Miguel (org.). **Comunicación**: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura. Sevilla: Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Literatura de la Universidade de Sevilla, 2006. p. 141-155.

PÉREZ ESCODA, N. **Formación Ocupacional**. Proyecto docente e investigador. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2001.

RAMOS, Natália. Comunicação, cultura e interculturalidade: para uma comunicação intercultural. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, Lisboa, v. 35, n. 2, p. 155-178, 2001.

Disponível em:

<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5839/1/Ramos%20%282001%29.%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20cultura%20e%20interculturalidade.pdf>. Acesso em: 13 maio 2018.

RAMOS, Natália. Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural: políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 34, n. 20, p. 09-32, jan/abr. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/3941>. Acesso em: 13 maio 2018.

RECUERO, Raquel. Discutindo análise de conteúdo como método: o# DiadaConsciênciaNegra no Twitter. **Cadernos de Estudos Linguísticos**, Campinas, v. 56, n. 2, p. 289-309, jul. 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cel/article/view/8641480>. Acesso em: 04 abri. 2019.

REQUEJO, Ferran. Multiculturalidad, sociedad internacional y democracias liberales. *In*: RODRIGO ALSINA, Miguel (org.). **Comunicación**: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura. Sevilla: Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Literatura de la Universidade de Sevilla, 2006. p. 65-81.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RODRIGO ALSINA, Miquel. Los estudios de comunicación intercultural. **Zer: Revista de estudios de comunicación**, Barcelona, v. 1, n. 1, p. 69-77, 1996. Disponível em: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17275/15076>. Acesso 03 jan. 2019.

\_\_\_\_\_, Miquel. Elementos para una comunicación intercultural. **Revista Cidob d'Affers Internacionals**, Barcelona, v. 1, n. 36, p. 11-21, maio, 1997. Disponível em: [https://www.cidob.org/articulos/revista\\_cidob\\_d\\_afers\\_internacionals/elementos\\_para\\_una\\_comunicacion\\_intercultural](https://www.cidob.org/articulos/revista_cidob_d_afers_internacionals/elementos_para_una_comunicacion_intercultural). Acesso em: 28 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Apresentação: miradas interculturales. *In*: RODRIGO ALSINA, Miguel (org.). **Comunicación**: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura. Sevilla: Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Literatura de la Universidade de Sevilla, 2006. p. 15-26.

\_\_\_\_\_. (In) comunicación intercultural. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE EL DIÁLOGO INTERCULTURAL, 1., 2008, Murcia. **Anais[...]**. Murcia: Universidade de Murcia, 2008. p. 121-145. Disponível em: <http://intgrayparticipa.es/medimg8>. Acesso em: 07 jan. 2018.

RIZO GARCÍA, Marta; ROMEU ALDAYA, Vivian. Investigación-acción-participativa y comunicación intercultural. Relato de una experiencia de investigación con estudiantes de dos universidades de la ciudad de México. **Razón y Palabra**, México, v.13, n. 65, nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520724019>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A construção multicultural da igualdade e da diferença**. Coimbra: Centro de Estudos Sociais. 1999. Disponível em: <https://ces.uc.pt/pt/publicacoes/outras-publicacoes-e-colecoes/oficina-doces/numeros/oficina-135>. Acesso em: 20 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **A Gramática do tempo**: para uma Nova Cultura Política. 3. ed. Porto: Edições Afrontamento, 2006.

\_\_\_\_\_. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. *In*: SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (org.). **Epistemologias do sul**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 21-72.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 16, n. 1, abri. 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>. Acesso em: 13 abri. 2019.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. *In*: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 51-61.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON. John B. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa na educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNESCO. Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural. Relatório Mundial da Unesco. Resumo. Paris: Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2009. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755_por). Acesso em: 30 maio 2017.

VELOSO, Letícia. Cultura da aparência e interculturalidade: uma perspectiva a partir do grupo Brics. **Organicom**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 149-169, 2º sem. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10230>. Acesso em: 06 mar. 2018.

VICENTE, Maximiliano Martín; ALDÁS, Eloísa Nos. Entrevista: Diálogos entre o Norte e o Sul Global sobre violência e comunicação para a paz. **Organicom**, São Paulo,

v. 15, n. 28, p. 20-32, 1º sem. 2018. Disponível em:  
<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/150588>. Acesso em: 06 ago. 2018.

VIEIRA, R. S. Educação intercultural: uma proposta de ação no mundo multicultural. *In: FLEURI, R. M. (org.). Intercultura: estudos emergentes*. Florianópolis: Unijuí, 2001. p. 117-127.

VILÀ BAÑOS, Ruth. Cómo educar en competencias interculturales? Una alternativa a la educación formal. *Revista de estudios de juventud*, Madrid, v. 8, n. 80, p. 77-93, mar. 2008. Disponível em: [https://issuu.com/injuve/docs/revista\\_80\\_civilizaciones](https://issuu.com/injuve/docs/revista_80_civilizaciones). Acesso em: 04 abri. 2018.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura*. Tradução: Lólio Lourenço de Oliveira. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

**APÊNDICE A – Modelo de questionários para entrevista com os responsáveis pelas empresas que oferecem treinamento intercultural**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Organização:

Segmento:

Tempo de atividade:

Número de pessoas que trabalham na organização:

Local da sede:

**IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Nome (facultativo):

Formação:

Tempo na organização:

Cargo/função:

Principais atividades exercidas:

**ENTENDENDO OS TREINAMENTOS INTERCULTURAIS: PRESENCIAIS E ONLINE**

- Quais os objetivos dos treinamentos interculturais oferecidos?
- Qual o principal público que realiza esses treinamentos?
- Qual a principal faixa etária atendida com os treinamentos interculturais?
- A organização oferece treinamento intercultural presencial e online?
- Qual a duração do treinamento presencial?
- Qual a duração do treinamento online?
- Descreva as principais diferenças entre os treinamentos presenciais e onlines:

- Quais as maiores dificuldades em treinar pessoas pessoalmente? E de modo online?
- Como a organização "capta" os alunos? Quais são as estratégias para conseguir alunos que irão passar por processos de contato com outras culturas?
- A empresa possui algum tipo de parceria com universidades ou centros de pesquisa na área da interculturalidade (no Brasil ou exterior) para aconselhá-los nesse processo de treinamento intercultural?
- Qual o idioma utilizado nos treinamentos? É exigido fluência em algum idioma específico para os treinamentos?
- Quem são os professores ou formadores que ministram o treinamento?

### **ENTENDIMENTO DA EMPRESA SOBRE A INTERCULTURALIDADE**

- A interculturalidade é mencionada nos treinamentos?
- Qual a visão que a organização possui sobre a interculturalidade?
- Descreva como a organização aborda o conceito de interculturalidade nos treinamentos.

### **ENTENDIMENTO DA EMPRESA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL**

- A empresa discute com os alunos a importância da comunicação?
- A comunicação intercultural é mencionada nos treinamentos?
- Qual a visão que a organização possui sobre a comunicação intercultural?
- Quais livros, autores ou experiências baseiam o entendimento da organização sobre comunicação intercultural?
- Descreva como a comunicação intercultural é abordada nos treinamentos.
- Quais tipos de ensinamentos teóricos e práticos vocês passam para os alunos para que eles possam entender o que é comunicação intercultural?
- A empresa importou o método utilizado nos treinamentos de autores ou da realidade de algum país específico?
- Qual a maior dificuldade para ensinar o que é comunicação intercultural?

### **ENTENDIMENTO DA EMPRESA SOBRE AS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS**

- As competências interculturais são mencionadas nos treinamentos?
- Qual entendimento que a organização possui sobre as competências interculturais?

- Como vocês promovem o desenvolvimento de competências interculturais pelos alunos?

### **CONCEITOS RELEVANTES**

Assinale as alternativas que contenham conceitos que aparecem nos treinamentos:

- Comunicação verbal
- Comunicação não verbal
- Etnocentrismo
- Xenofobia
- Racismo
- Respeito pelas diferenças
- Identidade (identificações)
- Preconceito
- Empatia
- Integração
- Diversidade
- Importância de escutar o outro
- Reconhecimento sobre as próprias características culturais dos participantes
- Diagnóstico de situações
- Estabelecimento de relacionamentos
- A importância do confronto
- Conflito como algo positivo
- Diferenças linguísticas

## **APÊNDICE B – Modelo de questionários para entrevista com estrangeiros e brasileiros**

### **IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- 1) Nome (facultativo):
- 2) Nacionalidade:
- 3) Formação:
  - ( ) Ensino Fundamental
  - ( ) Ensino Médio
  - ( ) Ensino Superior
  - ( ) Pós-Graduação
- 4) Nome da organização/empresa (opcional):
- 5) Tempo na organização:
  - ( ) 0 – 5 anos
  - ( ) 6 – 10 anos
  - ( ) mais de 10 anos
- 6) Principais atividades exercidas:

### **SOBRE SUA INTERNACIONALIZAÇÃO**

- 7) Em qual país você está atuando?
- 8) Há quanto tempo você está atuando nesse país?
  - ( ) 0 – 5 anos
  - ( ) 6 – 10 anos
  - ( ) mais de 10 anos
- 9) Quais foram as motivações que te levaram para o país que você está? (pode assinalar mais que uma)
  - ( ) aumento de salário
  - ( ) melhoria de cargo
  - ( ) novos desafios
  - ( ) internacionalização/expansão da empresa
  - ( ) outra motivação



**PREPARAÇÃO/ TREINAMENTO INTERCULTURAL**

10) Você passou por algum treinamento ou preparação para entrar em contato com culturas diferentes antes de ir para esse país?

Sim

Não

11) Se sim, como foi esse treinamento ou preparação? Se possível, descreva-o.

12) Se não, você gostaria de ter passado por algum treinamento ou preparação para entrar em contato com culturas diferentes?

13) O que você gostaria de ter aprendido antes de ir para o país em que você atua?

**COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL**

14) Você conhece o conceito de “Comunicação Intercultural”?

Sim

Não

15) Se sim, em qual momento você escutou/viu/foi ensinado sobre esse conceito?

16) Quais elementos presentes em sua forma de se comunicar que você acredita que são importantes para estabelecer contato com outras culturas?

17) Assinale os termos que você considera importante conhecer e aprender sobre eles para atuar no mercado de trabalho globalizado:

Comunicação verbal

Comunicação não verbal

Desconstrução do etnocentrismo

\*Entendemos etnocentrismo como visão de mundo característica de quem considera sua etnia, nação ou nacionalidade superior do que os demais.

Desconstrução da xenofobia

\*Entendemos xenofobia como medo, aversão ou ódio contra pessoas que são estrangeiras.

Combate ao racismo

- ( ) Respeito pelas diferenças
- ( ) Identidade (identificações)
- ( ) Combate ao preconceito
- ( ) Empatia

\*(Entendemos como empatia a busca pelo entendimento da perspectiva do outro ou “saber se colocar no lugar de outra pessoa”).

- ( ) Integração
- ( ) Diversidade
- ( ) Importância de escutar o outro
- ( ) Reconhecimento sobre suas próprias características culturais
- ( ) Diagnóstico de situações
- ( ) Estabelecimento de relacionamentos
- ( ) A importância do confronto

\*(Entendemos como confronto a capacidade dos sujeitos em intervir sobre incidentes, êxitos e problemas e contar com possibilidades de resolvê-los).

- ( ) Conflito como algo positivo
- ( ) Diferenças linguísticas