

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**JULIO DE MESQUITA FILHO**  
**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E**  
**COMUNICAÇÃO - FAAC**

**ISABELLA PINTO DE BARROS LIMA**

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM**  
**AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**  
**MULTICULTURAIS PELA VISÃO DO ALUNO DE**  
**RELAÇÕES PÚBLICAS**

BAURU

2017

**ISABELLA PINTO DE BARROS LIMA**

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM  
AMBIENTES ORGANIZACIONAIS  
MULTICULTURAIS PELA VISÃO DO ALUNO DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo.

BAURU

2017

ISABELLA PINTO DE BARROS LIMA

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM AMBIENTES  
ORGANIZACIONAIS MULTICULTURAIS PELA VISÃO DO  
ALUNO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo.

Bauru, 15 de março de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Roseane Andrelo - Orientadora  
Departamento de Comunicação Social  
UNESP/Bauru

---

Profa. Dra. Raquel Cabral  
Departamento de Comunicação Social  
UNESP/ Bauru

---

Mariana Carareto Alves  
Especialista em gestão estratégica em comunicação  
organizacional e relações públicas  
ECA-USP/ São Paulo

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos espíritos de luz por nortearem e iluminarem meu caminho ao lado de pessoas de bem e por me guiarem diante dos momentos difíceis, mostrando que quem persiste, alcança.

Agradeço de todo coração aos meus amados pais, José Fernandes e Patricia Helena, que durante toda a minha vida me ensinaram, educaram, amaram e fizeram de mim a pessoa que sou hoje. Sei que nossas vidas estão entrelaçadas nessa vida, e também estarão em todas as outras.

Agradeço as minhas queridas amigas da República Maracanã que dividem comigo a rotina e os desafios que ela traz, e que me lembram a todo momento a importância da amizade, paciência e da palavra.

Agradeço as “mães” que me adotaram em Bauru, o eterno 1203, e que se tornaram grandes amigas para a vida toda.

Agradeço aos meus amigos mais antigos, aqueles me acompanham desde o período de escola e que me viram crescer, evoluir, errar, tropeçar e acertar, sempre me apoiando e incentivando. Apesar de tamanha distância, eu não teria conseguido sem vocês.

Agradeço a todas as pessoas da minha família e amigos que conheci durante a graduação e que de alguma forma fizeram destes quatro anos os melhores de toda a minha vida até o presente momento.

Agradeço imensamente a minha orientadora Profa. Dra. Roseane Andrelo por depositar sua confiança em mim durante a iniciação científica, o trabalho de conclusão de curso, e agora o mestrado. Sua orientação me mostrou que existe um mundo muito além dentro das relações públicas do que eu poderia imaginar.

À banca, Profa. Dra. Raquel Cabral e Mariana Carareto por aceitarem o convite e fazerem parte de um dia tão importante em minha vida, contribuindo para meu crescimento acadêmico com apontamentos significativos a respeito do meu trabalho.

À Unesp Bauru, por ter me proporcionado experiências das mais diversas e fazer entender que, de fato, a vida de um unespiano não se compara a de outras universidades.

Por fim, agradeço a vida, que me fez dar de encontro com oportunidades que me transformaram. Obrigada.

## **Resumo**

Este relatório final apresenta os resultados da pesquisa de iniciação científica que buscou entender a visão do aluno de relações públicas da Unesp Bauru a respeito de uma das principais funções desse profissional, que é a gestão de relacionamentos e o estudo da multiculturalidade e da interculturalidade. A correlação desses conceitos foi analisada por meio de estudos teóricos seguidos da elaboração, aplicação e análise de duas pesquisas realizadas com as turmas do 1º ao 4º ano da Unesp visando compreender a visão do aluno enquanto futuro profissional de relações públicas. Para um entendimento de amplo alcance, foi realizada inicialmente uma pesquisa quantitativa com todos os alunos do curso, com perguntas diretas e que buscou identificar os perfis variados dentro do curso. Em seguida, uma pesquisa qualitativa, com um número menor de participantes, buscou estudar e conhecer a fundo os perfis encontrados na primeira pesquisa. A partir dos dados coletados e da reflexão a partir da fundamentação teórica desenvolvida compreendeu-se que os alunos do curso não têm proximidade com a temática e reconhecem essa falha, porém entendem a necessidade de aprofundamento no conteúdo devido a sua relevância no meio mercadológico e acadêmico.

**Palavras-chave:** relações públicas; gestão de relacionamento; cultura; multiculturalidade; interculturalidade.

**Abstract**

This final report presents the results of scientific initiation research sought to understand the public relations student view of Unesp Bauru about one of the main functions of this professional, which is the management of relationships and the study of multiculturalism. The correlation of these concepts was analyzed by theoretical studies followed by the development, implementation and analysis of two surveys conducted with classes of 1 to 4 year course, to understand the student's vision as a professional future of public relations. For a wide-ranging understanding, it was initially conducted a quantitative survey with all students of the course, with direct questions and sought to identify the different profiles within the course. Then a qualitative research, with a smaller number of participants, sought to study and know in depth the profiles found in the first survey. Thereafter an analysis of each survey was conducted separately and, finally, an overall analysis was done, generating the final completion of work that seeks to finally understand how the student's public relations Unesp Bauru sees the importance of relationship management in multicultural organizational environments, and beyond, whether he understands that multiculturalism is a determining factor in the manager's work and vice versa. From the collected information and the reflection from the developed theoretical foundation it was understood that the course students do not have proximity to the theme and recognize this failure, but also understand the need to deepen the content because of their relevance in the marketing environment and academic .

**Keywords:** public relations, relationship management, multiculturalism, culture, organizations, interculturalism.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.....	46
GRÁFICO 2.....	46
GRÁFICO 3.....	47
GRÁFICO 4.....	47
GRÁFICO 5.....	48
GRÁFICO 6.....	48
GRÁFICO 7.....	49
GRÁFICO 8.....	49
GRÁFICO 9.....	49
GRÁFICO 10.....	50
GRÁFICO 11.....	51
GRÁFICO 12.....	52
GRÁFICO 13.....	53
GRÁFICO 14.....	53
GRÁFICO 15.....	54

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.....	60
QUADRO 2.....	66

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>A Globalização: história e novas possibilidades</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>A mundialização da cultura: história e contextualização com as organizações</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Impacto nas organizações</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>Interculturalidade: um novo desafio para as organizações</b>	<b>21</b>
<b>3.1.</b>	<b>As organizações interculturais: um modelo ideal</b>	<b>24</b>
<b>3.2.</b>	<b>Interculturalidade: organizações, sociedade e o indivíduo</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Relações Públicas: comunicação e gestão de relacionamentos interculturais</b>	<b>32</b>
<b>4.</b>	<b>Metodologia: pesquisa quantitativa</b>	<b>43</b>
<b>4.1.</b>	<b>Descrição e análise do objeto</b>	<b>44</b>
<b>4.2.</b>	<b>Avaliação dos resultados</b>	<b>54</b>
<b>5.</b>	<b>Metodologia: pesquisa qualitativa</b>	<b>62</b>
<b>5.1</b>	<b>Descrição e análise do objeto</b>	<b>63</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>Quadro de identificação</b>	<b>64</b>
<b>5.2.</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>65</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>Entrevistada 1</b>	<b>65</b>
<b>5.2.2.</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>69</b>
<b>5.2.3.</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>73</b>
<b>5.2.4.</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>76</b>
<b>5.2.5.</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>79</b>
<b>5.2.6.</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>Avaliação dos resultados</b>	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE I: Roteiro da Pesquisa Quantitativa</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE II: Roteiro Pesquisa Qualitativa</b>	<b>99</b>
	<b>APÊNDICE III: Artigo Revista Media e Jornalismo</b>	<b>101</b>

## 1 Introdução

Desde a década de 1970, o mundo vivenciou mudanças em sua forma de se relacionar, de empregar, de empreender, enfim, de modo geral, todas as áreas profissionais trilharam um caminho complexo e de constante adaptação. A globalização, aliada às TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação), tem influenciado não só o mercado, mas os relacionamentos e a cultura.

“O fenômeno da globalização está aí a nos desafiar para a descoberta humana” (FERRARI, 2011) e por fazer parte de um sistema complexo baseado no relacionamento humano, o profissional de relações públicas atua em seus gerenciamentos levando em conta a experiência, identidade e valores pessoais de cada indivíduo presente numa organização.

Segundo Fleury e Fleury (2011, Apud FERRARI, 2011), a globalização é um processo complexo e multidimensional que é visto por múltiplas lentes, cabendo, portanto, ao relações-públicas entender e comunicar de forma clara e adequada a cada público, que terá um olhar, uma perspectiva diferente e singular dos demais por suas próprias lentes.

Dentro desse contexto de inúmeras adaptações, o conceito de cultura exerce papel altamente relevante na formação de valores, atitudes e comportamentos de cada indivíduo dentro de diferentes grupos sociais, e é inerente à realidade organizacional. Seja na importância da compreensão da cultura organizacional, ou mesmo das várias culturas existentes na organização, seja ao compreender como ela se relaciona com a cultura local.

É por essa razão que o profissional de comunicação e, especificamente, o relações-públicas deve analisar o contexto social e organizacional, identificar e trabalhar da melhor forma possível com a cultura global e local e conhecer a cultura organizacional de sua área de trabalho, sem deixar de considerar o poder que a globalização exerce sobre este e os demais aspectos levantados.

Baseando-se nos conceitos citados, é importante ressaltar a relevância de projetos voltados à universidade que trabalham o caráter cultural dentro do contexto mercadológico e acadêmico e que buscam a compreensão de novas e diferentes culturas, ainda no âmbito de formação do relações-públicas.

Como exemplo, o projeto internacional “De la clase a la cuenta - Da classe ao mercado”, por meio de parceria entre a Unesp e a Universidade de Sevilha, busca, através da criação de agências de comunicação que trabalham com situações reais de

organizações de grande porte, situar os alunos universitários de suas funções enquanto profissionais e incentivá-los para que desenvolvam trabalhos em equipe, refletindo para a relevância tanto da cultura organizacional da empresa para a qual irão prestar serviço, quanto da cultura local em que desenvolvem o projeto, assim como da cultura global que norteia as propostas oferecidas.

O “Da Classe ao Mercado” serve como norte para outros projetos que busquem a aliança de diversas culturas na formação profissional de universitários. A proposta, além de permitir o contato com o mercado de trabalho, é promover a interculturalidade que, segundo D’Ávila Lopes (2012, p. 69), é diferente de multiculturalismo.

[...] enquanto o Multiculturalismo propugna a coexistência num mesmo espaço social de culturas diferentes sob o princípio da tolerância e do respeito à diferença, a Interculturalidade, ao pressupor como inevitável a interação entre essas culturas, propõe um projeto político capaz de estabelecer um diálogo entre elas, como forma de garantir uma real convivência pacífica.

O presente trabalho buscou por meio das pesquisas aplicadas e de todo o estudo bibliográfico levantado mostrar que os ambientes organizacionais tendem a ser multiculturais, ou seja, trabalham com o contexto onde várias culturas coexistem mas não necessariamente interagem, não possuem um diálogo direto nem alinhado, apenas dividem um mesmo espaço, que, por muitas vezes encontra-se em situação conflituosa pela ausência de identidade mútua. O trabalho do relações-públicas nessa conjuntura é fazer com que por meio da gestão de relacionamento, esses grupos de diferentes culturas passem a estabelecer um diálogo, e, portanto, operem de acordo com os princípios da interculturalidade, num modelo ideal, onde eles sejam capazes de introduzir uma nova cultura organizacional que garanta uma convivência de integridade e plenitude.

Por isso, os alunos de relações públicas precisam estar aptos a trabalhar com diversas culturas tendo conhecimento prévio de que os choques entre elas poderão gerar conflitos internos e externos de todos os tipos, à vista disso, ele precisa estar preparado para gerir os relacionamentos e lidar com crises de identidade cultural tanto dos indivíduos quanto da própria organização.

O gerenciamento da cultura não basta, o profissional de relações públicas, de acordo com Kunsch (1997, p. 146),

[...] tem de ser um revolucionário, saindo da passividade para a administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas como um mero reproduzidor de recados da organização, procurando aplicar os princípios da comunicação simétrica de duas mãos.

Portanto, em tempos de globalização econômica e mundialização da cultura nunca foi tão importante a formação intercultural para os indivíduos e organizações, e esse assunto ganha destaque ao pensar na formação do relações-públicas, enquanto gestor de relacionamentos. É nesse contexto que se insere o presente projeto.

Desta forma, a questão que motivou o presente projeto é: como os alunos de relações públicas da Unesp enxergam a possibilidade de gerenciar relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais e, portanto, o diálogo intercultural/multicultural? Para responder esta pergunta, foi feita uma pesquisa com alunos do 1º ao 4º ano do curso de Relações Públicas da Unesp com o objetivo de entender a questão abordada e responder à estas indagações.

O formato deste trabalho apresenta-se da seguinte forma, sendo a primeira parte voltado para um entendimento geral no que diz respeito a globalização e a cultura somada às organizações, de forma de o leitor entenda que é neste contexto que o relações-públicas trabalha, cercado pela reposição de novas tendências constantemente trazidas pela globalização, afetada pela cultura local e influenciada pelas demais culturas do globo, e nessa realidade também tomando conhecimento de termos como a multiculturalidade/interculturalidade que já fazem parte de seu cotidiano, e, por fim, levando às organizações a se adaptarem a um novo modelo de gestão.

Num segundo momento, a questão da interculturalidade como um modelo ideal é estudado mais especificamente, conhecendo sua formação, seus princípios, seu modelo de gestão. Somado a isso, aprofunda-se o tópico essencial a esse trabalho, que é o papel do relações-públicas como gestor de relacionamentos inserido em toda essa temática levantada nos capítulos e subcapítulos anteriores, com organizações, indivíduos, sociedades globalizadas, multiculturais e que precisam e esperam desse profissional uma gestão capaz de fazer com que por meio dos relacionamentos à questão da multiculturalidade/interculturalidade seja um aspecto que gere valor positivo e que agregue favoravelmente à todos os envolvidos.

Por fim, a apresentação e descrição dos dados somado a análise dos resultados das pesquisas quantitativas e qualitativas feitas com os alunos de relações públicas baseadas

no levantamento bibliográfico feito inicialmente, trazem a conclusão do trabalho e a identificação de um perfil para o curso de relações públicas. A partir das pesquisas foi possível entender a visão dos alunos e indicar o que poderiam ser ações simples que ajudariam os alunos a se inserir e compreender melhor esse contexto e temática tão atual e importante.

Dessa forma, fica claro que o objetivo deste trabalho foi entender como os alunos de Relações Públicas enxergam a possibilidade de gerenciar relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais em sua rotina profissional, visando alcançar o modelo de gestão ideal, que seriam organizações interculturais, em conjunto ao debate sobre uma melhor inserção da temática na formação profissional dos alunos do curso.

Este trabalho foi inicialmente financiado pelo CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa) em forma de iniciação científica, para, posteriormente, ser transformado em artigo científico encaminhado à revista Media e Jornalismo de Portugal. No momento, o artigo está em fase de avaliação por pareceristas. O texto completo do artigo encontra-se no apêndice deste trabalho. A revista Media e Jornalismo foi fundada em 1997 pelo Prof. Nelson Traquina, e hoje a equipe conta com inúmeros professores e investigadores de diversas instituições do ensino superior. O CIMJ (Centro de Investigação Media e Jornalismo) tem como objetivos o desenvolvimento da investigação científica e busca favorecer o estudo e o debate sobre os temas media, jornalismo e a sociedade. Por fim, o mesmo material de pesquisa foi utilizado como trabalho para conclusão do curso de Relações Públicas, já que está intimamente ligado ao contexto atual e a realidade dos alunos.

## 2. A Globalização: história e novas possibilidades

Como tema inicial, a globalização discutida por tantos autores, será abordada no presente trabalho. Sua história, sua realidade atual e as novas possibilidades que seu contexto apresenta serão apresentadas em conjunto à questão cultural e comunicacional, temas também em voga atualmente. A globalização, desde seu início, trouxe muitos impactos não só na sociedade, mas nas organizações e no cotidiano de forma geral.

O tema tem como carga em sua nomenclatura a dificuldade de definição e explicação, visto que sua caracterização como tal se dá no sentido de que o acontecimento chamado de globalização pode ser observado e entendido,

Desde que o capitalismo desenvolveu-se na Europa, apresentou sempre conotações internacionais, multinacionais, transnacionais e mundiais, desenvolvidas no interior da acumulação originária do mercantilismo, do colonialismo, do imperialismo, da dependência e da interdependência. (IANNI, 2001, p. 14)

Ianni (2001) apresenta interpretações para a globalização, visões diferentes sob um mesmo elemento, com explicações variadas e concepções alternadas de uma mesma realidade. Durante a exposição, são apresentadas as metáforas da globalização, expressões que conotam um sentido do termo, como por exemplo, fábrica global, nave espacial, nova Babel e aldeia global que “dizem respeito às distintas possibilidades de prosseguimento de conquistas e dilemas da modernidade.” (IANNI, 2001, p.16)

A ideia de fábrica global implica numa transformação do capitalismo que ultrapassa toda e qualquer fronteira de forma progressiva e envolvendo toda a produção tanto material quanto espiritual. Dentre os fatores básicos, a facilitada mão de obra nos países em desenvolvimento; a divisão do processo produtivo com um mínimo desejado nível de qualificação e o desenvolvimento das técnicas de transporte e comunicações, estes estão entre as mais influentes e importantes razões que pautam a ideia de fábrica global. Nesse contexto, fica claro o “redimensionamento de espaços e tempos. [...] A fábrica global está acompanhada da publicidade, indústria cultural, televisão, e meios de comunicação” (IANNI, 2001, p. 19) e por isso sua semelhança com a realidade deixa a categoria metafórica para trás e opera enquanto fato.

O conceito de Nave Espacial sugere a ideia de viagem e travessia, abordando a visão da evolução da globalização no século XX e XXI, com bases analíticas do iluminismo, colocando, portanto, o homem como centro da análise. Junto a esse conceito, está o da Torre de Babel. A nave citada anteriormente pode ser, segundo esta visão, babélica, cercada de caos e que possui inúmeras dificuldades no que compete ao coletivo. Ambas as visões trabalham com um princípio metafórico e até mesmo poético, que juntas têm a intenção de mostrar a dificuldade que o homem passa a ter, com a globalização, de enxergar sua própria realidade.

Já o conceito de aldeia global sugere que “formou-se a comunidade mundial, concretizada com as realizações e as possibilidades de comunicação, informação e fabulação abertas pela eletrônica” (IANNI, 2001, p. 16). A aldeia global, vislumbrada por McLuhan, indica que hoje, além da venda de mercadorias convencionais, vendem-se também informações, que são consumidas assim como o entretenimento, as ideias e comerciais, que nascem com o intuito de serem mercadorias.

Por isso envolve-se a ideia de comunidade mundial, mundo sem fronteiras, dando a ideia de

[...] expressão da globalidade das ideias, padrões e valores socioculturais, imaginários. Pode ser vista como uma teoria da cultura mundial, entendida como cultura de massa, mercado de bens culturais, universo de signos e símbolos, linguagens e significados que povoam o modo pelo qual uns e outros situam-se no mundo, ou pensam, imaginam, sentem e agem. (IANNI, 2001, p. 119)

Dessa forma, o conceito de aldeia global é o que mais interessa ao presente trabalho, pois aborda não só a questão da globalização, mas da cultura como questão chave para desenvolver o conceito de cultural global. Apesar de também tratar-se do que o autor chama de “metáfora”, a ideia de aldeia global trabalha com a realidade e deixa de lado, ao contrário das metáforas citadas anteriormente, questões mais voltadas à psicologia humana, para preocupar-se com a interação da comunicação, globalização e da cultura com os homens.

A aldeia global “sugere que, afinal, formou-se a comunidade mundial, concretizada com as realizações e as possibilidades de comunicação, informação e fabulação aberta pela tecnologia” (IANNI, 2001, p. 16). A ideia de troca de informações, ideias e elementos que antes não eram postos em jogo quando relacionados a mercadorias

físicas, valores e trocas mercantis, agora operam de forma tão ou mais importante àquelas dos primórdios da globalização, que operacionalizavam de maneira até mesmo arcaica.

A concepção da mídia e sua influência é fortemente trabalhada pela ideia de aldeia global, bem como a indústria cultural, que trabalham juntas e representam a grande força da globalização, ao enviar e receber conteúdos previamente planejados. Estes, entre outros assuntos que não competem ao presente trabalho, exploram e abordam a força da aldeia global e seu papel enquanto realidade e imaginário, fato e metáfora. A ideia de aldeia global é apenas uma das tantas destacadas na leitura que formam a base para as teorias da globalização, mas que mereceu maior atenção devido a sua relevância para o contexto geral.

Já para Castells (2000, p. 497), “embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para a expansão penetrante em toda a estrutura social”. Dessa forma, é possível entender que a nomenclatura para o fenômeno hoje conhecido como globalização já possui em sua semântica uma carga histórica, na qual a comunicação e outros elementos a serem considerados trabalharam no que compete a globalização.

A sociedade atual é marcada por redes, que segundo Castells, são instrumentos necessários para a existência do próprio capitalismo, da globalização e apresentam um caráter extremamente flexível e adaptável. Para entender o que significa o termo “rede”, o autor explica como “um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta” (CASTELLS, 2000, p. 498). Sendo assim, a globalização pode ser vista como uma rede na qual quase tudo e todos estão interligados, possibilitando a interação de ideias, trocas culturais, envolvimento econômico, avanço tecnológico, criação de novos sistemas de trabalho e desenvolvimento socioambiental. No entanto, é importante lembrar que, apesar da facilidade de comunicação e troca citada anteriormente, ainda existem, na realidade atual, dificuldades e barreiras que geram inúmeras discussões, tal como as próprias barreiras entre os territórios, ou até mesmo a questão virtual, com questionamento de até onde uma nação pode investigar seus usuários *online* em busca de informações, entre tantos outros casos.

Segundo Miglioli (1999, p. 154), “desde seu início e até recentemente, essa tendência se expressava nas tentativas de formação de grandes impérios, em geral politicamente organizados sob um comando central”. A tal tendência mencionada refere-

se à própria globalização, abordando o sentido de abrigar muitas pessoas em uma só realidade, pautada por uma única política e noção de autoridade. O autor busca uma identificação com a antiguidade para demonstrar que a globalização não teve seu início a partir da Revolução Industrial, ou em outros períodos marcados na história por grandes mudanças. Para tal constatação, os Impérios Assírio, Persa, e, é claro, o Império Romano são citados, pois demonstram exatamente a ideia de que a globalização, a junção de povos, a troca de culturas e costumes iniciou-se muito antes do que se imagina. O autor perpassa pelos períodos da Idade Média, com a expansão das religiões em inúmeros territórios e a construção de novos impérios, chegando às grandes navegações do século XVI e tantos outros.

A ideia de formação de uma sociedade única e uniformizada é rebatida, segundo Miglioli, seguindo o pressuposto de que a globalização, apesar de estar presente em muitos episódios da sociedade mundial, de grandes e pequenas expansões, não é contínua e regradada. Por essa razão, pequenas novas realidades surgem de grandes territórios, como no caso do Brasil, que teve sua história traçada por inúmeras intervenções estrangeiras e hoje conta com pequenos centros culturais específicos e característicos. Não possuímos em todas as regiões os mesmos costumes, economias, trajes e cultos.

No entanto, é inegável que a partir de 1990, a globalização assumiu um caráter diferenciado, que levou a “padronização mundial dos bens consumidos, da composição do consumo, da cultura e arte das massas etc” (MIGLIOLI, 1999, p. 157), entendendo que em momento algum da história, os povos foram tão parecidos no que compete ao consumo de forma geral.

É importante lembrar que no contexto de globalização muitos sistemas de organização política e econômica tiveram papéis importantes e fundamentais para chegarmos até o presente momento. A construção de impérios com bases militares voltados para extração de riquezas, o sistema de trocas de mercadorias, o sistema feudal, o sistema colonial de domínio, seguido do imperialismo econômico, entre tantos outros, construíram e transformaram a história, fazendo com que a sociedade chegasse ao contexto e à realidade atual. Hoje, “o capitalismo, com sua necessidade de crescente e contínua acumulação de capital e de ampliação de mercados, dá um novo impulso à tendência para a globalização”. (MIGLIOLI, 1999, p. 157)

Tratando da história, é inevitável falarmos dos grandes marcos que trouxeram fortes e irremediáveis mudanças para o contexto global, como a presença e o surgimento

no século XX da burguesia, uma nova classe que visa crescer e lucrar com os novos modelos de produção; a Primeira e a Segunda Guerra Mundial; a findada Guerra Fria, que separou o mundo em dois polos, e “a revolução tecnológica nos meios de produção, de transporte e de comunicação que possibilita materialmente a amplitude territorial atingida por essa globalização”. (MIGLIOLI, 1999, p.159)

A globalização, como se pode perceber, é um processo, uma sucessão de acontecimentos em diferentes períodos, escalas e tamanhos, que em dada circunstância apresentava características diferentes das demais e que com o tempo foi se transformando, reinventando e tomando novas faces. No entanto, seria ingenuidade pensar que essa tendência possui apenas aspectos positivos e que não acarretaria em nenhum malefício de forma geral.

Os aspectos positivos são muitos, como a “diminuição de barreiras geográficas, políticas e econômicas, a criação de uma única moeda, maior fluxo de capitais, pessoas e mercadorias, aproximando as pessoas de diferentes regiões (...)” (SOUZA, 2011, p. 4). Claro, outros pontos positivos fazem parte da realidade que a globalização ajudou a criar e a transformar.

Mas como ocorre em todo sistema, existem os dois lados da moeda. Os aspectos negativos da globalização também precisam ser avaliados, bem como seus riscos e consequências para a sociedade de maneira geral. Todos os aspectos positivos como facilidade para envio de informações, de pessoas, de mercadorias, também são utilizados como forma de obter lucro de forma desonesta e, por vezes, desumana. Como exemplo, podemos citar as organizações ilegais que traficam desde seres humanos, órgãos, narcóticos, até informações e dados privilegiados. No contexto atual, os países que mais sofrem com essas mazelas trazidas pela globalização são os chamados países emergentes, que segundo Souza (2011), correspondem a tais territórios cujo:

[...] grau de dependência com países desenvolvidos pode levar sobremaneira a amplo desemprego, formação de grandes bolsões de ignorância e miséria, de grandes desigualdades sociais, acarretando sociedades desequilibradas econômica e socialmente. (SOUZA, 2011, p. 4)

Um exemplo claro e atual do contraditório papel da globalização no cenário mundial é a situação dos refugiados dos países chamados de emergentes, que procuram novas casas e abrigos nos países já desenvolvidos. Existe uma grande contradição e até

mesmo ironia nesse caso. Os países dos quais muitos refugiados lutam para deixar representam nações que foram exploradas durante muitos anos por um conglomerado de países que hoje são desenvolvidos. Fosse pelo interesse político, militar, econômico, esses locais foram porto para extração de muitas riquezas, e hoje enfrentam sérias dificuldades no que compete a sua organização civil e social, por conta de ofensivas articuladas por organizações criminosas e desumanas como é o caso do Estado Islâmico. Toda essa população que busca abrigo recorre aos países com condições físicas e financeiras para suprir suas necessidades, mas que muitas vezes não têm interesse em abrir seus portões para recebê-los. Portanto, temos o aspecto positivo referente à facilidade de locomoção e inserção social, no entanto, temos como aspecto negativo, a guerra, as organizações terroristas e criminosas e a facilidade de comunicação destas com o resto do mundo (BBC Brasil, 2015).

Por essa e outras razões, muitos autores defendem que a globalização deve ser analisada sob um olhar mais maduro e crítico. Villas (1999) identifica o que ele apresenta como ideias falsas sobre a globalização. Algumas delas, já expostas anteriormente, abordam os aspectos negativos e contraditórios, como a crença de que seja um processo homogêneo ou de que conduz, prioritariamente, ao progresso e ao bem-estar universal. Também é apresentada a equivocada ideia de que a globalização exclui o papel e a relevância do Estado sob uma sociedade e que o alcance à plena democracia está diretamente ligado ao processo de globalização.

Esta e outras ideias formam o que o autor chama de a ideologia da globalização, que tem o papel de mascarar a realidade e impedir que os indivíduos tenham motivos e vontade para alterá-la. A fundamentação desta ideologia está em dados históricos que confirmem sua veracidade e autenticidade.

[...] a globalização é uma dimensão do processo multissecular de expansão do capitalismo desde suas origens mercantis em algumas cidades da Europa nos séculos XIV e XV. Como tal, é parte integrante de um modo de organização econômica e social profundamente desigualador, baseado na exploração dos seres humanos e na depredação da natureza: um modo de organização social e econômica que associa o progresso de alguns com as desventuras de muitos. (VILLAS, 1999, p. 23)

No fim de sua exposição, o artigo apresenta algumas conclusões que se referem à análise desses seis pontos levantados pelo autor. A forte relação de objetivos e interesses

próprios; a desigualdade na distribuição não só de renda, mas de possibilidades de sucesso; a construção de um ambiente adequado para que o sistema se desenvolva da melhor forma possível e a própria divisão interna observada dentre os povos, são todos motivos propostos por Villas (1999) pelos quais a globalização deve ser analisada de forma crítica e atenta.

Held e McGrew (2001) apontam que algumas ideias são exploradas, colocando na balança o peso dos argumentos dos “globalistas”, que acreditam piamente na globalização e seu poder de transformação irreversível, e do outro lado os “céticos”, que enxergam nessa visão uma posição pouco estudada, fundamentada e duvidam de suas intenções.

Para tanto, a globalização é estudada sob vários aspectos, tanto políticos, quanto econômicos, sociais e ambientais. Uma nova visão sobre a cultura e a interferência que a globalização tem sob as nações também faz parte da análise quando observamos a globalização. No entanto, alguns aspectos, comprovadamente científicos, mostram que “a globalização define e reformula os padrões globais de hierarquia e desigualdade” (HELD; MCGREW 2001), e que essa situação implica em grandes alterações e determinam aqueles que terão ou não oportunidades no sistema vigente, levando a um termo recorrente quando tratamos de globalização, a desigualdade. Para os chamados “globalistas”, este quadro tem como grande culpado - a globalização econômica, enquanto que os céticos negam sua importância e culpam a própria geopolítica e a carga imperialista presente na sociedade atual. (HELD; MCGREW, 2001).

Na visão de Santos (2000), existe, numa formação não natural, uma ideologia criada para que a sociedade pense, alimente e movimente a engrenagem da globalização de forma a mantê-la girando e operando. Como no caso da ideia da aldeia global que

[...] faz crer que a difusão instantânea de notícias realmente informa as pessoas. A partir desse mito e do encurtamento das distâncias – para aqueles que realmente podem viajar – também se difunde a noção de tempo e espaço contraídos. É como se o mundo se houvesse tornado, para todos, ao alcance da mão. (SANTOS, 2000, p. 9)

Existe também, todavia, outra visão, outra possibilidade para estudar a globalização que não seja somente sua história, avaliando como ela se apresenta hoje no dado modelo e retrocedendo, para buscar explicações e entender sua origem. A criação de um novo modelo para a globalização, que trabalhe com outros alicerces que não os de uso atual, também é algo possível e tangente de teorização. Por isso,

[...] podemos pensar na construção de um outro mundo, mediante uma globalização mais humana. As bases materiais do período atual são, entre outras, a unicidade da técnica, a convergência dos momentos e o conhecimento do planeta. É nessas bases técnicas que o grande capital se apoia para construir a globalização perversa que falamos acima. Mas, essas mesmas bases técnicas poderão servir a outros objetivos, se forem postas ao serviço de outros fundamentos sociais e políticos. (SANTOS, 2000, p. 10)

Entendemos, portanto, que o processo de globalização foi se alterando no decorrer dos anos e que a cada período ele se classificou e se modificou de acordo com as características presentes e se moldou ao que a própria sociedade impunha. Com isso, aspectos negativos e positivos podem ser observados em cada época, trazendo uma contextualização local e global necessária para entendermos o que tais mudanças significam para a sociedade, que hoje é, de fato, global, sem deixar de cogitar que existam novas margens, novas possibilidades de mutação e expansão mais humana da globalização, que se preocupem não só com os pontos já levantados, mas que também olhem para a sociedade de forma geral.

### **2.1 A mundialização da cultura: história e contextualização com as organizações**

Antes de tratar da mundialização da cultura, ou seja, de como a globalização fez com que inúmeras culturas se cruzassem, conhecessem e interagissem, é necessário entender o conceito de cultura e sua relevância no contexto atual, para, assim, aumentar sua amplitude e estudar sua influência e comportamento enquanto elemento de cunho global.

Para Bauman (2012, p.21), “a cultura como uma oficina em que o padrão estável de sociedade é consertado e mantido harmonizava-se com a percepção de todas as coisas culturais – valores, normas comportamentais – estruturados num sistema”. Nessa ideia de sistema, existe a relação de que todos os componentes que o compõem necessariamente seguem um padrão, ou seja, tendem a se conservar. Aqueles que não o fazem não poderão continuar a fazer parte do sistema. Com muitas metáforas, fica claro que a ideia de sistema que norteia a cultura, para Bauman, segue no sentido de criar uma fronteira entre o que está dentro e o que está fora deste padrão. Para tanto, o autor delimita cinco tentativas de explicação do que seria a cultura.

A primeira trabalha com a hipótese de que a cultura, desde o início, é “um conjunto único, total e indivisível de significados e instrumentos simbolizados, atribuível apenas à humanidade em seu todo” (BAUMAN, 2012, p. 92), trazendo a ideia de que as diferentes culturas são, na realidade, pequenos traços do que seria um grande desenho, que é a humanidade por si própria. Nota-se um caráter universalista no que compete a história da humanidade, e é exatamente nesse ponto que a primeira tentativa se mostra falha, pois como definir uma cultura da humanidade? Seria necessária tamanha abstração capaz de reduzir a um só termo ou explicação a cultura da humanidade, que inegavelmente possui inúmeras diferenças e traços divergentes entre si.

A segunda tentativa trabalha com o

[...] modelo estrutural-funcionalista de sistema social. O caráter genérico do conceito de cultura que ela promove escora-se no pressuposto da universalidade dos pré-requisitos que devem ser atendidos para garantir a sobrevivência de todo o sistema social imaginável. Qualquer que seja o sistema que possamos escolher como ponto de partida, sempre poderemos apresentar um inventário de necessidades essenciais, a serem satisfeitas desta ou daquela maneira. (BAUMAN, 2012, p. 93)

Nesse caso, Bauman supõe a ideia de uma cultura oposta ao modelo anterior, desta vez, divisora, acoplada em grupos, diferenciadora, operacionalizada pela lógica do Estado-nação, que como a própria nomenclatura diz, segue o modelo estrutural-funcionalista.

Nos demais, temas como a ética e suas implicações sob a cultura, estudos científicos que procuram entender a raiz comum da cultura e da sociedade sob os olhos da psicologia e da antropologia, e por último, a distinção entre os homens e os animais pela “capacidade humana de pensar simbolicamente; em particular, de produzir símbolos arbitrários e atribuir-lhes significados aceitos do ponto de vista coletivo” (BAUMAN, 2012, p. 97), ou seja, da utilização – não só – da linguagem como forma de separar, distinguir os homens dos demais animais. A diferenciação entre humanos e animais está presente na história há muitos anos, desde o começo da evolução humana, quando desenhos e dizeres foram deixados em pedras e cavernas. O homem a partir daquele momento mostrava sua capacidade interpretativa e de representação da realidade, fosse por meio de desenho ou da escrita (que viria mais tarde). Esse tipo de comprovação, seja de desenhos na parede ou dos estudos de filósofos como Aristóteles, mostra que a espécie

humana desenvolveu um método de comunicação único entre todas as demais espécies de animais vivas até hoje, e por meio dela pode escrever sua história e fazer com que a geração seguinte entendesse e conhecesse sua realidade e vida.

No que concerne ao estudo da língua, os estudiosos perceberam, segundo Bauman (2012), que

[...] independentemente do que se possa dizer do nível relativo de desenvolvimento de uma sociedade ou de outra, suas línguas não podem ser organizadas numa escala evolutiva; não existem línguas “mais perfeitas” ou “mais primitivas” quando avaliadas pelo único critério que se pode aplicar com razoabilidade: a segurança e eficiência da transmissão de informações no contexto nativo. Talvez esse aspecto do destino histórico da etnolinguística possa explicar, em parte, por que a linguagem, ou a produção de símbolos em geral, foi desde logo aclamada, e sem resistência notável, como o cerne universal e básico da cultura humana, como seu alicerce.

No entanto, após todas as hipóteses terem sido apresentadas, entende-se que não existe de fato uma verdade única e irrefutável que explique de fato o que é a cultura, sua origem e seu fim. Todas as tentativas apresentam de alguma forma uma falha em sua ideia geral e sua teoria se desfaz quando certos aspectos são levados em consideração. O que se pode entender é que o conceito de cultura pode se recriar e se reinventar de acordo com o contexto e a localidade, e por isso, novas tentativas de explicação sempre irão aparecer para tentar explicar e esclarecer tal fenômeno.

Seguindo a ideia de evolução e interpretação do conceito de cultura, Marchiori (2006) aborda, a partir do estudo de outros teóricos, as (in) finitas possibilidades para definir cultura. Num primeiro momento, a definição estudada por Edward Taylor (1832-1917) foca no “aspecto intelectual, no qual cultura é aprendida e possui padrão de conhecimento compartilhado” (MARCHIORI, 2006, p. 55), ou seja, todo o contexto que inclui o conhecimento, arte, religião, lei, costumes etc.

Para o entendimento da cultura sob a visão da própria contextualização social e histórica, Franz Boas (1854-1942) coloca que a cultura vem de um processo histórico específico, e que por isso, cada cultura tem suas especificidades e relações com sua sociedade, ou seja, “para entendermos um processo cultural, conhecendo o significado de um determinado comportamento, é necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos” (MARCHIORI, 2006, p. 56). Dessa forma, fica

claro que o estudo da cultura se baseia no real, no cotidiano, no que compete ao que é diário, à pura realidade social.

Com isso, percebemos que se faz necessário o estudo da própria natureza para compreender a sociedade, uma vez que nesse contexto, ambas estão inseridas numa mesma dinâmica que resulta na vida cotidiana e refletem na cultura de uma sociedade como um todo, ou de forma específica, numa empresa por exemplo.

Ao mesmo tempo, temos a ideia de que

[...] a estrutura social inclui todas as relações interpessoais, as diferenças individuais e de grupos por seus papéis sociais, e suas relações entre um grupo particular de pessoas e uma rede maior de conexões. (MOORE, 1996, p.153, tradução nossa)

O que nos remete a acreditar que a cultura também está diretamente voltada às relações humanas e aos grupos sociais em que os indivíduos estão inseridos, afinal, a ligação do homem com a sociedade se dá através da própria cultura e a interatividade de criação e adaptação que ela proporciona.

Por fim, o autor entende que

[...] cultura é entendida como um produto social, não apenas um problema de criatividade individual. Todas as práticas sociais podem ser analisadas sob um ponto de vista cultural, à medida que se consideram as formas subjetivas da vida social, procurando identificar aspectos que possuam conteúdo. Para entender os significados da cultura temos que analisá-los em relação à estrutura social e às contingências históricas. Essa concepção se aplica nas mais diferentes formas de práticas sociais de organizações. (MARCHIORI, 2006, p. 62)

Dessa forma, o significado atribuído ao conceito irá variar de acordo com o enfoque que o estudioso resolva atribuir a sua pesquisa, afinal, a cultura possui inúmeras variáveis e sua conceituação depende do objetivo final, seja ele a vida em sociedade, a história, o comportamento humano, o que nos diferencia de outras espécies, entre tantos outros.

Para o presente trabalho, a visão de Marchiori irá delimitar e nortear o entendimento de cultura, bem como irá pautar as próximas discussões. A visão da autora preenche a lacuna do objeto desta pesquisa de forma que trabalha não só o aspecto da cultura como elemento social, mas como objeto de estudo e de estratégia para a comunicação e para as organizações.

Entendido o conceito, partimos para a ideia de que a cultura vem sofrendo no decorrer dos anos inúmeras mudanças e adaptações. Tanto em sua composição quanto em sua abrangência. A cultura não é vivida somente pelos membros de uma mesma sociedade. A facilidade de transmissão de mensagens e de comunicação fizeram com que sua expansão se desse de forma intensa e contínua.

Num aspecto geral, segundo Ortiz (2014), o multiculturalismo compete a “um conjunto de relações e redes de significados subjacentes que se criam como produto do convívio no mesmo espaço físico ou virtual de pessoas de origens e culturas diferentes”. Esta definição irá nortear o presente trabalho e ajudar a definir no restante da pesquisa a questão multicultural.

Nesse sentido, em entrevista, Boaventura Santos respondeu a inúmeros questionamentos sobre o multiculturalismo e seu conceito e as diferentes formas de entendê-lo. Indagado, o professor respondeu que existem dois tipos de multiculturalismo, as formas conversadoras e as progressistas, visto que o próprio conceito é muito recente, afinal, apesar de existir, o multiculturalismo não tinha espaço numa cultura na qual cabia apenas o domínio exclusivo do monoculturalismo sob todas as demais que foram postas de lado, esquecidas. Como definição, entendem-se que “o multiculturalismo conservador, antes de mais nada, é um multiculturalismo que consiste, primeiro, em admitir a existência de outras culturas apenas como inferiores” (SANTOS, 2003, p.8), como no caso das relações estabelecidas durante o período colonial, entre brancos e negros, indígenas, e tantos outros povos. Essa visão do multiculturalismo enxerga nas outras culturas uma forma de captar novas ideias e costumes para enriquecer sua própria cultura, torna-la por esse meio mais rica e de alta cultura, para que depois possa enaltece-la como se tivesse sido criada por ela própria. Para essa situação, Santos dá o nome de “assimilacionismo”, que suga a cultura do outro para não admiti-lo como melhor ou mais completo e torna-o próprio.

Já o multiculturalismo progressista

[...] é o multiculturalismo que procura por numa equação, sem dúvida, politicamente, cientificamente, intelectualmente e culturalmente complexa, mas a única que, ao meu entender, merece a pena ser um objeto de luta, esta tensão entre uma política de igualdade e uma política de diferença. Uma política que assenta em dois objetivos, que não devem colidir um com o outro, os objetivos da redistribuição social-econômica e do reconhecimento de diferença cultural. [...] É fundamental que o multiculturalismo emancipatório, ao contrário, parta

do pressuposto que as culturas são todas elas diferenciadas internamente e, portanto, é tão importante reconhecer as culturas umas entre as outras, como reconhecer diversidade dentro de cada cultura e permitir que dentro da cultura haja resistência, haja diferença. (BOAVENTURA, 2003, p.9)

É importante também ressaltar a importância de defender as culturas minoritárias, uma postura chamada pelo autor de “antiessencialista”, que enaltece a ideia de que não podemos criar a falaciosa ideia que estabeleça critérios de autenticidade entre as culturas, ou seja, “o que faz com que as culturas passem a ser apenas culturas de testemunho” (BOAVENTURA, 2003, p. 9), que segue o precedente de que apenas as mulheres possam falar sobre o direito das mulheres, ou que apenas negros possam falar da discriminação contra negros. Esse tipo de pensamento, segundo Santos, poderia levar a um radicalismo sem volta que nos traria de volta ao contexto separatista, que traria a igualdade por meio da separação.

Portanto, de forma geral, o multiculturalismo é a convivência de várias culturas em um mesmo tempo e espaço. Não necessariamente essas culturas precisam dialogar e convergir entre si, como no caso de bairros étnicos localizados em grandes centros mundiais e que mantem sua cultura estática e centralizada, de forma que mesmo que um grupo não esteja em seu país de origem, a língua falada naquele bairro será a sua de origem. O multiculturalismo trabalha com a ideia da divisão do espaço e do respeito entre uma cultura e outra.

## **2.2 Impacto nas organizações**

Analisando sob a questão organizacional, entendemos organização por “ambientes ou ecossistemas multiculturais de comunicação o habitat e um conjunto de relações e redes e significados subjacentes que se criam como produto do convívio no mesmo espaço físico ou virtual de pessoas de origens e culturas diferentes” (ORTIZ, 2014, p.191). Segundo o autor, a definição vem de uma pesquisa para conhecer as ferramentas que gerem a comunicação organizacional e valorizar a identidade comunicativa vinda dos países das redes analisadas.

A discussão em torno de como a comunicação se relaciona com a cultura dentro das organizações é de extrema relevância, assim como também é importante lembrar que a questão envolvendo as línguas que podem ser muitas dentro de uma organização,

interferem e podem ter significados diferentes em línguas e culturas diferentes. Portanto, segundo Ortiz (2014), é preciso o máximo de cautela, visto que uma expressão em determinada cultura ou país pode não significar a mesma coisa em outra região, e por isso, tem grande potencialidade de causar algum tipo de conflito interno ou externo.

Entender a comunicação e a influência da cultura sob todo o processo da organização se faz necessário, visto que existem inúmeras barreiras culturais, como a língua, por exemplo, que precisam ser trabalhadas de forma contínua para que avancem na compreensão do sistema de forma geral. Tal conhecimento poderá permear a adição de mecanismos, estratégias, recursos e técnicas que irão, se feitos de forma correta, efetuar as mudanças de forma linear de acordo com as necessidades de cada região, segundo Ortiz (2014). Por isso,

A comunicação intercultural pode ser um elemento-chave para gerar boas condições de relacionamento, elevar os níveis de participação no interior dos grupos e das organizações, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e diminuir as fontes de estresse, assim como para empregar os estados afetivos como um potente fator solucionador de problemas entre pessoas e em equipes que compartilham de identidades diferentes, em qualquer uma das complexas organizações atuais [...] (ORTIZ, 2014, p. 193)

O fato é que com a globalização e a permuta facilitada nas organizações fazem com que sua dinâmica interna seja determinada em muitos momentos por fatores culturais, que se foram positivos tendem a acrescentar no desempenho e interesse dos funcionários pelo trabalho, mas que se forem identificados como negativos e levarem as equipes a uma competição desmedida, desencorajamento pessoal e desestímulo a criatividade, podem ferir não só a produção do funcionário e da empresa, mas a própria estrutura interna e o funcionamento da organização de forma geral. São essas barreiras culturais, que são um “conjunto de fatores, de ordem simbólica ou concreta, que vão além das diferenças idiomáticas e que podem dificultar a comunicação entre pessoas ou organizações de diferentes etnias, valores, países, povos, regiões ou culturas” (ORTIZ, 2005, apud. ORTIZ, 2014, p. 193).

Como já dito anteriormente, a globalização teve forte papel impulsionador para que termos como multicultural e intercultural viessem à tona. Para tanto, as organizações precisaram se adaptar nessa nova realidade, muito mais dinâmica, crítica e construtiva. Temas como a sustentabilidade nascem dessa fusão e da complexa situação na qual

vivemos hoje, de consumo excessivo e descaso com o meio ambiente, por isso, “essas ações agressivas provocam um alerta mundial que culmina no estabelecimento de objetivos globais e na adoção de estratégias entre as nações para evitar a consolidação desse cenário catastrófico” (FERNANDES; MARCHIORI, 2014, p. 203).

Por isso, é importante “ressaltar que os desafios da interculturalidade acabam aspirando também os da sustentabilidade, que tem como meta atender às necessidades globais” (REDCLIFT, 2005, apud. FERNANDES, MARCHIORI, 2014). É exatamente por todo o levantamento feito anteriormente, que podemos dizer o quão relevante se faz a comunicação nesse meio. Não só o próprio planejamento estratégico, mas a comunicação em si que faz com que as ações saiam do teórico e abram caminho para outras possibilidades e aumentam consideravelmente as chances de se atingir um resultado satisfatório.

Com isso, temos, brevemente, que a cultura possui inúmeras interpretações e conceituações, variando de autor para autor, e que sua relevância nas organizações não pode ser diminuída, já que interfere de forma direta e indireta na realidade da organização.

Cabe, portanto, pensar: como as organizações se afetam e de adaptam a essa nova realidade multicultural e intercultural? Como as empresas se envolvem e utilizam dessas novas cargas de conhecimento e realidade a seu favor? Todas as organizações deveriam levar em consideração tais questionamentos. O mundo de hoje, globalizado, informatizado e dinâmico, exige cada vez mais das organizações um posicionamento adaptável e preocupado com seus públicos, sejam eles internos ou externos.

Atualmente, as organizações passam por um dilema intercultural profundo na medida em que estão expostas a diferentes contextos, como consequência da formação de blocos econômicos, dos avanços tecnológicos, de novos processos de comunicação e, principalmente, dos processos de internacionalização. O estudo da interculturalidade é essencial para compreender o relacionamento das organizações dentro de fora de suas fronteiras geográficas e exige a adoção de uma perspectiva sistêmica que avalie as diferentes visões de mundo e a sinergia entre elas. (FERRARI, 2012, p.180)

Outro ponto importante para se destacar é o fato de que, segundo Ferrari (2012), as organizações preocupam-se com a questão da interculturalidade de forma funcionalista e pragmática, ou seja, focam apenas nos pontos que interessam aos processos produtivos e da performance do negócio, e deixam como fator menos importante os estudos que analisam a interculturalidade como processo comunicacional. Com isso, considerando

que as organizações também atuam como forma de comunicação, “o estudo da comunicação intercultural passa a assumir um papel importante na definição dos modelos de gestão e, conseqüentemente dos relacionamentos organizacionais”. (FERRARI, 2012, p. 182)

Temos então, organizações lidando com a nova realidade mundial, e por isso, segundo Freitas (2009), no que concerne as estas organizações, se percebe um ambiente de trabalho cuja exigência para com o desenvolvimento de novas capacidades e habilidades voltadas à convivência multicultural mostra-se muito maior e relevante internamente. Logo, torna-se urgente e necessário habilitar os profissionais para conviver e lidar com as diferenças, conhecê-las e aceitá-las, resultando num processo não só organizacional, mas comunicacional muito mais efetivo.

Costuma-se pensar que as barreiras relacionadas à cultura se imponham diante das organizações apenas quanto tratamos de nacionalidades diferentes. No entanto, não é prudente ignorar as próprias diferenças internas de um país, a chamada *interculturalidade intranacional*, como no caso do “Brasil, por ser notadamente um país de vasta dimensão continental e de diversidade cultural, social, política, climática, educacional, etc” (CRAIDE, SILVA, 2012, p. 107), e que para perceber essas variações culturais não se faz necessário cruzar nenhuma fronteira nacional, apenas reconhecer a entender as disparidades nacionais.

Com o crescente movimento das organizações nos vários continentes, por meio de fusões, aquisições ou simplesmente mediante a instalação de uma subsidiária, houve a necessidade de conhecer a nova localidade, seus hábitos, costumes e traços da cultura nacional. Nesse novo ambiente, as organizações são obrigadas a rapidamente adaptar seus valores, políticas, normas e diretrizes nos diferentes países nos quais se instalaram para assegurar um modelo de gestão que proporcione os resultados esperados pela matriz e que também correspondam às demandas da comunidade local. (FERRARI, 2012, p.182)

Por isso, é preciso entender que “a análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas, assim como do levantamento entre semelhanças e diferenças” (FERRARI, 2015, p. 44). A gestão da questão cultural nas organizações deve se dar por meio de uma comunicação de mão dupla, na qual o diálogo e a compreensão mútua sejam facilitados, gerando confiança e contribuindo dessa forma

para a troca de informações, sejam elas políticas, culturais e sociais, como também para melhorar os próprios relacionamentos.

O papel das organizações é, portanto, de trabalhar diariamente com a questão da interculturalidade e reconhecê-la como um fator determinante para o sucesso da empresa, e por isso, é de máxima importância que haja não só incentivos internos como estudos voltados à área que permitam que não só as próprias empresas possam entender seu funcionamento interno/externo, mas que o próprio público possa reconhecer nas organizações sua função enquanto mediadora da cultura e incentivadora do compartilhamento de informações, e, portanto, uma organização que preza por uma comunicação de qualidade.

Por isso, no próximo capítulo o tema interculturalidade será exclusivamente estudado, de forma que torne mais claro e simples o entendimento quanto a necessidade de se trabalhar com essa temática nas organizações apesar de todos os grandes desafios que a mesma implica. A interculturalidade faz parte da agenda das organizações que desejam manter-se no mercado competitivo, e, por essa razão, não deve ser menosprezada.

### **3. Interculturalidade: um novo desafio para as organizações**

As organizações têm percebido uma alteração no modelo não só de sua própria produção, como também na sociedade de forma geral, e assim sendo, em seus públicos tanto interno quanto externo. Essa alteração se deve, entre outros fatores, a um termo relativamente novo, a interculturalidade, que expressa a ideia de troca e diálogo entre as culturas, a capacidade de comunicação entre culturas diferentes e divergentes e a possibilidade de entendimento entre elas. Essa é uma mudança, como dito anteriormente, social, que não está apenas dentro das organizações.

A sociedade vem aprendendo a lidar com tais diferenças e a necessidade de adaptação, já conhecida pela espécie humana, vem sendo trabalhada dia a dia sob essa nova ótica. A diferença, desta vez, é que não se trata mais da multiculturalidade, ou seja, várias culturas em um mesmo espaço, como no caso de bairros japoneses, chineses, localizados em outros países que não os seus de origem, mas que não necessariamente convergem e interagem com as demais culturas. Desta vez, o diálogo é necessário e é o

causador da diferença entre um termo e outro, não só a relação de cultura *versus* espaço. A comunicação é o tema em pauta.

É inegável que “a diversidade nas sociedades atuais é cada vez mais expressa no mundo organizacional, que tem como grande tarefa extrair dela o seu melhor, sem perder a consistência interna” (FREITAS, 2013, p.151). A interação intercultural deixou de ser uma mera opção, agora ela se faz necessária. A realidade hoje pede que, segundo Freitas (2013), a sociedade e as organizações construam um novo mundo no qual o modo de agir, a mentalidade e a comunicação interculturais serão competências básicas para quem quiser conviver coletivamente, bem como para aqueles que quiserem fazer negócios.

Segundo Freitas (2013), o “inter” de intercultural, vem da interação entre pessoas e culturas, que na realidade, não é de fato uma dualidade considerada como nova na História. Como já exposto nesse trabalho, a troca de cargas culturais já data de muitos anos, mas o que ainda não foi profundamente abordado é a relação entre uma cultura e outra, e a noção de superioridade da cultura dominante sob a dominada. A cultura domada teria que, como sua única opção, submeter-se culturalmente para sobreviver numa situação de domínio. Essa imagem repete-se, com dadas alterações locais, durante toda a história da humanidade.

Essa ideia de cultura superior ainda existe no contexto atual. No Brasil, por exemplo, a cultura negra tem que provar a si própria constantemente e mostrar que suas raízes não são submissas ou piores do que nenhuma outra. O canal Futura, em 2014, visando o reconhecimento do patrimônio cultural afro-brasileiro, apresentou duas séries, sendo que, na primeira, o programa “Nota 10 – A Cor da Cultura” mostrava experiências bem-sucedidas no ensino da história e cultura afro-brasileiras nas escolas. Já o segundo programa “Livros animados” semanalmente apresentava histórias infantis relacionadas ao tema, repleto de brincadeiras e animações, abordando a mitologia africana e o cotidiano do negro no Brasil. Vale lembrar que “A Cor da Cultura” é um projeto criado há doze anos em consonância com a Lei 10.639/2003, que determina a inclusão do ensino da história e da cultura afro-brasileiras no currículo escolar.

Essa e outras iniciativas de tantas outras culturas buscam mostrar que a ideia de uma cultura superior é preconceituosa e irreal, afinal, o próprio conceito de cultura, como visto anteriormente, não tem uma definição única e própria, portanto, não poderia haver culturas melhores ou piores, mas sim diferentes.

A ideia central, segundo Freitas (2013), é a de que

[...] o reconhecimento da alteridade implica a melhoria da convivência entre pessoas, sociedades e organizações, visto que favorece o respeito pelo outro, a redução de estereótipos, das incompreensões e das dificuldades, na interação entre portadores de culturas diferenciadas, bem como eleva a qualidade das decisões tomadas.

Mas no caso dos países europeus a realidade tem se mostrado diferente. Com a facilidade de circulação de pessoas, mercadorias e informações devido a União Europeia, ou seja, a unificação – não total - desses países, as dificuldades vêm se apresentando no sentido de como trabalhar com tantas culturas ao mesmo tempo. Por isso, os estudos a respeito da interculturalidade começaram inicialmente por lá, afinal trata-se “de um modelo de convivência diferente daquele em que os imigrantes assimilam a cultura do país que os acolhe, ainda que preservem partes de suas identidades de origem”. (FREITAS, 2013, p. 153)

A grande vantagem da existência desse novo modelo para as organizações é a de poder explorar uma gama (in)finita de possibilidades e variáveis culturais, sob as quais as vantagens podem transformar-se em evolução, progresso e lucro.

No nosso entender, uma das novidades existentes neste debate é a convivência intercultural ser transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios para melhor compreensão do outro e do uso de suas potencialidades, maior apropriação da diversidade do mundo e dos mercados; melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais; e para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante. (FREITAS, 2013, p. 153)

O que o presente trabalho deseja proferir no que concerne à interculturalidade é que "o processo de globalização e o avanço da científico e tecnológico, que provocam consequências em todas as esferas da vida social e organizacional, atual e futura" (FREITAS, 2013, p. 155) são as duas principais razões pelas quais tornou-se possível a comunicação entre culturas, e que sem a presença desses elementos, não seria possível tal troca.

A interculturalidade está presente no cotidiano e trouxe mudanças para as organizações, na maneira como estas se dispõem perante a sociedade, aos seus públicos e como dialogam com suas propostas de mercado. Por essa razão,

[...] esse novo cenário rompe com conceitos e estruturas sociais simples e consolidadas até então, como: grupos de referência, socialização primária e secundária, família, escola, estado, cidadania, meios de comunicação ou classe social, para dar lugar à reivindicação por uma sociologia que considere as interdependências complexas nas quais suas diversas mobilidades e nas suas consequências sociais. (FREITAS, 2013, p. 156)

Portanto, a interculturalidade se apresenta como um desafio social, pessoal entre os indivíduos de uma sociedade e também para as organizações que precisam trabalhar sob novos paradigmas e uma nova realidade, com fatores externos vindos de qualquer lugar do mundo e influência da cultura não de seu público interno, como da própria imagem que ela produz de si mesma para seu público externo, que será, com certeza, tão diversificado, diferenciado e crítico quanto qualquer outro.

### **3.1. As organizações interculturais: um modelo ideal**

As organizações devem contar, como já mencionado acima, com um cenário cada vez mais intercultural, com uma larga variedade de mercado, produtos, pessoas, consumidores, concorrentes etc. Mas a interculturalidade está presente não só nos nomes de organizações mundialmente conhecidas, como a Coca-Cola, a BMW, a Google ou a Apple. A interculturalidade está nos mínimos detalhes do cotidiano, e por isso representam tamanha força e influencia para essas organizações. Nenhuma empresa constrói seu produto ou sua imagem para ela mesma desfrutar de sua criação. Existe sempre um público alvo. Esse público, hoje, está inserido numa realidade globalizada, intercultural e multicultural, e, portanto, não aceita mais o discurso tradicional de anos atrás. Por isso,

[...] podemos considerar a relevância do aspecto intercultural por meio de um exercício de imaginação bastante simplório, se fosse possível pensar os grandes números anuais relacionados à quantidade de turistas que cruzam quaisquer fronteiras geográficas; ao número de imigrantes e refugiados que buscam outro lugar para viver; ao volume de pessoas que aprendem ou falam um idioma estrangeiro; [...] ao número de casamentos realizados entre pessoas de diferentes origens culturais; [...] ao volume de profissionais que participam de atividades mundiais, nacionais ou regionais nas áreas cultural e esportiva; à quantidade de espectadores que assistem a alguma manifestação cultural de origem estrangeira[...] (FREITAS, 2013, p. 155)

Visto isso e entendendo o peso que o termo interculturalidade possui na atualidade, segundo Freitas (2013), no que compete não só ao nível social, mas ao nível organizacional, tem-se a construção de um ambiente de trabalho cada vez mais qualificado, heterogêneo e com maior potencial de conflitos e exclusão; na necessidade emergente no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação; na primordialidade de habilidades para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares; e principalmente no desenvolvimento de uma mentalidade intercultural.

Na resenha feita por Moretti (2014), é destacado o estudo feito em mil organizações em 62 países em todo mundo, que por meio de um extenso relatório “com detalhes sobre como os líderes realizam suas tarefas, sobre as necessidades específicas de compreensão do mundo, aspirações e interferências culturais nas organizações.” (MORETTI, 2014, p. 5). A obra resenhada, segundo Moretti (2014), procurou expandir o entendimento sobre o comportamento em diversas culturas, bem como preparar o leitor para atuar em um mundo onde a colaboração global se transformou em algo essencial e necessário para a sobrevivência dos negócios.

A partir de obras como essas, baseadas em pesquisas, dados coletados, analisados e divulgados, fica clara a relevância que a interculturalidade tem sob as organizações e como elas devem procurar conhecer cada vez mais sobre o assunto. Durante a pesquisa, alguns dados interessantes foram coletados, que diziam respeito à cultura local do país estudado. Por exemplo, na América Latina, os relacionamentos entre chefes e subordinados foi um item apontado pela maneira como eles interagem, com as decisões tomadas de cima para baixo e o fato de que os profissionais de nível inferior não possuem espaço ou liberdade para contrariar ou questionar seus superiores.

Constatações como essas fazem pensar sobre as relações internas nas organizações e como elas podem se diferenciar entre os países. Um exemplo simples, como o que foi dado acima, seria motivo para conflito, caso, numa situação hipotética, um profissional que não possui um cargo de relevância, estrangeiro, se opusesse às instruções de um gerente. O conflito não teria sido criado por rixas pessoais ou falta de planejamento, mas pela diferença cultural entre os funcionários. Situações como essa podem atrapalhar o desempenho da organização caso ela não se prepare interna e externamente para esse novo modelo de liderança, gestão e governança que a interculturalidade trouxe.

A forma de gerir objetos não é inseparável da maneira de gerir pessoas e organizações. É pretencioso imaginar que existe apenas uma forma de gestão e que ela atravessa a dimensão cultural. Da mesma forma, é pretencioso supor que outras culturas aguardam ansiosamente a oportunidade de assumir outro modelo vindo do além e que essa assimilação é apenas uma questão de tempo. (FREITAS, 2013, p. 157)

Khauaja (2014) contempla dois temas atuais e relevantes para a questão, a internacionalização de empresas e a gestão de marcas. É exatamente por meio das marcas que as empresas precisam identificar e diferenciar suas ofertas, de forma que o consumidor possa não só comprá-la, mas para que possa expressar, por meio da ligação empresa x consumidor, sua identidade e fazer parte de um grupo de consumidores daquela marca em específico e não de outra concorrente.

De acordo com o conceito de Marketing 3.0 (KOTLER, 2010), a marca hoje precisa trabalhar com os 3is, sendo eles, a Integridade da marca, a Imagem da marca e a Identidade da marca. Para alcançar os 3is é necessário que a marca se posicione no mercado e que tenha um diferencial, caso contrário, as empresas concorrentes tomarão sua frente e farão com que seus clientes em potencial deixem de comprar seus produtos. A inserção de marcas brasileiras num contexto global exige exatamente os itens levantados acima, afinal, para competir globalmente, as empresas brasileiras precisam de fato buscar uma diferenciação ainda mais forte, o que pode ser atingido por meio da construção e gestão da marca, para assim, gerar o chamado valor agregado.

Durante o período de pesquisa, entendeu-se, segundo Khauaja (2014), que as marcas globais sólidas são aquelas com capacidade de traduzir os valores da organização em diferentes mercados, seja por meio das cores usadas, ou dos nomes que em culturas diferentes podem ter significados distintos, a questão da própria cultura e da religião. Apesar de pregar a adaptação em diferentes culturas, tende-se a acreditar que as empresas não precisam necessariamente abrir mão da consistência no posicionamento global das marcas.

Dentro deste contexto, para uma organização teoricamente ter plena capacidade de gerir sua marca globalmente, ela precisaria, de acordo com Khauaja (2014),

[...] ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo; construir a marca “de dentro para fora” da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização;

definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento; identificar os segmentos-alvo da marca, considerando a seleção de países-alvo e a seleção de segmentos em cada país; definir uma única identidade global para a marca e posicioná-la nos diferentes mercados, de acordo com o contexto e as necessidades de cada mercado; pensar globalmente, mas agir localmente, ou seja, aceitar adaptações, quando necessárias; ser consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo; desenvolver um sistema que permita a comunicação entre países e a troca de informações e experiências; contar com um gestor global da marca, que deve desenvolver a estratégia global da marca, assim como alternativas de programas de construção de marcas para serem executados nos diversos países; ter gerentes de marca competentes nos diversos países, capazes de adotar ou adaptar a estratégia global; de contribuir para a equipe global; de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário; e de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente. (KHAUAJA, 2014, p. 96)

Para exemplificar essa discussão sobre o processo de construção e gestão da marca de uma empresa multinacional, será apresentado um *case* real. Trata-se do Banco Itaú que após ter feito uma fusão em 2008 com o Unibanco, intensificou a exploração de mercados externos e vem valorizando desde então sua marca e operações em âmbito internacional, com públicos-alvo diferentes em cada país. Segundo Khauaja (2014), no caso do Chile, o público era formado por pessoas de alta renda, e um dado interessante é que as cores foram mantidas, pois descobriu-se que o laranja era a cor de um varejista local e por isso era muito conhecido pelos chilenos.

A constatação desse dado mostra que o banco pesquisa e atua localmente junto aos clientes e ouve as pessoas responsáveis por cada área. O *design* das agências em cada país também mudava, já que seu público também era diferenciado. Como dito anteriormente, no Chile o público era de classe mais alta, por isso o *design* interno precisava ser mais rebuscado. Levar em consideração os traços culturais de cada local demonstra preparo no que compete a interculturalidade, que é exatamente o diálogo que a organização trava com seu consumidor final, o cliente, mas sem perder a essência e o “perfil” da empresa. Todas as decisões finais são tomadas pela matriz do Itaú, mas os bancos locais (de cada país) podem sugerir ações de marketing, que se alinhadas com o objetivo geral/final da organização como um todo e não ferirem a algum valor da empresa, podem ser aplicadas localmente.

Cada país da América Latina conta com uma equipe de marketing, que desenvolve as estratégias de marketing e executa as atividades

localmente, com a aprovação da matriz, a fim de garantir que as ações estejam alinhadas estrategicamente e não venham a ferir algum valor da empresa. Por exemplo, o Itaú tem como norma não patrocinar esportes radicais, que normalmente representam riscos. Além disso, não são admitidas brincadeiras relacionadas ao futebol argentino ou brasileiro, pois, como o Itaú se posiciona como banco latino-americano, não cabe tomar partido nessas rivalidades. (KHAUAJA, 2014, p. 99)

O estudo em relação à marca do banco Itaú serviu para demonstrar de maneira prática a aplicação do conceito de interculturalidade e adaptação dos modelos da organização para atender a essa nova realidade. Foram constatadas dificuldades, segundo Khauaja (2014), de entendimento no que se refere à cultura organizacional da empresa, do que deveria ser fixo de maneira global, como a identidade interna da marca, e o que deveria ser adaptado ao local. Esta e outras dificuldades fazem parte do processo de aprendizado e adaptação das organizações, mas a pesquisa e o interesse destas pelo tema não deve cessar, afinal, a realidade não irá se alterar meramente porque as empresas não querem ou não podem se modificar.

Segundo Fernandes e Marchiori (2014), existem dois tipos de movimentos que podem ser considerados como processos interculturais. O primeiro ocorre no nível das nações que começam a se relacionar interculturalmente devido aos acordos políticos e econômicos advindos da globalização. O segundo ocorre com as organizações entrando nesses espaços nacionais proporcionado também pela globalização e que acabam por tornar essas organizações em espaços interculturais.

Portanto o ambiente organizacional é marcado pela proximidade dos sujeitos com suas diversidades e diferenças, que levam esses sujeitos a um processo de interculturalidade, onde, junto com outros, são responsáveis por criar uma realidade organizacional que seja capaz de expressar o social, permitindo estruturar suas relações e evidenciar suas diferenças. (FERNANDES, MARCHIORI, 2014, p. 206)

Por isso, quando se trata de interculturalidade é de suma importância considerar não só elementos internos como também externos à organização, porque no fim do processo, ambas terão tido seu papel formador e definidor. A interculturalidade é desafiadora e implica em tornar possível a construção de significados durante todo o processo e fazer com ele seja compartilhado pelos indivíduos e que faça sentido para todos, lidando sempre com as diferenças e buscando resultados positivos.

### 3.2. Interculturalidade: organizações, sociedade e o indivíduo

Segundo Freitas (2013), a questão intercultural e seu envolvimento com as organizações não se dão apenas de forma “empresarial” e capitalista. Existe um comprometimento na vida psicossocial dos indivíduos e grupos; mudanças que precisam ser adaptadas, como a aprendizagem de novos códigos culturais; no que compete ao respeito e – se possível – interação com o novo e o diferente; na construção de múltiplas formas de fontes de filiação e identidade, entre tantas outras situações que a questão embarca.

Temos claro que não existe indivíduo sem sociedade, sem cultura e sem identidade. Da mesma forma, não existe sociedade sem indivíduos e sem as instituições que lhe dão corpo, ao passo que instituições também não existem no vazio social. Portanto, indivíduos, organizações e sociedade são partes indissociáveis de um mesmo e único processo de constituição e imbricação nesse novo cenário, no qual a mobilidade desponta como um valor-chave na situação intercultural que nos engloba e como o duplo processo da interculturalidade. (FREITAS, 2009, apud FREITAS, 2013)

Segundo Fernandes e Marchiori (2014), a questão da sustentabilidade também diz respeito a interculturalidade, visto que sua abrangência de sua temática abraça a sociedade como um todo e as organizações. As organizações podem ser interculturais sob uma perspectiva sustentável, visto que são inúmeros os canais de “diferenças, conflitos e interferências que se revelam numa organização e ao seu redor, nos relacionamentos interorganizacionais e nas relações entre as organizações e as sociedades.” (FERNANDES, MARCHIORI, 2014, p. 210).

Por isso, o grande desafio da interculturalidade diante da perspectiva de sustentabilidade é o de manter os fluxos relacionais da organização de forma que seja possível a partir da comunicação, somado ao cuidado sob as necessidades particulares do desenvolvimento sustentável, manter os relacionamentos e significados funcionando de forma integrada e preocupando-se tanto com um aspecto quanto com o outro, o sustentável e o intercultural dentro da organização.

A comunicação tem papel de máxima importância dentro das organizações interculturais, pois ela se responsabiliza por aproximar e interagir em interfaces discursivas os indivíduos e negociar significados dentro daquele ramo de diferenças que

estão não só nas próprias diferenças, mas com aquelas que surgem durante o processo de interação. Segundo Fernandes e Marchiori (2014)

[...] espera-se que a comunicação carregue os significados do esquema cultural, partindo dos significados do outro e por meio deles demonstrando o ato comunicativo que resulta na mudança do esquema cognitivo dos comunicadores, ou seja, essa comunicação colabora para o estabelecimento de uma competência intercultural. Os sujeitos então dotados dessa competência intercultural podem estabelecer bases comunicacionais comuns, construindo significados compartilhados. Dessa forma, como há uma mudança no esquema cognitivo dos comunicadores esses significados imersos na comunicação ubiquamente são negociados, reconstruídos e compartilhados em todos os fluxos de diferenças, conflitos e interferências, de modo que essa seja a própria realidade intercultural dos sujeitos, contribuindo assim de forma contundente para o entendimento das necessidades particulares que vão dar sentido às necessidades globais do desenvolvimento sustentável, dentro e fora da organização.

Portanto, pensar a partir de uma visão intercultural nas organizações aparentemente apresenta benefícios para seu desenvolvimento, como a já citada relação entre o público interno e a diferenciação da marca perante o mercado pelo posicionamento de cunho intercultural. A sustentabilidade já é um tema em voga atualmente e que vem transformando a sociedade e a mentalidade dos consumidores, e por isso, unir as temáticas pode ser interessante para as organizações que desejem encarar e superar novos desafios e manterem-se atualizadas em busca de sucesso e bons resultados.

De acordo com o Relatório Mundial da Unesco (2009), que possui uma visão mais humana e direcionada às questões sociais no que tange ao tema interculturalidade e sustentabilidade, é “essencial levar em conta os fatores sociais e o contexto cultural, assim como a participação da comunidade na preparação e execução dos projetos econômicos.” (RELATÓRIO MUNDIAL UNESCO, Cap. 7, p. 24). No ano de 1990 o modelo de desenvolvimento humano, elaborado pelo PNUD, conferiu maior relevância à integração da dimensão cultural no que compete aos projetos de desenvolvimento. Dessa forma,

O reconhecimento da diversidade cultural acrescenta uma dimensão crucial às estratégias que consideram a sustentabilidade como elemento que facilita a integração dos pilares econômico, social e ambiental do desenvolvimento. Nesse sentido, a diversidade cultural pode ser considerada como dimensão transversal-chave do desenvolvimento sustentável. (RELATÓRIO MUNDIAL UNESCO, cap. 7, p. 25)

A questão da sustentabilidade, tão ligada ao meio ambiente, possui vertentes que se ligam ao multiculturalismo e estão cada vez mais evidentes devido à facilidade de locomoção, de mobilidade de um local para outro. Dessa forma, costumes, problemas e soluções são levados de um lado para outro, e o envolvimento social acaba por dar espaço a questões interculturais e que por tantas vezes também estão voltados à sustentabilidade.

A mobilidade é um dado da questão intercultural. Um dado não final, mas um caminho pelo qual a troca intercultural se faz possível e realizável, não só no que diz respeito à mobilidade humana e de mercadorias, mas também de informações, da própria cultura, de valores e riquezas, de interesses e de negócios. Segundo Freitas (2013), podem ser identificados três tipos de mobilidade, sendo o primeiro de capitais, o segundo de profissionais e o terceiro como organizacional. De acordo com sua linha de pesquisa, a mobilidade se estende em inúmeras situações e probabilidades quando se trata da questão intercultural.

A mobilidade de capitais trabalha exatamente com o capital financeiro e a facilidade de movimentação e transferência de valores devido à intensificação do processo de globalização bem como o de informática com o advento da internet. Hoje, segundo Freitas (2013), são possíveis operações bancárias e financeiras praticamente instantâneas com níveis de segurança em constante evolução e custos para as agências cada vez menores. Todo e qualquer banco, governo e indivíduo têm a possibilidade de trabalhar com tal mobilidade, seja para grandes transações internacionais entre organizações, quanto para operações governamentais, ou para o simples indivíduo que deseja locomover seu dinheiro para outra pessoa ou conta.

A mobilidade de profissionais diz respeito à facilitada circulação de profissionais de alto calibre ao redor do mundo, que “tem sido uma das estratégias mais utilizadas nos últimos anos para respostas a essas novas necessidades deste cenário mutável.” (FREITAS, 2013, p. 159). Essas circulações podem ser feitas por meio de recrutamento mundial para contratações locais ou pela possível expatriação de profissionais que já estejam na organização. A transferência de funcionários resolve o antigo problema das empresas de na ausência de um profissional especializado e já contratado, haver a necessidade de contratação e treinamento de um novo empregado, o que geralmente toma tempo e gera custos desnecessários.

A mobilidade organizacional, segundo Freitas (2013), aborda a mudança de localidade das organizações, seja por motivos ligados a instabilidade financeira e política, incentivos fiscais e legislações trabalhistas mais generosas, custos de instalação e manutenção, preços de infraestrutura, qualificação da mão de obra local, entre tantas outras razões, fazem com que empresas inteiras optem pelo deslocamento físico de suas sedes e indústrias para outros locais. Em alguns países como Brasil, China Rússia e Índia, existem disputas internas, ocasionadas pela grande extensão territorial, entre empresas do mesmo país que buscam em diferentes regiões melhores oportunidades e opções de negócio. Tanto a mobilidade organizacional quanto a profissional caminham juntas, afinal, uma empresa não funciona sem seus funcionários, e para isso, estes precisam estar dispostos e disponíveis para eventuais mudanças de endereço.

Para Freitas (2013), a mobilidade possui um aspecto ainda mais abrangente fora os três modelos citados acima, podendo ser trabalhados também aspectos cognitivos e psicológicos, afinal, a aprendizagem intercultural necessita de um hospedeiro preparado e com o perfil adequado para executar tal papel dentro de uma organização. Estes aspectos precisam ser levados em consideração, pois de nada adiantaria uma organização alterar sua localidade, transferir seus funcionários se estes não estiverem preparados e dispostos a encarar uma rotina de trabalho tão dinâmica.

### **3.3 Relações Públicas: comunicação e gestão de relacionamentos interculturais**

Segundo Marchiori (2006), a comunicação e o planejamento competem as Relações Públicas e precisam estar presentes nas organizações para que seja possível garantir um trabalho de sucesso e que seja capaz de envolver todas as variáveis até agora apresentadas, como a interculturalidade e os relacionamentos interno e externo perante esse fator, a sustentabilidade, a globalização e suas implicações teóricas e práticas, a multiculturalidade presente na sociedade e suas especificidades, entre outros temas levantados até o presente momento no trabalho.

As Relações Públicas devem atuar permanentemente nas organizações de forma que sua participação se dê não só no que compete à própria comunicação, mas também à economia, já que pode ser considerada como uma área de relevância dentro da comunicação, afinal a economia funciona, assim como a comunicação, dentro de um

sistema cultural e por isso operam de forma integrada. Fica claro que “a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises profundas do contexto.” (MARCHIORI, 2006, p. 127). Por isso, a visão estratégica está sendo cada vez mais requerida dos profissionais de comunicação.

Segundo Marchiori (2006), a comunicação vem sendo tratada de forma menos racional e tradicional, seguindo um caminho muito mais orgânico e participativo no qual os relacionamentos internos podem ser valorizados e vistos como fomentadores necessários para trabalhar ações internas e externas com segurança e eficácia.

A informação é criada pelos indivíduos como resultado da experiência social, mas ela só ganha credibilidade com a comunicação, pois é esta que oferece a certeza do entendimento. Em uma organização, a comunicação é mais ampla, pois trata-se da representação coletiva de ideias que permite entender os ambientes interno e externo. Mas as mudanças nas relações de cada empresa podem afetar o caráter, a frequência e a qualidade da comunicação. (MARCHIORI, 2006, p. 130)

Por essa razão, entende-se que a comunicação não acontece de acordo com uma fórmula básica que pode ser aplicada para toda e qualquer empresa. É necessário levar em conta as mudanças nas relações internas e externas, a realidade da organização, seu relacionamento com seus públicos, entre outros fatores que são foco de estudo e atenção da área da comunicação.

O conceito de comunicação vem evoluindo, de forma que a comunicação pode ser avaliada por duas vertentes, uma baseada em redes formais e outra em redes informais. A primeira, segundo Marchiori (2006), é baseada no próprio organograma da empresa determinado pela estrutura organizacional, levando em conta metas, missão, objetivos, todos os componentes orientados para as considerações de estrutura. Já a segunda trabalha com os aspectos afetivos e voltados para o processo psico-sociológico, incorporando as visões pessoais, padrões de relacionamento interpessoal e grupal, sentimentos, nível de satisfação e desenvolvimento, entre outros, estando muito mais voltada para a questão do envolvimento e encontro de pessoas na organização.

É comum que as organizações tendam a acreditar que a primeira vertente, mais rígida e controladora, alcance melhores resultados e ofereça as melhores análises. No entanto, as redes informais de comunicação oferecem a participação e a veracidade do que realmente ocorre dentro das empresas, e muito mais do que isso, podem, por exemplo,

demonstrar o nível de comprometimento e respeito que um funcionário tem (ou não) pela organização e por quais razões isso ocorre, ou pode tornar possível uma interação positiva entre chefes e subordinados, por isso “é preciso analisar cada contexto, qual momento a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe e sente.” (MARCHIORI, 2006, p. 143).

Quando se trata do mundo globalizado, é necessário voltar o olhar também aos gestores de grandes organizações que precisam lidar diariamente com questões de teor cultural, que, segundo Aidar (2014), precisam atuar num mercado globalizado e que se deparam frequentemente com culturas estrangeiras e por isso “deve ter a capacidade de compreender suas próprias raízes, porém, ao mesmo tempo, ser sensível e adaptável a assuntos globais e culturais que afetam os negócios. ” (AIDAR, 2014, p. 271). Esses gestores muitas vezes são os relações-públicas que trabalham com o planejamento estratégico, comunicação e a gestão de relacionamentos, e por essa razão, precisam levar em consideração também os fatores culturais. Esse profissional precisa ter o chamado *global mindset*, um termo americano que se refere à capacidade do profissional de se manter aberto e lidar com a vasta gama cultural de forma articulada e dessa forma planejar estrategicamente tanto em âmbito local quanto global. Estar aberto, nesse caso, significa se permitir conhecer e perceber outras culturas e aprender com elas, de forma que sua conduta profissional possa ser remodelada adequadamente variando de acordo com o local em que está inserido. Sua conduta diz respeito não só ao seu comportamento, mas a sua habilidade de trabalhar com a comunicação, que segundo Aidar (2014), é um elemento poderoso e que pode afetar relacionamentos, e é por isso que a inteligência cultural do gestor tem papel tão importante para equilibrar os padrões de comunicação, que tanto se alteram e se modificam de um lugar para outro.

[...] quando pessoas de diferentes países se juntam num mesmo time de trabalho, a diversidade cultural gera seus impactos positivos (tais como análise mais ampla, criatividade, inovação, maior eficiência) e negativos (conflitos, desconfiança, baixo desempenho, falta de coesão). Diferenças em como as culturas lidam com o gênero masculino e feminino e a hierarquia ainda podem dificultar as relações. Nesse ponto, a figura de um líder é essencial para administrar as adversidades e representa o primeiro passo para se desenvolver um time de alto desempenho. (AIDAR, 2014, p. 272)

Fica claro que a cultura e a comunicação não devem operar de forma separada, mas sim sistematicamente, interagindo e acrescentando uma a outra, e que quando se tem

um gestor, podendo ser este o relações públicas, que saiba como trabalhar com todas essas variáveis, a obtenção de bons resultados é maior, pois nenhuma organização de sucesso descarta a forte relação existente entre a cultura, a comunicação e a gestão de relacionamentos, afinal, o contexto atual é a globalização, cenário do qual não se pode fugir ou ignorar.

De acordo com Ferrari (2015), a interculturalidade é mais do que uma variável, é um dos principais elementos dos quais o profissional de relações públicas, ou gestor, precisa se preocupar e trabalhar. A comunicação, para tanto, caminha de mãos dadas e vislumbra o mesmo caminho que a interculturalidade, que é o entendimento e uma gestão de relacionamentos próspera e aberta.

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. 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. 45)

Segundo Ferrari (2015), o grande desafio no trabalho da comunicação para com a cultura está no fato de que a comunicação deve estabelecer uma noção de relacionamento e logo em seguida precisa ser compreendida como um meio de interação e vínculo entre os envolvidos. Ou seja, é necessário que haja uma criação de sentido para que dessa forma a interação ocorra. Afinal, um grupo de pessoas só pode inteirar-se e sentir-se pertencente a este se houver algum sentido comum que os una, que os faça compartilhar conhecimentos e visões de mundo, por isso, pode-se entender que “a comunicação intercultural está relacionada com o intercâmbio de signos e símbolos”. (FERRARI, 2015, p. 55)

Visto que a comunicação busca aliar o tema interculturalidade na agenda das organizações quanto se trata de gestão de relacionamentos, é importante lembrar o fato

de que tudo o que abarca a interculturalidade diz respeito ao que é diverso, ou seja, a diversidade, as diferenças e semelhanças entre uma cultura e outra e a maneira como elas dialogam. Vivemos hoje uma era de grandes embargos políticos e até mesmo econômicos advindos da notória dificuldade na gestão dos relacionamentos interculturais. Por isso, em 2009, a Unesco produziu um relatório mundial cujo tema era “Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural”, o qual tinha como principal objetivo, comprovar que a diversidade pode ser benéfica no que compete as ações da comunidade internacional e, com isso, mostrar que “o diálogo intercultural requer o empoderamento de todos os participantes para que exista a interação sem a perda da identidade pessoal ou coletiva.” (FERRARI, 2015, p. 59). Nesse documento, inúmeros pontos são abordados a respeito da interculturalidade e sua importância no contexto atual, mas mais do que isso, entende-se que existe urgência em integrar o tema a agenda das políticas públicas.

O Relações Públicas encontra-se com “as três principais esferas do pensamento social das quais procedem elaborações orientadas à formulação desse novo conceito de interculturalidade” (COGO, 2015, p. 107), que são a educação, a própria comunicação e a mediação intercultural, ao mesmo tempo em que trabalha com a gestão de relacionamentos. Ora, a mediação intercultural nada mais é do que a própria função do profissional da área ao gerir os relacionamentos interculturais e lidar com a comunicação de forma efetiva e clara, enquanto pode ao mesmo tempo (re)inventar a cultura organizacional de uma organização, temos então, nesse caso, o tema educação acoplado no mesmo programa. Por isso, podemos entender que “a interculturalidade envolve, assim, a ideia de “nova síntese cultural” em que o projeto de sociedade intercultural supõe a geração intencionada, planejada ou induzida de algo novo, de expressões culturais novas.” (COGO, 2015, p. 109).

No que compete à gestão intercultural,

[...] está a questão de um relacionamento com o outro, de um tratamento para o estrangeiro e a necessidade de encontrar os termos de um acordo para produzir junto. Sendo assim, podemos dizer que dentro de um determinado contexto cultural, seja ele de âmbito local, regional ou nacional, as representações criadas pelos indivíduos para interpretar a realidade organizacional precisam ser repensadas e recriadas a partir do momento em que outros indivíduos, portadores de outra cultura, passam a conviver e a interagir com esses indivíduos.

(BUENO, FREITAS, 2015, p. 204)

Um exemplo prático, segundo Bueno e Freitas (2015), para a operacionalização da gestão intercultural está nos treinamentos geralmente oferecido pela área de recursos humanos da organização, voltado não só para os locais, mas, também para os estrangeiros. Desse modo, fica claro para os envolvidos quem é a organização, qual o seu perfil e o quanto a empresa está preparada para oferecer aos seus profissionais durante o processo de adaptação e integração, bem como os rituais de integração, passagem e reconhecimento, que auxiliam não só na motivação dos colaboradores, mas, também firma a imagem, a identidade que deseja ser passada pela organização. De uma forma ou de outra, as organizações devem buscar modos de trabalhar a questão intercultural internamente, de forma que as diferenças, nuances e semelhanças sejam identificadas e possam assim operar de forma harmoniosa.

Durante uma entrevista concedida à ORGANICOM (FERRARI, 2011, p. 215) o professor Krishnamurthy Sriramesh, entusiasta e nome de grande renome nas relações públicas internacionais, expôs um conceito-chave que por vezes passa despercebido naqueles que trabalham com a chamada “relações públicas estratégicas”, afirmando que a cultura é na realidade a base para todo o processo de comunicação, vindo até mesmo antes do que a própria estratégia, ou seja, a cultura precisa ser entendida como modelo de reflexão anterior a todo e qualquer tipo de planejamento feito em dada organização, visto que com base na cultura da organização que os próximos passos poderão ser articulados e planejados.

Na entrevista, inúmeras temáticas foram levantadas a respeito do profissional de relações públicas e seu papel internacional, bem como as novas configurações da profissão que vem se firmando com a constante mudança e evolução da globalização, das novas mídias digitais e até mesmo dos conflitos que acontecem todos os dias ao redor do mundo, como ataques terroristas e questões ambientais. Por essa razão, segundo Krishnamurthy Sriramesh (2014), os três setores da profissão vêm trabalhando cada vez mais em conjunto, levando a uma aproximação entre as nações e a importância do relações-públicas internacional e com capacidade para lidar com as questões de interculturalidade. Dessa forma, “a globalização tem atuado como catalisador para aperfeiçoar a prática de relações públicas, tornando-a mais intercultural e, conseqüentemente, holística.” (SRIRAMESH, 2014, p. 218).

No que compete à comunicação e gestão dos relacionamentos interculturais, para o autor, é óbvio que uma nova relação e um novo modo de gestão surgiram nos últimos

anos, baseados na ideia de que os *stakeholders* não são culturalmente homogêneos, ou seja, as organizações precisam, se quiserem se manter no mercado seja ele global ou local, alinhar seus valores e atividades com aqueles de seus públicos que são, de fato, culturalmente diversos. Para o autor, a relação entre a cultura e as relações públicas se dá em dois níveis, sendo o primeiro a cultura da organização em si (cultura organizacional) e a cultura societal, que é o modo como as organizações se emolduram as culturas das sociedades em que atuam. Com o número expressivo de pessoas se locomovendo por todo mundo como temos hoje, as organizações se vêm na situação de lidar com uma vasta gama multicultural internamente, e para isso, precisam aprender a gerir seus relacionamentos. Fica claro, portanto que,

As Relações públicas é antes de tudo uma atividade de comunicação. Sabemos que a cultura influi no processo de comunicação. Consequentemente, a cultura influi também nas estratégias de relações públicas. [...] O elo entre a cultura e as relações públicas pode ser percebido em três níveis: 1) a cultura como antecedente para as relações públicas; 2) a cultura como resultado da atividade de relações públicas; e 3) as relações públicas em si mesmas como uma cultura. Como antecedente das relações públicas, a cultura oferece o “ambiente” em que as relações públicas são realizadas. Isto é, seres humanos (e também as organizações) são seres culturais que se criaram em uma cultura de uma determinada região (cultural-social) [...] Quando a comunicação acontece entre pessoas de diferentes sociedades (culturas), essas diferenças de cultura são manifestadas por meio de diferentes padrões de comunicação. Por isso pessoas de diferentes culturas tendem a praticar as relações públicas de modos diferenciados. É assim que a cultura funciona como um antecedente (ambiente) para a prática das relações públicas. (SRIRAMESH, 2014, p. 218)

Acoplado nesse contexto de gestão intercultural e comunicação, é de suma importância, como já visto anteriormente, frisar e dar a devida relevância às novas formas de comunicação digital que surgiram nas últimas décadas. A possibilidade e facilidade no relacionamento das organizações com seus públicos mudaram drasticamente e o posicionamento adotado anteriormente não é mais suficiente para suprir a demanda altamente exigente, veloz e em constante atualização. Nesse sentido, a importância do profissional de Relações Públicas no ambiente digital faz parte também deste trabalho, visto que somado a comunicação cultural e análise estratégica, as redes ou mídias digitais hoje representam um número cada vez mais forte e com capacidade de influenciar os resultados de uma organização dependendo de sua postura e posicionamento.

Questões ligada à *web*, segundo Vergili e Vertritti (2014), têm profunda relação com fatores que vão muito além da própria tecnologia e alcançam setores voltados a dimensão social e a realidade cultural. Essas relações se pautam exatamente sob a interculturalidade, que também está voltada à questão da ocupação dos espaços e desenvolvimento local. A grande questão está no desenvolvimento de uma dinâmica totalmente nova e própria trazida por essas novas tecnologias e que opera sob outra perspectiva que não só a do âmbito espacial, visto que as fronteiras geográficas e físicas. Portanto, dessa forma, a comunicação intercultural parte do ideal de que “a diferenciação dos grupos contempla o intercâmbio, mensagem compreensível, reconhecimento do interlocutor com disposição para abertura e aceitação do outro, especialmente ao respeitar suas diferenças.” (VERGILI, VERTRITTI, 2014, p. 136).

Nota-se, dessa forma, que não só a forma como as mensagens são enviadas é parte importante de todo o processo, mas a relevância da mensagem para determinado público. Por meio de uma pesquisa realizada em 2014, Vergili buscou conhecer um pouco mais sobre a realidade midiática das maiores empresas do Brasil em destaque na revista Exame no ano de 2013. Chegou-se à conclusão de que os objetivos traçados para o *twitter*, por exemplo, atendiam as necessidades da própria organização, mas não havia a preocupação de satisfazer os interesses dos *stakeholders* e sem abertura de diálogo, pouco agregando, dessa forma, aos objetivos organizacionais.

Esses novos fluxos de informação fazem parte do processo de comunicação intercultural e tem feito com que as organizações se modifiquem para que possam acompanhar as mudanças na estrutura comunicacional diante dos desafios da interculturalidade enquanto precisam, ao mesmo tempo, aprender a lidar com as novidades trazidas pela internet e suas vertentes. Por essa razão, para o Relações-Públicas hoje é imprescindível, para que a comunicação e a gestão de relacionamentos da organização operem que forma satisfatória, que as novas mídias levem consigo o discurso da empresa, sua cultura organizacional e valores por exemplo, já que dessa forma o contato com o público de forma geral tem um grande alcance e alta relevância.

Como já avistado por Sriramesh (2014), a cultura permeia a comunicação, e a comunicação é competência do profissional de Relações Públicas. Parte dessa comunicação hoje se dá por meio das mídias sociais, sejam elas quais forem, e que precisam ter um posicionamento sólido e que coincida e tenha o mesmo discurso da

cultura organizacional da instituição, para que dessa forma a gestão dos relacionamentos tanto interna quanto externa seja estrategicamente planejada e realizada. Por essa razão,

[...] juntamente com o desenvolvimento das relações públicas internacionais, e a busca por uma comunicação intercultural alinhada a uma dimensão global, é de grande valia considerar o comprometimento da área com fatores tecnológicos, em que profissionais devem entender minimamente a lógica do processo digital em que estão inseridos. (VERGILI, VERTRITTI, 2014, p. 141)

A partir do estudo de dois *cases*, podemos comprovar que o profissional de Relações Públicas, ou suas funções, está diretamente ligado à comunicação e à gestão de relacionamentos, no que tange a cultura organizacional quanto nas mídias sociais, ou seja, para o que é de caráter interno ou externo, o profissional de Relações Públicas deve ser requisitado e por isso seu trabalho vem se fazendo cada vez mais necessário nas organizações. O primeiro estudo exploratório apresenta o caso da Adidas para entender qual é o contexto no qual essa organização está inserida e como ela lida com a comunicação intercultural. No caso da Adidas, a marca teve que retirar de circulação sua linha de camisetas referentes à Copa do Mundo de 2014 realizada no Brasil, pois o material apresentava uma imagem estereotipada da mulher brasileira por meio do apelo sexual, que na época levou a muitas críticas por parte dos públicos em relação a marca.

É importante ressaltar que não só o público externo se sentiu vitimado com os modelos das camisetas, mas a própria Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) declarou que os modelos poderiam incentivar o turismo sexual no Brasil numa época em que tantos estrangeiros vieram ao Brasil por conta do evento de proporções mundiais. O caso tomou tamanha relevância que até mesmo a então presidenta Dilma Rousseff postou comentários em sua página no *twitter* repreendendo indiretamente a marca ao afirmar que o Brasil estaria preparado para combater o turismo sexual. A dimensão do caso comprovou a capacidade das redes sociais digitais e como o discurso intercultural pode interferir positiva ou negativamente no trabalho das organizações. A reprodução do estereótipo sexual da mulher brasileira traz à tona a dificuldade no que compete à área de comunicação nas organizações e na gestão dos relacionamentos, afinal, um evento de amplitude mundial, deveria manter um discurso focado em evidenciar as qualidades do Brasil de forma a não denegrir a imagem ou a reputação de seu povo, buscando um discurso intercultural e que alcance todos os seus públicos. Esse caso,

[...] traz à tona que o setor de comunicação da Adidas não praticou a comunicação organizacional a partir dos princípios da interculturalidade, os quais promovem interações democráticas entre a organização e seus stakeholders, considerando os múltiplos e complexos contextos sociais e culturais. (MIGUEL, ROSSI E SILVA, 2014, p. 244)

Outro *case* de grande expressão diz respeito ao “*Brazilian corporate communications day*”, evento realizado pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), que tem como objetivo promover uma agenda positiva e contemporânea sobre o Brasil. Sua primeira edição foi realizada em Nova York no ano de 2010, focando na qualidade e força da comunicação empresarial brasileira e abordando, sob o ponto de vista de interculturalidade, “a promoção da diversidade e com a construção de mensagens que favoreçam o entendimento do ambiente brasileiro sob o ponto de vista cultural, social, de negócios e, sobretudo, comunicacional” (MODESTO, PEREIRA, RIBEIRO, 2014, p. 256). A ideia é conhecer e entender cada vez mais como as empresas brasileiras trabalham sua comunicação e como a interculturalidade faz parte desse contexto, e é por meio de discussões de casos que esse intercâmbio de experiências é realizado, possibilitando a ampliação de conhecimentos sobre o ambiente social e dos negócios no Brasil. Dessa forma, entende-se que,

O “*Brazilian corporate communications day*” tem uma importante função educativa e pode ser entendido como uma prática de relações públicas para promoção da interculturalidade, tendo como principais objetivos: promover o relacionamento e a troca de conhecimentos e experiências entre profissionais brasileiros e dos países visitados; prover informações sobre a comunicação no contexto de negócios no Brasil tanto para a imprensa de negócios quanto para profissionais, representantes de estado, bem como centros de pesquisa locais; promover a imagem de empresas brasileiras por meio da exposição de boas práticas e estratégias de êxito em comunicação empresarial. (MODESTO, PEREIRA, RIBEIRO, 2014, p. 256)

O evento já teve muitas edições, estando presente em países como Estados Unidos (cinco vezes), Inglaterra (três vezes), Chile, Argentina, Colômbia, Portugal, Alemanha, Peru, Itália e França, o que prova a força e o importante significado atribuído ao evento. Nesse cenário as relações públicas comprovam seu valor e relevância por meio das ações de relacionamento e comunicação, que fortalecem a disseminação de narrativas inspiradoras que tanto são necessárias para a construção de um cenário com interações

interculturais. Esse evento é, portanto, um exemplo prático de “uma ação internacional de comunicação integrada e relações públicas interculturais, que assume e promove narrativas interpretativas, afetivas e multiculturais visando ao entendimento e ao fortalecimento de relações humanas sem fronteiras. ” (MODESTO, PEREIRA, RIBEIRO, 2014, p. 257).

Ao “*Brazilian corporate communications day*” podem-se atribuir, portanto, características positivas e que valorizam a função do relações públicas como gestor de relacionamentos e profissional capacitado para lidar e trabalhar com ambientes multiculturais e transformá-lo, por meio da interação e no diálogo, em um ambiente intercultural, no qual os aspectos culturais e narrativos tem valor, a troca de experiências e conhecimento seja bem-vinda e solicitada, e principalmente, num local onde possa haver um amadurecimento na comunicação que favoreçam o entendimento entre seus colaboradores internos e externos. Como visto por tantos autores, chegar a excelência comunicacional quando o foco é a multiculturalidade não é tarefa simples, mas é por meio de eventos e iniciativas bem-sucedidas, como é o caso do último apresentado, que fica clara a seriedade e dimensão que o tema “a gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais” possui no mundo organizacional, e que apesar de escassos e precoces, os estudos dedicados a essa área possuem infinitas possibilidades e campos para serem observados com maior cuidado.

Cabe, portanto ao relações públicas estar presente nesses estudos e trabalhar diariamente para que sua função e ações tenham cada vez mais espaço nas organizações para que estas possam, determinantemente, entender seu papel enquanto gestor, planejador e executor de funções.

#### **4. Metodologia: pesquisa quantitativa**

O presente trabalho tem por objetivo compreender a visão do aluno de Relações Públicas da Unesp de Bauru sob a temática da gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais. Para que fosse possível atingir a esse objetivo e de fato entender como esses alunos entendem a temática abordada, foram escolhidas as pesquisas quantitativa e a qualitativa, que juntas poderiam trazer a voz dos alunos curso e ao mesmo tempo criar um perfil que os representasse, mostrando suas experiências, perspectivas e compreensão a respeito da multiculturalidade e a função do profissional de relações-públicas enquanto gestor de relacionamentos.

O curso de Relações Públicas na Unesp de Bauru conta com aproximadamente 200 alunos matriculados. O curso tem duração com o mínimo de 4 anos e máximo de 7 anos, por essa razão consta que parte dos entrevistados estão matriculados há mais tempo no curso. A grade curricular sofreu alterações no último ano, buscando trazer matérias mais voltadas para a prática da profissão, aliando a um perfil mais humanizado, com matérias voltadas para a área de humanas.

Como exposto anteriormente, esta parte do trabalho implicou na elaboração, aplicação, descrição e análise dos resultados de uma pesquisa quantitativa e uma pesquisa qualitativa com alunos do curso de Relações Públicas.

Devido ao maior alcance, característica primordial desse tipo de pesquisa, foi realizada primeiramente a pesquisa quantitativa, com o objetivo de atingir o mínimo de 75% dos alunos do curso por meio dos questionários. Sua elaboração foi feita em conjunto com a professora orientadora deste trabalho e reformulada após a aplicação de um pré-teste com 10 alunos do curso, estando estes distribuídos entre todos os anos do curso.

A pesquisa quantitativa foi aplicada com os alunos do curso de Relações Públicas da Unesp de Bauru durante os dias 19, 20 e 21 de maio de 2016, de forma presencial, por meio de questionários impressos logo após a necessária reformulação apresentada pelos resultados do pré-teste. Depois de aplicados, os questionários foram separados entre as turmas de 1º ao 4º para que fossem posteriormente tabulados. Os questionários contavam com um total de quinze perguntas, sendo onze questões fechadas e quatro abertas. Buscando alcançar um número que contemplasse a realidade do curso, a pesquisa foi aplicada pessoalmente e depois seus resultados foram transferidos para uma plataforma online de pesquisa que a partir das respostas computava seus resultados com números e

porcentagens. Em relação às quatro questões abertas, todas foram avaliadas e a partir dessa análise prévia foram criadas categorias para agrupá-las de forma mais sintética. Dessa forma, as respostas que tinham um mesmo sentido estariam agrupadas numa mesma categoria, facilitando a tabulação e análise da pesquisa como um todo.

O questionário possuía três partes, sendo a primeira constituída por informações como nome, idade, ano de ingresso na faculdade e gênero, ou seja, apresentado a identidade do respondente. À segunda parte competia a temática da experiência em multiculturalidade, com questões relacionados a intercâmbios, aptidão em outros idiomas, experiências pessoais/profissionais em outros países. A terceira e última parte estava relacionada a profissão de relações públicas e a gestão de relacionamentos, com questões voltadas a experiência profissional do entrevistado e sua avaliação em relação às possibilidades do relações-públicas na gestão de relacionamentos em organizações multiculturais.

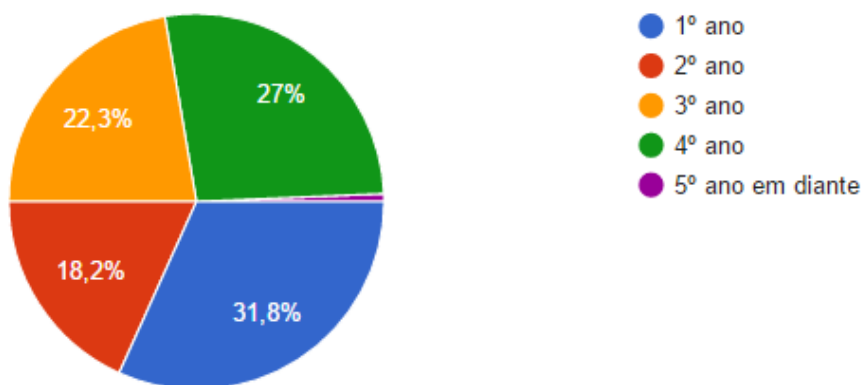
O questionário aplicado de forma presencial obteve um total de 148 respostas, um número relevante diante de uma amostra de aproximadamente 200 alunos. Alguns alunos não estavam presentes nos dias em que as pesquisas foram aplicadas, e, devido à presente greve que teve início no final do semestre, tornou-se inviável aplicá-las novamente em sala de aula. No entanto, o número de respondentes atingiu a expectativa inicial e pode oferecer um panorama real e decisivo para a temática deste trabalho.

#### **4.1. Descrição e análise do objeto**

Neste tópico, serão apresentados os resultados da primeira pesquisa, quantitativa, para expor e começar a formar o então perfil dos alunos do curso. Abaixo segue a descrição do resultado das 148 pesquisas aplicadas com apresentação dos dados e porcentagens, uma breve análise do que foi recolhido por meio da pesquisa. Como dito anteriormente, o questionário contava com 15 perguntas, vamos a elas a partir do gráfico 1.

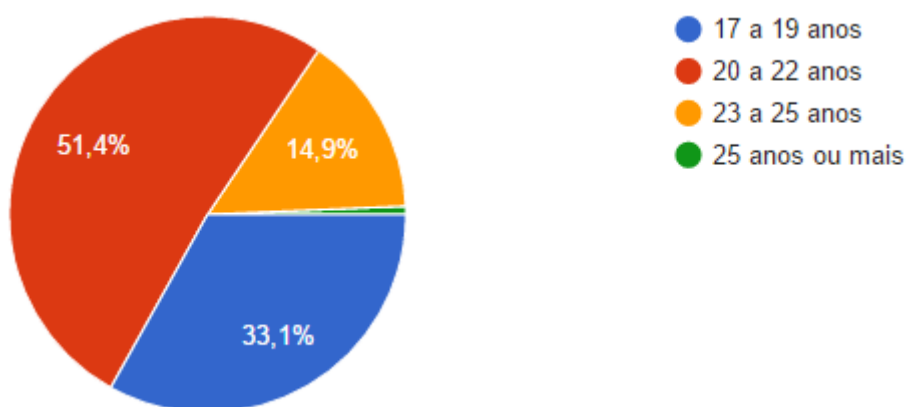
#### **Gráfico 1 - Ano de ingresso na faculdade**

A primeira questão intencionava saber quantos alunos de cada turma (1º ao 4º ano) responderam aos questionários. Dos 148 entrevistados, 47 pertencem ao 1º ano; 27 pertencem ao 2º ano; 33 pertencem ao 3º ano; 40 pertencem ao 4º ano e apenas 1 identificou como 5º ano em diante. Na imagem do gráfico 1 as porcentagens relacionadas a esses valores podem ser observadas.



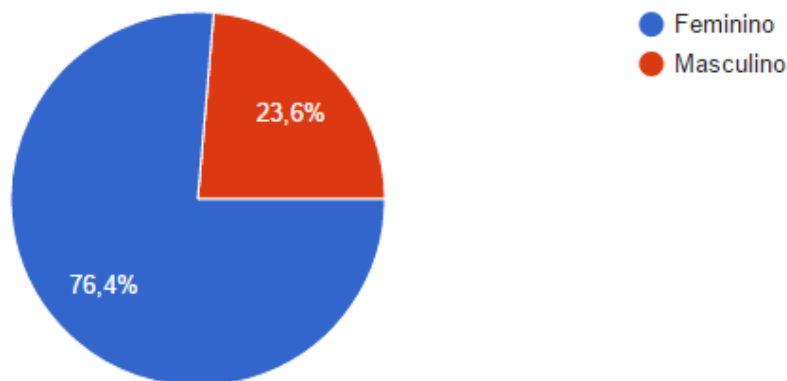
### Gráfico 2 - Idade

A segunda questão intencionava descobrir a faixa etária dos alunos do curso, podendo estar entre uma média de 17 e 25 anos. Dos alunos entrevistados, 49 têm entre 17 e 19 anos; 76 alunos têm entre 20 e 22 anos; 22 alunos têm entre 23 a 25 anos e somente um aluno identificou-se com 25 anos ou mais. As porcentagens seguem no gráfico 2.



### Gráfico 3 - Gênero

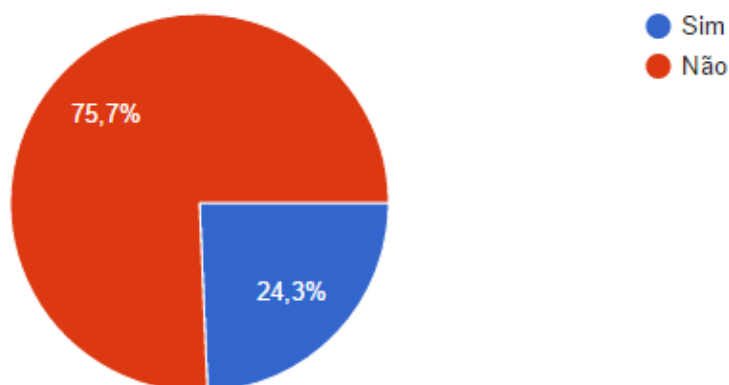
A terceira e última pergunta da primeira parte do questionário buscava conhecer o gênero preponderante no curso, ou seja, quantos homens e quantas mulheres fazem o curso de Relações Públicas. Dos alunos respondentes, 35 se identificam como homens e 113 se identificam como mulheres. O curso tem de fato um perfil mais feminino, contando com a presença de um número grande de mulheres matriculadas, portanto, este resultado já era esperado. As porcentagens seguem no gráfico 3.



Na segunda parte da pesquisa quantitativa, o foco foi avançar na temática da multiculturalidade, o que será facilmente notado a partir dos seguintes gráficos.

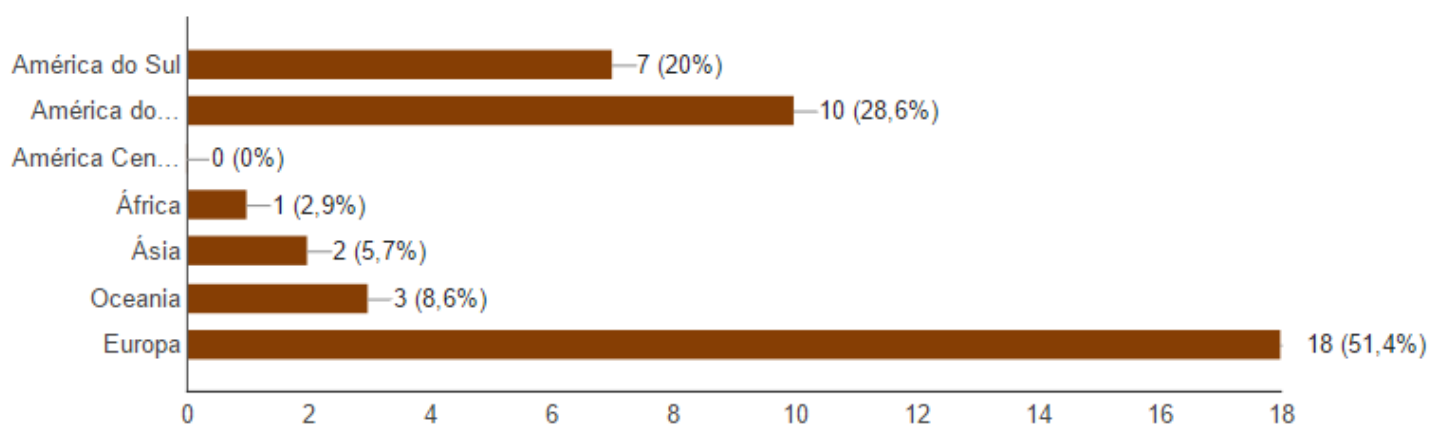
#### Gráfico 4 - Intercâmbio

Nessa questão, o aluno poderia dizer se já realizou ou não um intercâmbio. A expectativa era de que as opções se equilibrassem, cerca de 50% para cada uma, no entanto, o resultado mostrou que 112 alunos nunca fizeram intercâmbio, enquanto 36 alunos disseram já ter participado de algum tipo, mostrando uma grande disparidade entre as experiências dos alunos do curso. As porcentagens seguem no gráfico 4.



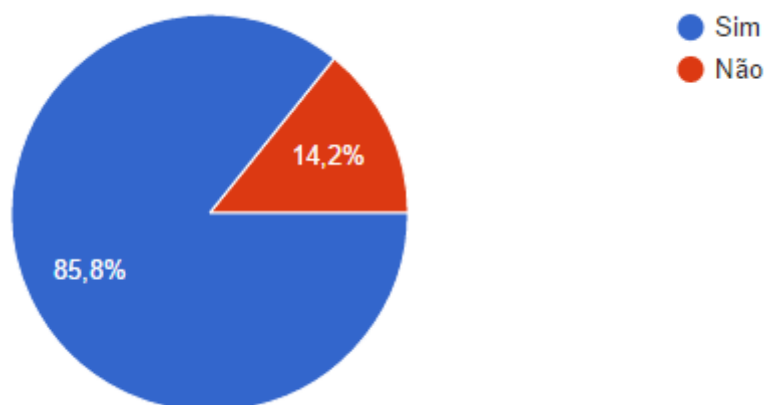
### Gráfico 5 - Destino do intercâmbio

Afim de descobrir o destino daqueles que demonstraram na questão anterior já terem feito algum tipo de intercâmbio, a questão de número 5 questionou o local de destino desse intercâmbio. Para facilitar a compreensão dos resultados, os locais foram categorizados de acordo com os continentes aos quais os países citados pertencem. Por exemplo, se na questão foi citado Estados Unidos e Egito, no gráfico eles apareceram como América do Norte e África. Daqueles que responderam positivamente à questão anterior, 7 indicaram países da América do Sul; 10 alunos indicaram países da América do Norte; nenhum aluno indicou países da América Central; 1 aluno indicou algum país da África; 2 alunos indicaram países pertencentes à Ásia; 3 alunos indicaram países da Oceania e 18 alunos, compondo a maioria dessa questão, indicaram países pertencentes à Europa. As porcentagens seguem no gráfico 5.



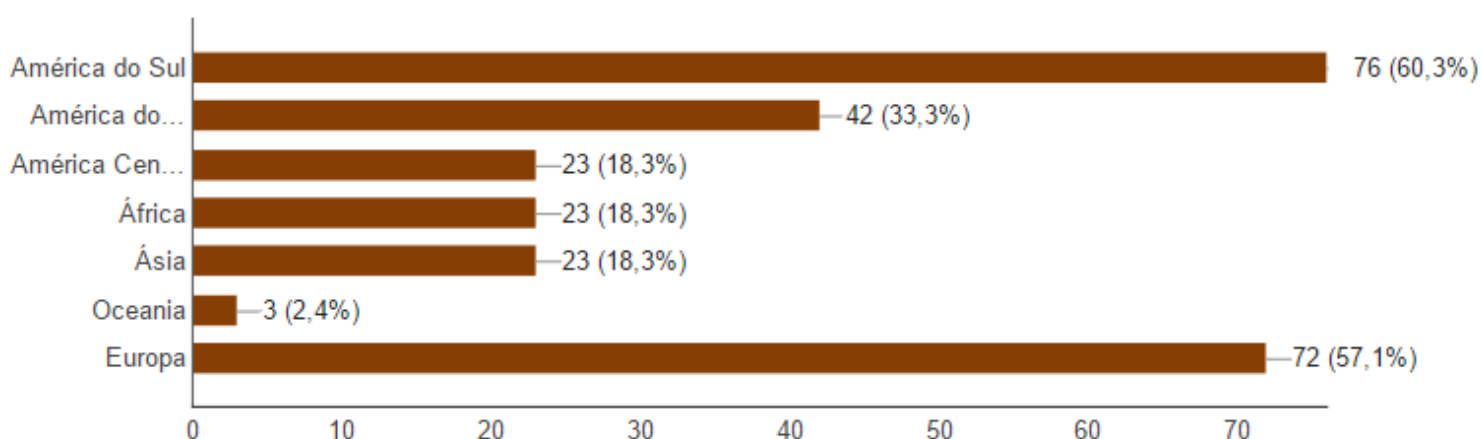
### Gráfico 6 - Contato com pessoas de outros países

Nessa questão os alunos tinham a opção de responder se já tiveram algum tipo de contato com um intercambista, ou seja, alguém nativo de outro país que tenha vindo para o Brasil ou que tenha conhecido em outro país. Dos entrevistados 127 disseram já ter tido algum contato com um intercambista, enquanto que apenas 21 alunos disseram nunca ter tido contato. As porcentagens seguem no gráfico 6.



### Gráfico 7 - Origem do intercambista

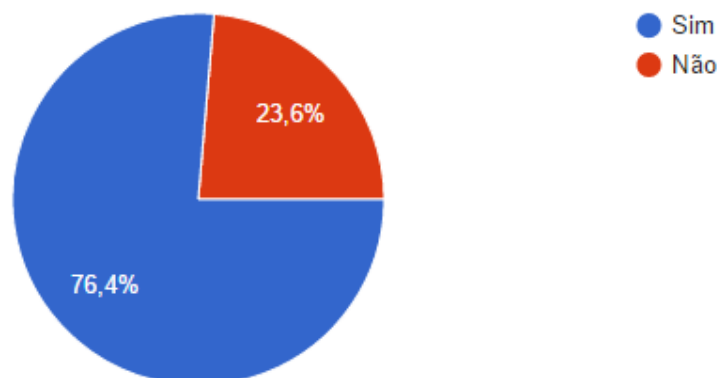
Baseado nas respostas positivas da questão anterior, foi intencionado saber qual era a origem dos intercambistas cujo os alunos do curso tiveram algum tipo de contato. Dos alunos que responderam positivamente, 76 disseram que conheciam um intercambista da América do Sul; 42 disseram que eles pertenciam a América do Norte; 23 eram da América Central; 23 tinham como origem a África; também 23 alunos tiveram contato com alguém da Ásia; apenas 3 alunos tiveram contato com um intercambista da Oceania e por fim 72 alunos disseram já ter tido algum contato com alguém da Europa. As porcentagens seguem no gráfico 7.



### Gráfico 8 - Idioma

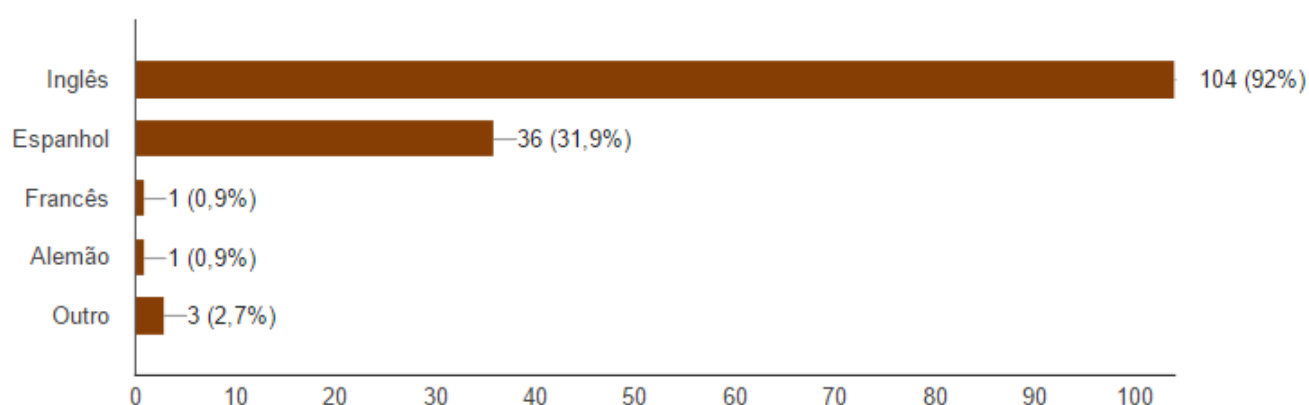
A questão número 8 buscava saber dos então 148 entrevistados, quantos deles se sentiam à vontade, aptos em conversar em outro idioma. Desses alunos, 113 responderam

afirmativamente que se sentem aptos para conversar em outro (s) idioma (s), e 35 responderam que não se sentem aptos. As porcentagens seguem no gráfico 8.



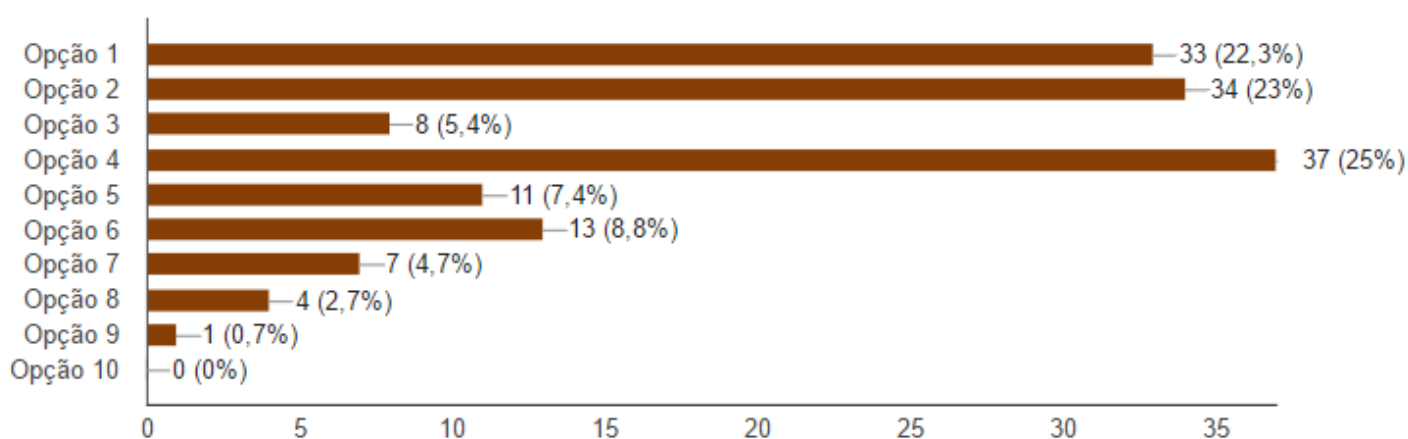
### Gráfico 9 - Apresentação dos idiomas

Baseado na questão anterior, desejava-se descobrir dos alunos que responderam positivamente que se sentem à vontade em conversar em outro idioma, com qual/quais idioma (s) este exerce sua capacidade de comunicação em outra língua. Dessa forma, 104 alunos optaram pelo inglês; 36 optaram pelo espanhol; 1 optou pelo francês; 1 optou por alemão e 3 alunos optaram por outras línguas. Alguns alunos disseram se sentir aptos em conversar em mais de um idioma, como o inglês e o espanhol por exemplo. As porcentagens seguem no gráfico 9.



### Gráfico 10 - Multiculturalidade

Na primeira questão aberta do questionário, foi perguntado aos alunos o que eles entendiam pelo termo multiculturalidade. Como explicado anteriormente, foram criadas categorias para agrupar as diferentes respostas, e no caso dessa questão, ficaram um total de 10 categorias, cada uma representando um tipo de resposta diferente. Sendo assim, temos que 33 alunos escolheram pela opção 1; 34 escolheram a opção 2; 8 alunos escolheram a opção 3; 37 alunos optaram pela 4; 11 alunos escolheram a opção 5; 13 alunos escolheram a opção 6; 7 alunos escolheram a opção 7; 4 alunos escolheram a opção 8; 1 aluno escolheu a opção 9 e nenhum aluno assinalou a opção 10. Cada uma dentre as 10 opções representava um tipo de resposta para a mesma questão. As porcentagens e classificações referentes as opções seguem no gráfico 10.

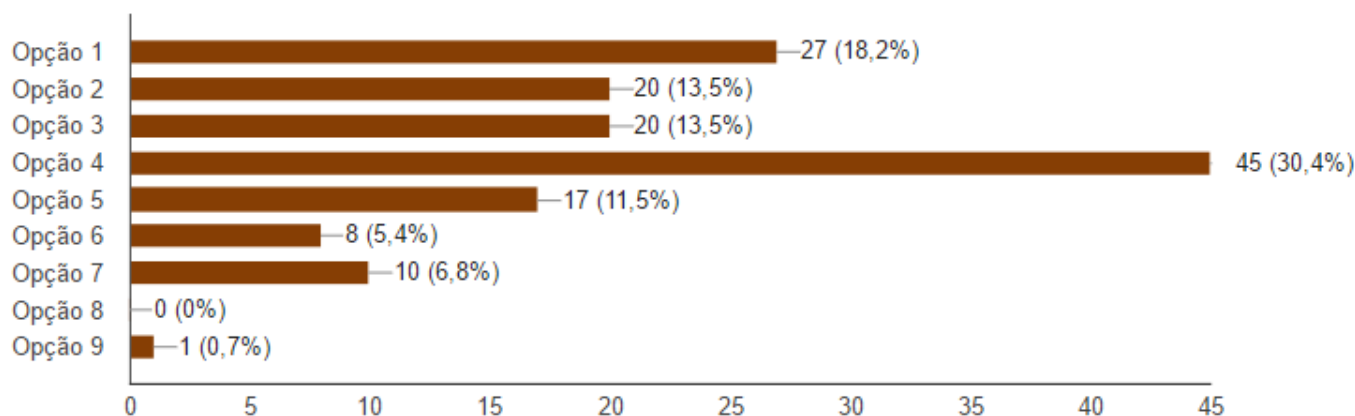


Opção 1: Diversidade Cultural / Opção 2: Interação ou diálogo cultural / Opção 3: Agregar valores e união de diferentes culturas / Opção 4: Ambiente onde várias culturas interagem / Opção 5: Cultura instrumental / Opção 6: Compartilhar e adquirir experiências / Opção 7: Influência de várias culturas sob um grupo ou indivíduo / Opção 8: Diferenças ou choques culturais / Opção 9: Não sabe / Opção 10: Não respondeu

### Gráfico 11 - Contato com pessoas de outras nacionalidades

A questão de número 11 intencionava saber qual era o significado e a importância que os alunos enxergavam no contato tanto pessoal quanto profissional com pessoas de outros países. Como a questão era aberta, para garantir que os entrevistados tivessem livre escolha e espaço suficiente para escrever o que achassem que fosse correto, o mesmo procedimento foi realizado de categorização. Dessa forma, 27 alunos escolheram a opção 1; 20 alunos escolheram a opção 2; também 20 alunos escolheram a opção 3; 45 alunos escolheram a opção 4; 17 alunos escolheram a opção 5; 8 alunos escolheram a opção 6; 10 alunos escolheram a opção 7; nenhum aluno escolheu a oitava opção e apenas 1 aluno

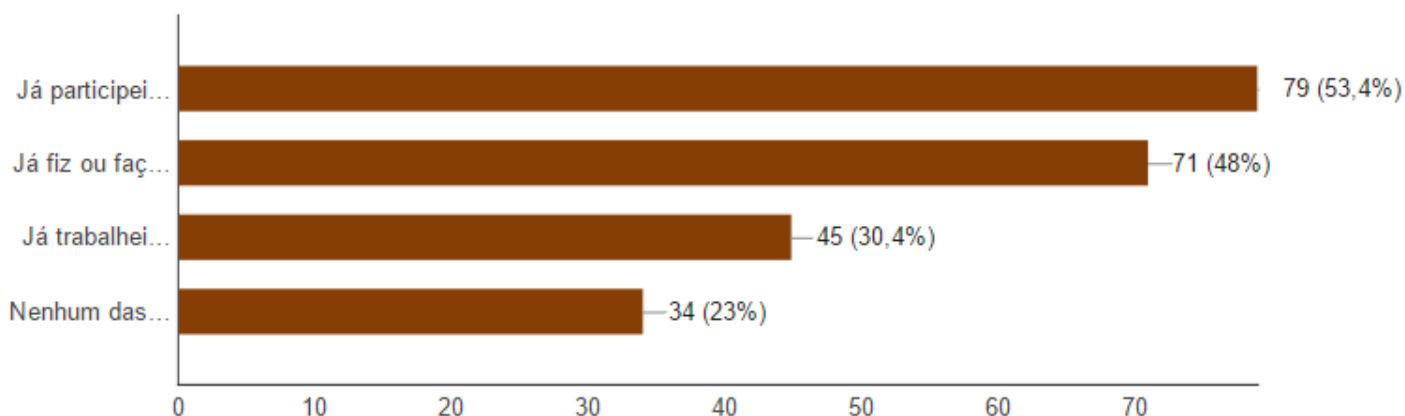
escolheu a opção 9. As porcentagens e classificações referentes as opções seguem no gráfico 11.



Opção 1: Conhecimento e aprendizagem de culturas diferentes / Opção 2: Crescimento pessoal ou profissional / Opção 3: Troca de informações e experiências / Opção 4: Visão ampliada de mundo / Opção 5: Quebra de preconceitos e paradigmas / Opção 6: Aprender ou treinar idiomas / Opção 7: Desenvolver habilidade de relacionamento / Opção 8: Não respondeu / Opção 9: Não sabe

### Gráfico 12 - Ocupação

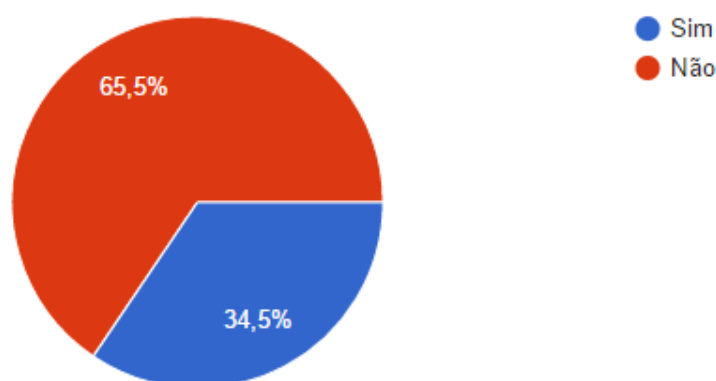
A questão número doze pedia aos entrevistados que selecionassem as opções em relação a suas experiências profissionais durante o período de graduação. Dos 148 entrevistados, 79 responderam que já participaram ou praticam projeto de extensão na faculdade; 71 responderam que já fizeram ou fazem estágio atualmente, incluindo a RPjr (Empresa Junior de Relações Públicas) por ter um caráter semelhante da experiência de estágio; 45 alunos disseram que já trabalharam ou trabalham atualmente e 34 assinalaram a opção em que nenhuma das anteriores correspondia à realidade de suas experiências. Em sua maioria, os alunos que escolheram a última opção pertenciam ao 1º ano, o que explica a falta de experiências anteriores ou atuais. As porcentagens e classificações referentes as opções seguem no gráfico 12.



Já participei ou participo de projeto de extensão na universidade / Já fiz ou faço estágio (inclui RPjr) / Já trabalhei ou trabalho atualmente / Nenhuma das opções anteriores

### Gráfico 13 - Ambiente multicultural

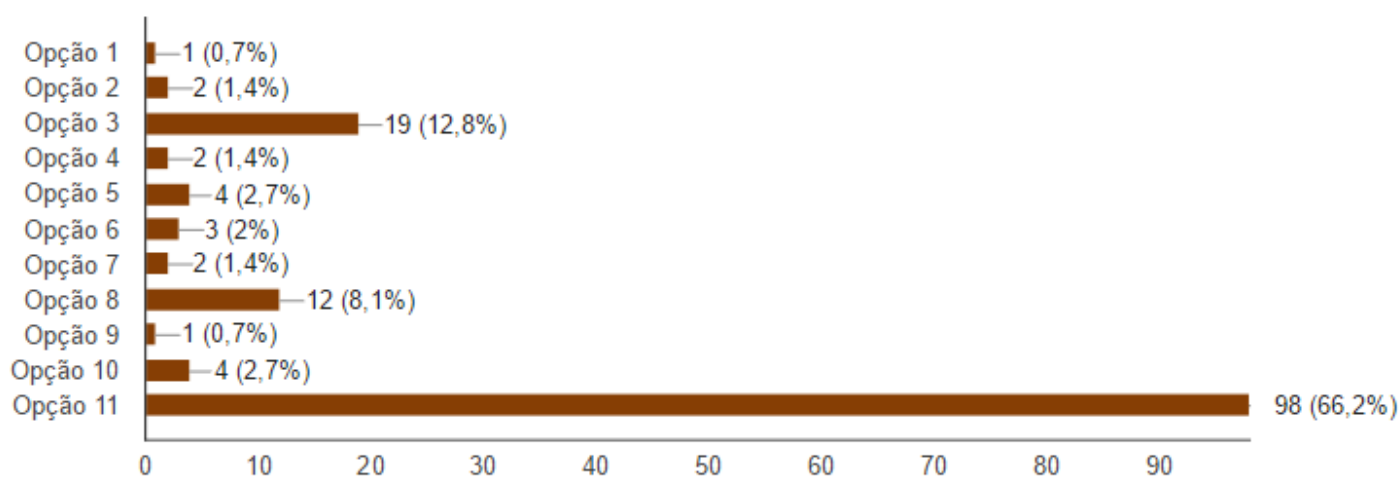
Baseado na resposta da questão anterior, notou-se a importância de questionar aos alunos se o ambiente de trabalho no qual alguns deles estiveram inseridos em suas experiências profissionais tinha traços multiculturais. Para essa questão interessava saber somente se esse ambiente era multicultural ou não, deixando para a questão seguinte a descrição desse local. Dos entrevistados que já tiveram algum tipo de experiência profissional, 97 disseram não terem identificado em seus locais de trabalho um ambiente multicultural, enquanto que 51 alunos disseram que seus locais de trabalho eram multiculturais. As porcentagens seguem no gráfico 13.



### Gráfico 14 - Características do ambiente

A questão de número 14, também conectada às duas questões anteriores, tem a intenção de descobrir quais são as características dos ambientes de trabalho que parte dos alunos entendeu como multiculturais. Da mesma forma que em questões anteriores, as

respostas foram categorizadas em onze opções. Apenas 1 aluno escolheu a primeira opção; 2 alunos escolheram a segunda opção; 19 alunos escolheram a terceira opção; 2 alunos escolheram quarta opção; 4 alunos escreveram a quinta opção; 3 alunos optaram pela sexta; 2 alunos escolheram a sétima opção; 12 alunos optaram pela oitava; apenas 1 aluno optou pela nona; 4 alunos escolheram a décima opção e 98 alunos, a maioria para essa questão, não responderam a questão pois não enxergavam em seu ambiente de trabalho nenhum traço ligado a questão da multiculturalidade. Percebe-se que a maior parte dos alunos entendem que um ambiente multicultural está ligado primordialmente às diferenças culturais, como no caso da opção 3, e por uma questão de realidade local, 8,1% deles diz ter vivenciado um ambiente multicultural por meio da organização AIESEC que procura desenvolver por meio dos intercâmbios a liderança nos jovens. As porcentagens e classificações referentes as opções seguem no gráfico 14.

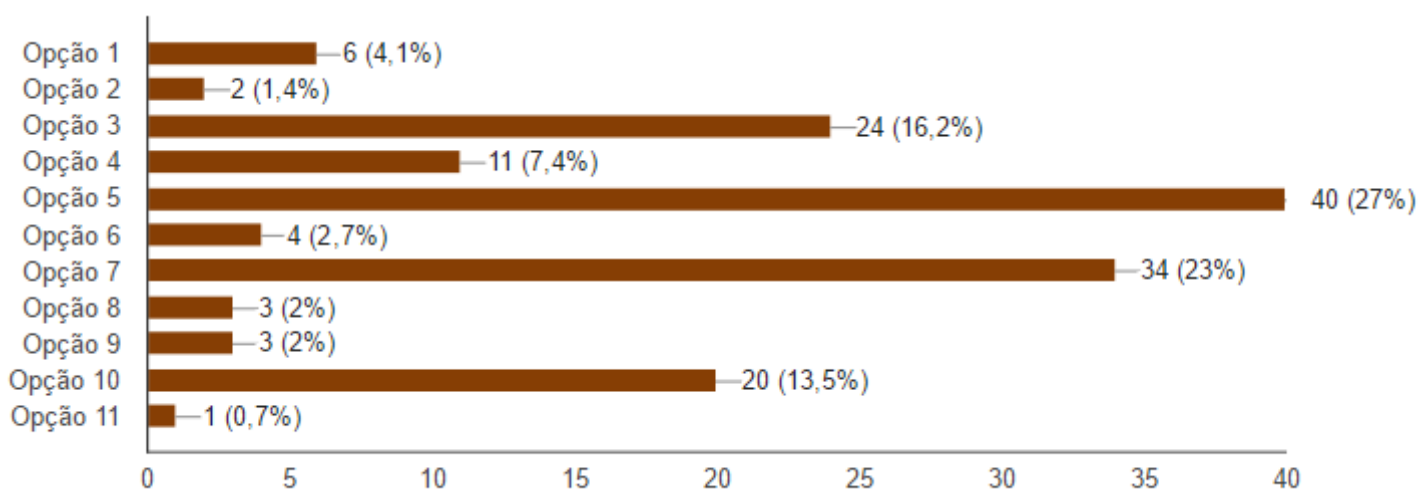


Opção 1: Funcionário público / Opção 2: Escola de idiomas – contato com estrangeiros / Opção 3: Ambiente com pessoas de diversas localidades / Opção 4: Empresa privada – contato com público externo / Opção 5: Ambiente com influências religiosas, valores e crenças diferentes / Opção 6: Existiam, mas não eram perceptíveis / Opção 7: Pessoas com idades muito diferentes / Opção 8: AIESEC / Opção 9: Espaço de internet / Opção 10: Espaço de inclusão e exposição cultural / Opção 11: Não respondeu – não havia ambiente multicultural.

### Gráfico 15 - Gestão de relacionamentos

A última questão da pesquisa quantitativa uniu a temática das organizações multiculturais e do relações públicas, indagando aos alunos do curso de Relações Públicas quais eram as possibilidades desse profissional diante da gestão de relacionamentos em ambiente organizacionais multiculturais, ou seja, quais atividades e funções esse profissional pode exercer afim de atingir os objetivos da organização e utilizar da melhor forma possível as diferenças culturais inseridas nesse contexto.

As respostas tiveram um relativo equilíbrio de escolhas. Das 148 respostas, 6 alunos escolheram a primeira opção; 2 alunos escolheram a segunda opção; 24 alunos escolheram a terceira opção; 11 alunos escolheram a quarta opção; 40 alunos escolheram a quinta opção; 4 alunos escolheram a sexta opção; 34 alunos escolheram a sétima opção; 3 alunos escolheram a oitava opção; também 3 alunos escolheram a nona opção; 20 alunos escolheram a décima opção e apenas 1 aluno escolheu a última opção de número 11. As porcentagens e classificações referentes as opções seguem no gráfico 15



Opção 1: Identificar pontos fortes e agregar à organização / Opção 2: Conhecer novos idiomas / Opção 3: Trabalhar com diversas culturas / Opção 4: Criação de ambiente harmônico / Opção 5: Gestão de relacionamentos / Opção 6: Engrandecimento pessoal e profissional / Opção 7: Trabalhar com a gestão da comunicação / Opção 8: Não respondeu / Opção 9: Não sabe / Opção 10: Muitas possibilidades, mas não soube descrever / Opção 11: Não compete ao relações públicas.

As quinze questões da pesquisa quantitativa trouxeram um panorama geral que possibilita uma avaliação, interpretação e criação de um perfil para o curso de relações públicas, que por fim, levará ao objetivo final deste trabalho, que é entender a visão do aluno diante da temática das relações públicas, gestão de relacionamentos e ambientes multiculturais. Feita a descrição dos dados, o próximo passo é a avaliar esses resultados para entender o que eles de fato significam e podem indicar. Por isso, o tópico 4.2 trata somente da avaliação dos resultados da pesquisa quantitativa.

#### 4.2. Avaliação dos resultados

A partir da descrição dos resultados da pesquisa foi possível identificar que entre 148 respondentes estavam alunos de 1º ao 4º ano de Relações Públicas de maneira equilibrada, o que num primeiro aspecto traz confiança e consistência para alcançar o

propósito final do trabalho, que é compreender a visão dos alunos do curso, e não de uma turma ou outra. Em relação à idade, como mostraram os gráficos, praticamente metade (51,4%) dos respondentes tem entre 20 e 22 anos, o que estabelece uma análise voltada a um público específico, jovem e universitário. O curso de Relações Públicas é constituído em sua maioria pelo sexo feminino e, como tal informação já era esperada, os 76,4% apontado no gráfico de gênero para o sexo feminino não surtiu estranheza.

Os alunos do curso, de maneira geral, demonstram interesse por oportunidade de intercâmbio, seja daqueles oferecidos pela própria universidade, ou organizados por empresas privadas. No entanto, cerca de 75% dos alunos disseram nunca ter feito nenhum tipo de intercâmbio, que é de fato uma experiência que proporciona um conhecimento cultural mais amplo e a vivência de uma nova realidade, que pode introduzir mesmo que de maneira indireta a temática da multiculturalidade por meio de práticas rotineiras, aprendizado de uma nova língua etc.

Aqueles que disseram já ter feito intercâmbio foram questionados a respeito do local de destino e o resultado novamente não surpreendeu. Dos 35 alunos que tinham capacidade para responder a questão, 18 disseram ter realizado o intercâmbio com destino a países da Europa e 10 tiveram suas viagens rumo a América do Norte, somando um total de 28 alunos que optaram por viajar para os chamados países de “primeiro mundo”. Como visto no primeiro capítulo, a globalização desenvolveu-se rapidamente na Europa e ganhou força principalmente nos Estados Unidos, o que numa recapitulação histórica explica a razão pela qual a cultura americana e europeia tomou tamanha importância e conseqüentemente, passou a chamar à atenção de jovens. Por meio da tecnologia e das fontes de comunicação em massa algumas nações bombardearam o mundo com produções nacionais que exaltam sua cultura, por isso, a escolha desses locais para vivenciar um intercâmbio é de forma alguma aleatória. Afinal, em países da América do Norte como Estados Unidos e Canadá, a língua predominante é o inglês, o idioma mais falado em todo o mundo, somado a quantidade inimaginável de produtos e produções nacionais que saem desses países e percorrem televisões, computadores e o dia a dia de pessoas no mundo todo. No caso da Europa, vê-se uma admiração histórica e a busca por uma vivência em países cujo os IDH's (Índice de Desenvolvimento Humano, que serve de comparação entre os países com o objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida da população local), são os mais elevados no globo, ou a sede de conhecimento pela história de países que são referência em estudos voltados à

sociologia, filosofia e à própria história. Países pertencentes à Ásia, África, América do Sul não foram devidamente estudados e apresentados como fontes de igual riqueza histórica e social e por essa razão muitos jovens optam por outros destinos. Ainda sim algumas pessoas optam por conhecer destinos diferentes, que geralmente são escolhidos por jovens que buscam novas experiências e que desejam quebrar os paradigmas ligados aos países subdesenvolvidos.

Apesar da maioria dos estudantes do curso não ter feito um intercâmbio, a grande maioria (cerca de 85%) já tiveram contato com um intercambista, ou seja, um indivíduo de outro país. Esse dado confirma um dos aspectos levantados no início deste trabalho na temática da globalização, que é o aumento da mobilidade humana, a facilidade que as pessoas têm de entrar em contato e se conhecer mesmo tendo que percorrer grandes distâncias. Por mais que os estudantes não tenham feito intercâmbio, a globalização permitiu que eles conhecessem pessoas de outros países sem ter que deixar nem mesmo sua cidade. Os alunos puderam conhecer um pouco da cultura de outro país por meio do convívio com esses intercambistas sem necessariamente ter que se locomover até eles, e isso mostra que a troca cultural nos dias de hoje é extremamente rica. Temos hoje a possibilidade de conhecer outras culturas por meio da internet, televisão, jornais e também pela visão de um indivíduo que vem até o Brasil e passa sua própria impressão de sua cultura, seus costumes, idioma etc.

Um dado interessante recolhido na pesquisa é que diferentemente das respostas da questão de qual era o país de origem escolhido para fazer o intercâmbio, é que quando os alunos foram questionados da nacionalidade dos intercambistas com quem tiveram contato, ou seja, daqueles que vieram até o Brasil e a partir daí puderam conhecer os alunos de Relações Públicas, a maioria (cerca de 60%) respondeu que esses intercambistas vieram de países da América do Sul e muito próximo também da porcentagem daqueles que vieram da Europa (cerca de 57%). Esse dado também comprova o interesse dos países da América do Sul em relação ao Brasil, dada a facilidade geográfica de acesso e custo de viagem. No entanto, os países da Europa não possuem os mesmos aspectos de proximidade territorial ou valores semelhantes, mas mostra que o Brasil é um país culturalmente diverso e que chama à atenção de estrangeiros.

Os alunos de Relações Públicas mostraram-se preparados no que compete à capacidade de comunicação em outras línguas. Cerca de 76% dos alunos disseram se sentir aptos à conversar em outro idioma, sendo o mais escolhido com 92% das respostas

o inglês, seguido do espanhol com cerca de 32% das respostas. No entanto, é preocupante que numa profissão que trabalha diretamente com a gestão de relacionamentos e, portanto, o diálogo e contato com os públicos, que cerca de 15% dos alunos do curso não se sintam à vontade ou confiantes para conversar em qualquer outro idioma senão o português. É fato que na realidade atual, quanto mais conhecimento em outros idiomas, maior será a vantagem do profissional, visto que suas chances de se comunicar apropriadamente e com maior proximidade de um determinado público será incontestavelmente maior e melhor se este tiver domínio sobre o idioma do público em questão. Em muitas organizações, possuir pelo menos mais um idioma fora o português (na maioria dos casos o inglês é o mais requisitado), deixou de ser um diferencial e passou a ser uma obrigatoriedade para o candidato. Um aluno de Relações Públicas que não se sente preparado para dialogar em outro idioma poderá enfrentar dificuldades no mercado do trabalho quando estiver numa disputa por uma colocação em uma organização.

No que compete à questão voltada à multiculturalidade, temos que a maior parte dos alunos associou a temática a locais, ambientes onde várias culturas interagem (25% das respostas), seguido de 23% que ligaram a multiculturalidade à interação e ao diálogo cultural e como último dado de maior relevância diante dos demais, a opção 1 que correspondia a cerca de 22% das respostas entendida com diversidade cultural. Durante a classificação das respostas nas 10 categorias dessa questão, os alunos que associaram a multiculturalidade com ambientes onde as culturas interagem quiseram dizer de fato que a multiculturalidade corresponde a um lugar, um espaço que permite o diálogo cultural, sendo sua essência principal não as culturas, mas os lugares. É interessante analisar sob esse aspecto, afinal, para 25% dos alunos a multiculturalidade só pode perdurar se o ambiente for propício à sua existência. Ora, quantas empresas têm enorme dificuldade em (re)conhecer a existência e importância dos aspectos multiculturais e nem por isso conseguem apagar o fato de que elas estão ali, (co)existindo dia após dia. A multiculturalidade aparecerá, de fato, com maior força num ambiente que a hospede, alimente e cultive sua existência, mas mesmo que não seja esse o caso, dificilmente ela desaparecerá, visto que os traços culturais de cada grupo, por mais sufocados que possam ser, persistem em manter-se vivos. A continuidade e vivência da cultura dia após dia é a sua essência.

Parte dos alunos que escolheram a opção 2 relacionaram a multiculturalidade ao diálogo e ao contato cultural. Nesse momento percebe-se que existe uma confusão entre

os termos multiculturalidade e interculturalidade, visto que o primeiro implica na coexistência e informação, enquanto o segundo traz a convivência e a comunicação, o diálogo. A multiculturalidade não necessariamente significa o diálogo, mas a existência de várias culturas em conjunto num dado espaço, ao passo que a interculturalidade precisa da comunicação, do diálogo e da interação para existir. Essa troca de identidade entre os termos já era esperada desde a elaboração da pesquisa, visto que ambas as terminologias são relativamente novas e talvez mereçam mais espaço nas disciplinas do curso. No que diz respeito à terceira opção mais levantada pelos alunos nessa questão, a diversidade cultural, com cerca de 22% das respostas, também era esperada, dada a própria formação da palavra que tende a fazer com que o indivíduo pense em “multi” como algo que quer dizer “muitas” ou várias”, e “cultural”, levando a formação da ideia de que são muitas culturas, ou seja, presume-se que haja uma diversidade de culturas. Segundo Rodrigo Alsina (2008, apud FERRARI), a multiculturalidade tem como uma de suas características o conhecimento das diferenças, mas é na interculturalidade que reside o reconhecimento da diversidade, como mostra o quadro 1, adaptado de seu modelo inicial.

**Quadro 1 – Os mundos multicultural e intercultural**

<b>MULTICULTURAL</b>	<b>INTERCULTURAL</b>
Informação	Comunicação/Diálogo
Coexistência	Convivência
Conhecimento	Reconhecimento
Diferença	Diversidade
Território	Desterritorialização
Tolerância	Respeito
Culturalismo	Olhar multifatorial
Reforço identitário	Identificações e mestiçagem
Construção de alteridades	Descoberta de adscricções identitárias
Multilinguismo	Multilinguismo e língua comum

**Fonte:** Rodrigo Alsina, 2008, apud FERRARI, 2015

Dessa forma, entendemos que,

[...] no mundo multicultural, o diálogo multilateral não existe, pois o processo se estanca na informação. A tolerância ao outro e a coexistência de culturas distintas reforça a identidade única e a

construção de alteridades. A noção de território e o reforço identitário fazem com que os sujeitos tenham dificuldade em aceitar os outros de diferentes culturas. É no mundo intercultural que se produz o diálogo verdadeiro fruto da comunicação simétrica. O respeito, a diversidade e o reconhecimento do outro com as suas diferenças são aceites levando a uma convivência diversa e plural. (FERRARI, 2015, p. 53-54)

Dessa forma, fica mais fácil entender o porquê da dificuldade de compreensão e diferenciação entre um termo e outro. Seria necessário que os alunos estudassem ambas as temáticas ou que pudessem vivencia-las de forma que fosse possível diferencia-las por meio da experimentação.

No questionário também foi perguntado aos alunos de Relações Públicas sobre o significado e importância que eles dariam para o contato pessoal e/ou profissional com pessoas de outros países, visto que para trabalhar a temática da multiculturalidade é necessário que haja contato entre as partes envolvidas. A maior parte dos entrevistados, cerca de 30%, disseram que a importância desse contato é a de criar uma visão ampliada de mundo (opção 4), ou seja, que o contato com pessoas de outras nacionalidades amplia o entendimento e conhecimento de forma geral, o que pode agregar tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. De fato, o contato com outras culturas faz com que os horizontes sejam ampliados, visto que para conviver com as diferenças que esse contato implica, é necessário desenvolver empatia, habilidade para se relacionar, prestar atenção aos costumes e regras, respeito e tolerância. Para ampliar a visão de mundo, termo usado por muitos alunos para responder essa questão, é necessário quebrar barreiras antigas e estar aberto para receber o novo, e esse trabalho em específico para o profissional de relações públicas é essencial, já que ao exercer sua função como gestor de relacionamentos, sejam eles internos ou externos, ser receptivo às mudanças e aberto a novas oportunidades é essencial. Os públicos, as relações e as organizações estão em constante mudança, dessa forma, o profissional de relações públicas deve entender a necessidade de estar frequentemente expandindo seus horizontes para que possa agregar cada vez mais à organização por meio da gestão de relacionamentos.

Já trabalhando com a ideia de trabalho e uma visão profissional, os alunos foram questionados quanto às suas ocupações e experiências de mercado. A maior parte dos alunos, cerca de 53%, disseram já ter participado ou que ainda participam de projetos de extensão na faculdade, o que traz um bom indicativo dado que esses projetos buscam trabalhar com temáticas voltadas ao meio acadêmico e também, por vezes,

mercadológico. Outro resultado animador diz respeito aos alunos que já fizeram ou fazem estágio, incluindo a RPjr (Empresa Junior de Relações Públicas), contando com 48% dos respondentes. Os estágios tendem a ensinar a dinâmica de trabalho real nas organizações, o trabalho em equipe, ou seja, possibilitam a vivência e experiência dos alunos no mercado de trabalho enquanto ainda estão na faculdade, sendo, portanto, uma excelente forma de conhecer o meio, as áreas da profissão que mais combinam com o perfil de cada um, as dificuldades do dia a dia e principalmente de se preparar para o momento em que esses alunos deixarão a universidade e terão que ir em busca de um trabalho de fato. No mais, cerca de 30% disseram já terem trabalhado ou que trabalham atualmente, o que mostra que boa parte dos alunos tem uma vida ativa no que compete à experiência profissional, e 23% disseram que nenhuma das alternativas anteriores compete a sua realidade, indicando parte dos alunos do 1º ano do curso, que por estarem a pouco tempo inseridos nesse meio universitário não tiveram tempo suficiente para vivenciar o mercado de trabalho mesmo que por meio de estágio. É do perfil do curso que os alunos recém-chegados busquem participar de projetos de extensão na faculdade, ligados ou não ao curso, e a RPjr, como forma de conhecer um pouco mais do meio universitário e até mesmo de entender o que é a profissão de Relações Públicas.

Ligado a essa questão, a maior parte dos alunos disse que em suas ocupações eles não puderam encontrar um ambiente multicultural. Nesse ponto, pode-se avaliar sob alguns diferentes aspectos. De fato, algumas organizações não abrem espaço para as diferenças sejam elas quais forem, e por isso torna-se ainda mais complexo a manutenção de um espaço multicultural; por outro lado, como visto anteriormente, os alunos apresentaram uma dificuldade na compreensão do termo multiculturalidade, atribuindo seu significado a aspectos que por vezes não compete a sua realidade. Dos que entenderam por meio de suas experiências que havia de fato um ambiente multicultural nas organizações pelas quais passaram, a maior parte, com cerca de 13% das respostas, julgavam como ambiente multicultural aquele que contava com pessoas de diversas localidades e influências, como no caso do encontro entre pessoas vindas na região Nordeste e outras da região Sudeste do Brasil. Outra opção escolhida por cerca de 8% dos entrevistados foi o ambiente multicultural vivenciado pelos integrantes da AIESEC ou daqueles que fizeram intercâmbio com a organização. Buscando desenvolver a liderança nos jovens, a AIESEC trabalha com intercâmbios sociais e profissionais afim de atingir a paz mundial e preencher as potencialidades humanas, e como seu produto é exatamente

a experiência de intercâmbio, não é de se espantar que haja um ambiente multicultural em seu meio. No entanto, a maioria gritante dos alunos respondeu que não havia um ambiente multicultural nas organizações, ou que como nunca tiveram nenhuma experiência de trabalho antes, não poderiam opinar a respeito.

Finalmente, a última questão, pedindo aos alunos que avaliassem as possibilidades do relações-públicas na gestão de relacionamentos em organizações multiculturais, era talvez a mais importante de todas, em razão de unir toda a temática do presente trabalho numa pergunta aberta, trazendo inúmeras possibilidades de interpretação e respostas. Em vista disso, essa questão merece ainda mais atenção do que as anteriores, até mesmo porque suas respostas foram mais diversas e geraram uma porcentagem mais equilibrada entre as opções escolhidas.

A opção mais escolhida pelos alunos foi a de número cinco, com cerca de 27%, que dizia respeito justamente a gestão de relacionamentos como uma área a ser explorada pelo relações-públicas em organizações multiculturais, ou seja, que deveria se dar maior enfoque nesse setor, dispondo de maior amplitude, alcançando tanto o público interno como o externo, estudando a cultura organizacional da empresa para que seja possível entender seu funcionamento, sua memória organizacional para que se conheça suas origens, seus públicos primários, secundários e terciários, para que se faça melhor uso da comunicação externa, enfim, todo o estudo necessário para que a gestão dos relacionamentos seja feita da melhor maneira possível, buscando atingir com efetividade os objetivos da organização e criando um relacionamento sadio e de longo prazo.

A segunda opção mais escolhida foi a de número sete, com 23%, que estava relacionada ao trabalho com a gestão da comunicação. Para esses alunos, a gestão da comunicação é uma possibilidade para o relações-públicas em organizações multiculturais, tanto na produção de material interno, quanto no relacionamento com o público externo. Essa opção abordava um caráter mais estratégico da profissão, visto que a gestão da comunicação abrange a área de planejamento, execução e avaliação de ações voltadas para a organização. A terceira opção mais escolhida foi a de número três, que dizia que as possibilidades com a gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais eram de trabalhar com diversas culturas. Esses alunos em particular expuseram a visão de que para trabalhar com a gestão de relacionamentos é necessário que haja um trabalho intenso voltado para as diferentes e diversas culturas que uma organização pode abrigar, pois é a partir desse foco que o profissional poderá

efetivamente desenvolver ações e/ou materiais que caibam a realidade da empresa e possam fazer com que essas culturas interajam e dialoguem entre si, criando um ambiente organizacional intercultural.

Parte dos alunos disse que acredita haver inúmeras possibilidades para o relações-públicas nessa área, mas não soube descrever quais seriam. Esses alunos, em sua maioria, eram do 1º ano do curso, o que justifica a falta de argumentação a respeito da temática. Apesar de apenas um aluno ter respondido que não caberia ao profissional de relações públicas o trabalho de fazer a gestão de relacionamentos em ambientes multiculturais, essa foi uma resposta com a qual não esperávamos encontrar. Para esse aluno, o profissional responsável por essa área, precisaria ter conhecimentos sociológicos, filosóficos e administrativos, precisaria ter outros atributos aos quais o relações-públicas não estaria preparado. Apesar de entender que de acordo com o levantamento teórico realizado no início deste trabalho a opinião geral tende a refutar a ideia deste aluno em particular, é importante reconhecer que existem de fato visões que desqualificam o relações públicas como gestor de relacionamentos especificamente em ambiente multiculturais, e enxergar esses diferentes pontos de vista é parte do trabalho que tem como objeto a cultura.

Por fim, cabe dizer que os alunos do curso de Relações Públicas da Unesp de Bauru têm pouca proximidade com a temática da multiculturalidade e têm dificuldade em diferencia-la entre um termo que, apesar de semelhante, possui enormes diferenças, que é o da interculturalidade. Os alunos têm de fato muito contato com a cultura de outros países e pessoas de outras nacionalidades, mas existe uma barreira no que diz respeito do estudo e ao entendimento mais aprofundado da temática e isso se refletiu nas respostas durante a pesquisa.

### **5. Metodologia: pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa, diferentemente da anterior, busca não um grande número de respostas, mas tem por objetivo obter maior controle sob as respostas conseguidas, ou seja, confiabilidade. A pesquisa qualitativa vai a fundo na pesquisa e descobre o porquê de cada opinião, tem uma relação de proximidade entre entrevistado e entrevistador e seu resultado depende muito da competência envolvida em todo o processo, não se preocupa em momento algum com quantificações, e o mais importante, permite ao entrevistador uma compreensão das atitudes e opiniões dos respondentes.

O tipo de pesquisa escolhido para o presente trabalho foi o estudo de caso, caracterizado pelo estudo profundo de um tema, de maneira que possibilite seu amplo e minucioso conhecimento, atividade praticamente impossível quando comparada à pesquisa quantitativa, por exemplo.

A técnica ou método escolhido para realizar essa pesquisa foi a entrevista em profundidade, realizada individualmente, buscando espontaneidade e amplitude nas respostas dos entrevistados, profundidade em relação ao tema e uma relação mais intimista com o entrevistado para que, dessa forma, ele se sinta confortável para expressar-se da maneira como julgar adequada.

A pesquisa foi aplicada com seis alunos do curso de Relações Públicas durante os dias 23 a 31 de maio, com encontro previamente marcado no local que oferecesse maior conforto aos entrevistados. Afim de conseguir a participação de todas as turmas, os alunos participantes estavam entre o 1º e 4º ano do curso e foram escolhidos a partir da análise dos questionários da pesquisa quantitativa. Baseado nas respostas dos questionários, alguns aspectos foram considerados, como experiência de intercâmbio, nível de interesse e maior elaboração nas respostas, idade, ano de ingresso no curso e gênero.

A partir da escolha, esses seis alunos foram contatados e aceitaram participar da pesquisa qualitativa. As entrevistas foram realizadas individualmente e tiveram tempo médio de uma hora. Antes de dar início às entrevistas, foi explicado para cada um dos participantes o que era a pesquisa qualitativa, qual seu propósito, porque foi escolhida para esse trabalho, qual sua função e objetivo e quão importante era a participação dos presentes. Para garantir que as entrevistas e seu relatório tivessem o maior êxito possível, as entrevistas foram gravadas com autorização dos envolvidos e concomitantemente as respostas foram sendo digitadas, marcando partes importantes e de relevância para a pesquisa. O questionário semiestruturado, que basicamente constitui-se numa entrevista com perguntas já elaboradas, mas que mantém a possibilidade de alterações e acréscimos durante o processo, foi construído com o auxílio da professora orientadora deste trabalho e teve um *feedback* positivo dos participantes das entrevistas.

### **5.1 Descrição e análise do objeto**

A pesquisa qualitativa utilizando a técnica de entrevista em profundidade foi aplicada com seis alunos do curso de Relações Públicas, totalizando um total de 6 horas

de gravação por áudio e anotações referentes ao momento das entrevistas. A relação de identificação e caracterização dos participantes segue no item 5.1.1.

### 5.1.1. Quadro de identificação

Os entrevistados fazem parte do curso de Relações Públicas e estão devidamente matriculados. Segue no quadro 2 a relação com informações ligadas à idade, gênero, ano que estão cursando e nome. Afim de não constranger nenhum dos participantes, foi acordado que nenhum nome seria exposto no relatório, por isso, os entrevistados serão identificados a partir de números. A ordem dos entrevistados em relação aos números foi escolhida para seguir a ordem da turma em que estão matriculados no curso.

**Quadro 2: Relação dos entrevistados – pesquisa qualitativa**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>IDADE</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ANO NO CURSO</b>
Entrevistado 1	24 anos	Feminino	1º
Entrevistado 2	22 anos	Feminino	1º
Entrevistado 3	20 anos	Masculino	2º
Entrevistado 4	22 anos	Masculino	3º
Entrevistado 5	21 anos	Feminino	4º
Entrevistado 6	23 anos	Masculino	4º

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se ver pelo quadro 2, dos seis entrevistados, três eram mulheres três eram homens, o que foi um resultado intencional da pesquisa, visando que a questão de gênero se mantivesse equilibrada e não pudesse apresentar nenhum tipo de dubiedade ou resultado parcial para a pesquisa. A faixa etária manteve-se entre 20 e 24 anos, não fugindo da média encontrada na pesquisa quantitativa. Dos entrevistados, duas pertenciam ao 1º ano, um aluno estava no 2º ano, também apenas um aluno estava no 3º ano e dois alunos estavam no 4º ano.

O questionário contava com as quatro primeiras informações introdutórias voltadas para a identificação do entrevistado, com nome, idade, gênero e ano de ingresso. O método de exposição foi organizado a partir de cada entrevistado, visando facilitar o

entendimento das respostas e fazer com que fique claro o posicionamento, as opiniões e as experiências de cada entrevistado, para que no final, na avaliação dos resultados, possa ser feita uma análise geral das respostas e chegar a uma conclusão da pesquisa qualitativa. No item 5.2. seguem os entrevistados na mesma ordem exposta no quadro 2, contando com a identificação e as respostas para cada uma das onze perguntas.

## **5.2. Entrevistas**

### **5.2.1. Entrevistada 1**

A entrevistada 1 tem 24 anos, está no primeiro ano do curso e é do sexo feminino. As duas primeiras perguntas questionavam a respeito de experiências profissionais (estágio, projeto de extensão, trabalho) e de intercâmbio, solicitando informações como o destino da viagem, data, qual motivo e/ou objetivo e por que escolheu fazer tal modelo de intercambio.

A entrevistada de número 1 disse que antes de iniciar o curso de Relações Públicas passou por um curso técnico em informática no CTI Bauru e cursou por pouco tempo sistemas, depois estagiou e trabalhou pelo período de três anos numa empresa de informática localizada também em Bauru, exercendo função de programadora. Teve experiência também de estagiar em uma empresa de publicidade em Lençóis Paulistas. Após ter entrado no curso ela entrou recentemente na RPjr na diretoria de projetos, mas tem interesse em outras oportunidades.

Eu entrei recentemente na RPjr e ainda não sei bem como funcionam as coisas, mas to bem animada, acho que vou gostar. Lá dentro eu acho que vou entender um pouco mais sobre RP e tal. Mas penso em fazer outras coisas também, outros projetos, tipo iniciação científica, queria também fazer a Incop, a AIESEC. Mas pensei, vou fazer uma coisa de cada vez, primeiro a RPjr, depois eu vejo o próximo. (Entrevistada 1)

Em relação à experiência de intercambio, a Entrevistada 1 disse nunca ter feito mas que tem grande interesse e se planeja para logo poder fazer.

A terceira questão perguntava se o entrevistado já teve algum contato com pessoas de outros países, podendo ser num intercambio ou recebendo um estrangeiro em sua casa, contato familiar, etc. A entrevista 1 disse que apesar de não ter feito intercambio, já teve muito contato com pessoas de outros países.

Minha tia fez um curso de inglês nos Estados Unidos e depois que ela voltou várias amigas dela de lá começaram a vir pra cá, visitar o Brasil e tal, então acabou que eu conheci toda essa gente e que são americanas, então tive contato com o inglês, um pouco da cultura delas. Tanto que eu fazia curso de inglês e praticava com elas, ajudava muito, porque uma coisa é você conversar em inglês com um brasileiro e outra totalmente diferente é conversar com um americano, britânico, uma pessoa que fala inglês como primeira língua sabe? (Entrevistada 1)

Ainda na terceira pergunta, a entrevistada disse ter tido contato com colombianos e franceses no primeiro ano em que cursava sistemas, quando frequentava a casa de amigos que os receberam. Segundo ela, foi um grande choque cultural e uma descoberta para ela quando os colombianos disseram que não gostavam da cantora Shakira, e que a fez pensar em como criamos estereótipos a respeito das outras culturas, como se todos os colombianos fossem obrigados a gostar de uma determinada cantora, ou que todo francês deve necessariamente precisa gostar de vinhos. A entrevistada 1 também disse ter tido contato com estrangeiros enquanto esteve em Riviera (SP), quando pode conhecer americanos e mexicanos que também estavam na região litorânea.

A quarta pergunta pedia para que o entrevistado descrevesse a experiência de ter tido contato com alguém de outro país, outra cultura, e quais foram as principais dificuldades e benefícios. A entrevista 1 disse que adora conhecer pessoas diferentes, vindas de outros lugares e que os benefícios são as trocas de experiências e informações, e traços culturais.

Tem coisas que são normais pra gente aqui no Brasil, mas quando você conhece um americano, mexicano, sei lá, alguém de outro país, você percebe que eles não cumprimentam as pessoas com dois beijinhos, eles são mais distantes, pra eles isso é meio que invasão do espaço deles parece. Mas é legal, porque você acaba descobrindo mais de outras culturas e a gente também já tem meio que um conhecimento prévio. E agora que to cursando RP eu percebo que isso tem muita importância. (Entrevistada 1)

Em relação às dificuldades, a Entrevistada 1 disse que para ela o mais difícil está no idioma, no caso dela o inglês.

Você acha que sabe falar inglês ou espanhol, mas, na real não sabe, e é difícil porque as vezes a pessoa quer te dizer uma coisa e você não entende, ou você fala alguma coisa e ela te entende mal, e daí pode sair aquela situação chata né? Pelo menos eu quando to numa dessas eu acabo me contendo um pouco, aquele jeito brasileiro de abraçar e

expansivo, porque você tem que respeitar a cultura da outra pessoa, entender que para o outro um gesto normal pra gente como dar dois beijinhos não é normal. (Entrevistada 1).

A quinta questão perguntava quais eram os pontos da cultura que o entrevistado achou mais diferentes e parecidos em relação à brasileira. Para a Entrevistada 1, as pessoas quando vêm para o Brasil acabam pegando um pouco da essência dos brasileiros, tanto que, segundo seu relato, poucos foram os estrangeiros que ela pode conhecer que não quiseram adquirir traços do Brasil para si.

O colombiano vestia parecido com os brasileiros, tentava ficar parecido com os moradores da casa, aquela coisa do chinelo, bermuda e camisa, bem tranquilo. Mas a coisa mais bizarra pra mim são as americanas, por exemplo, que usam uns biquínis muito diferentes, aquelas calcinhas enormes, muito diferente do que a gente geralmente usa aqui. E o engraçado é que elas achavam os nossos biquínis minúsculos, então se vê que tudo é questão de ponto de vista mesmo.

A sexta questão perguntava se após o intercâmbio, ou para quem não o fez, após o contato com estrangeiros, o entrevistado mudou sua percepção sobre o que é ser brasileiro. A Entrevistada 1 disse que mudou parcialmente sua compreensão sobre o que para ela significa ser brasileira, mais tendenciosa a não mudar.

Eu tive uma visão do que é ser brasileiro pela visão deles (estrangeiros). Eles achavam que aqui era selva, futebol, mulher de biquíni o dia todo sambando, que não tinha micro-ondas. Isso me deixou meio pessimista, porque eu percebi como as pessoas têm uma visão absurda e até triste do nosso país. Mas em compensação tem as partes boas né, o brasileiro é muito persistente, forte, trabalhador, e isso também é perceptível.

A sétima pergunta pedia para que o entrevistado diferenciasse o termo multiculturalidade e interculturalidade. Para a Entrevistada 1,

Multiculturalidade tem a ideia de muitas culturas, ter a apropriação de várias culturas, você vê várias culturas, porém, elas estão separadas. Interculturalidade é saber e perceber onde elas se cruzam e onde há intersecção entre elas, onde elas dão as mãos, por isso dizem “inter” cultural, quer dizer onde elas se cruzam.

Na oitava questão, era pedido que o entrevistado avaliasse a importância do conhecimento desses dois termos anteriores para a prática profissional de relações públicas. A Entrevistada 1 disse que o relações públicas tem que saber como se comunicar, além do mais,

[...] quando você conhece várias culturas e sabe onde elas se cruzam, sabendo se comunicar adequadamente (que é uma obrigação para o relações públicas) e sabendo direcionar essa comunicação para atingir o público de forma correta, você tem reais chances de conseguir uma relação positiva. Conhecer várias culturas e onde elas se cruzam facilita a comunicação. (Entrevistada 1)

Na nona questão, o entrevistado deveria responder quais seriam as práticas profissionais concretas em ambientes multiculturais que competem ao relações-públicas. Para ela, estando num ambiente multicultural, o profissional iria descobrir e procurar os pontos em comum entre as várias culturas na organização e trabalhar com todos os pontos em comum.

Para unir e trabalhar de forma efetiva é necessário conhecer seu público interno. A questão da multiculturalidade é importante e deve ser reconhecida, cada cultura tem seus pontos bons e fortes que podem ajudar a organização a crescer e melhorar.

A décima pergunta questionava se o entrevistado acredita que a universidade oferece atualmente uma formação adequada para que os alunos e futuros profissionais de relações públicas possam lidar com ambientes multiculturais. Para a Entrevistada 1, a universidade oferece em partes essa formação.

Só na sala de aula já temos ambientes multiculturais, tem pessoas de lugares muito diferentes e culturas muito diversas, porque cada um viveu uma coisa diferente na sua cidade de origem né? Eu sou de cidade pequena, por exemplo, e eu sei que é totalmente diferente de quem vive em cidade grande tipo São Paulo, aqui não tem prédio, shopping, essas coisas. Só de conviver com essas pessoas e pessoas de outras salas e que vivenciaram a experiência de viver em Bauru, já faz com que a multiculturalidade apareça. Comparando relações públicas a sistemas, lá eles tinham muitas oportunidades de intercâmbio, e em RP é muito restrito, só tem pra Espanha e Portugal, que são países bons, mas que tem uma cultura parecida com a nossa. Faltam opções pela universidade para fazer intercâmbio. Por enquanto não tive matérias que explorassem muito essa questão, apenas a cultura de massa em filosofia.

A décima primeira questão, e última, fecha a entrevista perguntando qual é a relação entre a gestão de relacionamentos e multiculturalidade. De maneira sucinta a Entrevistada 1 afirmou,

Cada pessoa tem uma própria cultura, podendo ser (ter influência) de casa, da cidade, estado, trazendo consigo suas influências. Como

quando você vai morar com pessoas numa república e encontra diferentes costumes no dia a dia. Você precisa aprender a lidar com as pessoas que tem culturas diferentes. Para o relações-públicas, é importante saber como lidar com essas diferenças culturais que vem de tantos lugares pra conseguir fazer a gestão de relacionamentos. (Entrevistada 1)

### 5.2.2. Entrevistada 2

A Entrevistada 2 é do sexo feminino, tem 22 anos, está no primeiro ano do curso e disse que antes de entrar para Relações Públicas, logo após concluir o ensino médio fez estágio no colégio técnico e trabalhou numa empresa de aços especiais e eletrônica. Começou a cursar matemática, mas não concluiu porque não conseguia se ver trabalhando na área. Teve também como experiência um trabalho de assistente administrativa. Atualmente está no processo seletivo para projetos na universidade.

Como experiência de intercâmbio, a Entrevistada 2 disse ter optado por fazê-lo logo após ter finalizado o estágio porque não sabia exatamente qual caminho gostaria de seguir no meio acadêmico.

Fui fazer intercambio pra me encontrar, ver se encontrava uma vocação sabe? Eu não me sentia preparada pra fazer cursinho ou escolher um curso, daí em 2013 eu decidi fazer *Au pair* nos Estados Unidos. Levei um ano inteiro pra que eu conseguisse finalmente ir pra lá. Fui em janeiro de 2014 pra Filadelfia. Foi uma experiência muito boa, consegui fazer dois cursos (que na realidade é obrigatório que no serviço de *au pair* você fazer algum tipo de curso), um era de gramática avançada em inglês e o outro de introdução à psicologia. Eu viajei muito, conheci lugares que sempre tive vontade de conhecer, fiz várias amizades com pessoas muito diferentes de mim e principalmente melhorei muito meu inglês. (Entrevistada 2)

A Entrevistada 2 disse que como fez intercâmbio teve contato com muitas pessoas de outros países. Relatou com mais afinco sobre uma amiga francesa que também estava no mesmo programa de intercâmbio que ela e que te contava muitas coisas sobre sua cultura e as diferenças com a americana.

Ela me dizia que achava esquisito que as casas nos Estados Unidos eram todas viradas pra rua porque na França as casas não são assim, são todas viradas pra direção do sol, pra dentro, alguma coisa assim. Nos Estados Unidos eles vão pra algum restaurante, sair pra comer e tal, eles levam uns *boxes* pra colocar a sobra de comida pra casa, isso era muito estranho, porque eles sempre levavam e eram grandes sabe? Essas

coisas do convívio são interessantes porque você conhece outras maneiras de viver e vê como as pessoas são diferentes. Outra coisa é que lá a valorização das profissões, dos subempregos é alta, porque não tem muita gente disposta a trabalhar nessas áreas, tipo empregada doméstica, babá, garçomete, essas coisas. (Entrevistada 2)

A Entrevistada 2 contou que ficou em *Host Family* e que foi muito bom pra ela, por ser uma pessoa muito aberta e gostar de conhecer pessoas e lugares diferentes, ela aproveitou bem a companhia da família e ao mesmo tempo pode sair com pessoas de outros países que conheceu por lá.

Eu conheci lugares diferentes, e comi comidas diferentes. A minha família gostava de mim porque eu sempre mostrei interesse em conhecer a cultura deles e a família mesmo, eu ia assistir os jogos dos filhos deles, participava das festas tradicionais, como o *Halloween*, ia visitar os pontos turísticos com eles, era tudo muito gostoso. Porque assim, você tem seu tempo de trabalho com os filhos deles e depois você tem tempo livre pra fazer o que tiver vontade. Tem gente que não gosta de ficar com a família, quer viajar, conhecer outras pessoas. Eu gostava dos dois, de fazer amigos e passar um tempo com a família. Eles tinham quatro filhos, eram duas meninas e dois meninos. Uma coisa que me incomodava um pouco era a quantidade de lixo que eles geravam e o desperdício de comida. (Entrevistada 2)

Também foi relatado pela Entrevistada 2 as diferenças na criação das crianças americanas quando comparadas às crianças brasileiras. Por trabalhar como babá ela teve contato direto com essas divergências e disse ter sido relativamente difícil para ela entender que isso é de fato uma questão cultural e que não cabia a ela dizer se a maneira como os pais educavam seus filhos estava certa ou errada.

A criação delas era muito, muito diferente da nossa, pelo menos da minha família. O jeito de vestir as crianças era diferente, tudo sabe? Eles criam as crianças pra serem independentes, o que é bom, elas pegam ônibus escolar desde muito cedo sozinhas, são estimuladas frequentemente a se desenvolverem, mas ao mesmo tempo elas são muitos mimadas. E tem a questão do consumo excessivo, as crianças têm tudo, pra você ter uma ideia elas tinham um quarto enorme só pra guardar os brinquedos, daí você já imagina a quantidade de brinquedos. E eram quatro crianças, eu pensava que elas iam repassando os brinquedos uma pra outra, mas não. Nos aniversários cada uma delas ganhava uma quantidade absurda de coisas, tipo uns 15 presentes pra cada uma, era muito coisa. O Natal também é outra época que eles têm um aumento no consumo. (Entrevistada 2)

Sobre as dificuldades e benefícios, a Entrevistada 2 disse que por ter ficado nos Estados Unidos durante 1 ano ela pôde perceber com maior nitidez os aspectos positivos e negativos.

O mais difícil pra mim era viver numa cultura que em muitos pontos vai contra a minha cultura, do meu país e ter que se adaptar a isso. Desde a criação dos filhos até a questão de organização social, do lixo, do consumo, etc, é tudo bem diferente. A questão da língua não foi tão difícil pra mim porque eu já fui pra lá com um bom conhecimento de inglês, eu só melhorei com o curso de gramática avançada, só o começo que foi de adaptação, mas nada impossível. Comparado à adaptação cultural, a língua foi fácil. Os benefícios foram vários né, a língua porque meu inglês melhorou muito, passei a ter segurança pra conversar em outro idioma. Aprendi a respeitar a cultura do outro, seus costumes e não só a dos americanos, mas de todas as pessoas. Eu percebi como minha cidade, minha casa são muitos pequenos diante do mundo, minha percepção de mundo aumentou e muito. Antes do intercâmbio minha noção de realidade, de vida, de planos para o futuro era muito restrita, agora tudo ficou mais amplo. Eu pensava que nunca ia conseguir coisas grandes e isso agora ficou distante de mim, as coisas ficaram mais fáceis, basta eu me preparar e planejar que as coisas funcionam bem. (Entrevistada 2)

Em relação às diferenças e semelhanças culturais, a Entrevistada 2 deu maior ênfase à alimentação, relação familiar e datas comemorativas.

A alimentação deles era diferente da nossa, porque por exemplo, o que a gente come na janta eles comem no almoço, e o que a gente come no almoço eles comem na janta. A janta é a refeição mais pesada deles, e isso foi estranho pra mim. Outra coisa é que eles comem muita comida processada. Eles também não têm muita preocupação ou consciência em relação à sustentabilidade, aquela coisa do lixo que eu já te falei. Na relação familiar também era diferente, porque nós somos muito ligados à família, gostamos de ficar próximo dos avós e dos nossos pais, mas lá eles se mantêm mais afastados e acham isso normal. Quando os filhos se formam no colégio e vão pra faculdade eles passam a ter uma vida totalmente independente dos pais, e se isso não acontece é meio que vergonhoso, e aí eles se afastam dos pais. Isso é uma coisa que eu realmente não entendo, mas tenho que respeitar. De parecido eu acho que eram as datas comemorativas, tipo Natal, Ano Novo, Páscoa, aniversários, tudo lá é comemorado, que nem aqui no Brasil. (Entrevistada 2)

Sobre a questão de alterar a compreensão, a visão sobre o que é ser brasileiro após a experiência de intercâmbio, a Entrevistada 2 disse que de fato esse foi um ponto de grande mudança para ela.

Antes pra mim ser brasileira era torcer pro nosso time na Copa do Mundo, nas Olimpíadas, receber bem suas visitas em casa (ser receptiva), gostar de samba, tinha uma visão muito estereotipada do meu país. Depois eu percebi que esses estereótipos não têm razão de ser e não representam a realidade. (Entrevistada 2)

A Entrevistada 2 disse que a partir do momento em que mudou sua percepção do que é ser americano ela pode mudar sua forma de pensar sobre o que é ser brasileiro.

Não é porque ele é americano que ele é obrigado a gostar de *McDonalds* e assistir o *SuperBowl*. É verdade que muita gente gosta, mas isso não pode ser o limitador, o indicador que vai dizer se você é americano ou não. E é a mesma coisa pro Brasil! Não é porque você é brasileiro que vai gostar de futebol, feijoada e gostar de sambar o dia inteiro. A coisa da receptividade não é exclusividade do Brasil, não é uma característica só nossa. Pra mim, é mais é do brasileiro ser alegre e otimista do que receptivo por exemplo. (Entrevistada 2)

Para a Entrevistada 2, a diferença entre multiculturalidade e interculturalidade não foi muito clara. Ela disse que a multiculturalidade é o convívio de pessoas de diferentes culturas, regiões, países num mesmo espaço, trocando experiências e vivendo bem, ou seja, tem um caráter positivo. Já a interculturalidade seria a expressão de uma cultura só, o predomínio de uma só cultura sob as outras.

A respeito da importância do conhecimento desses dois termos para a prática profissional de relações públicas, a Entrevistada 2 disse, de maneira bem sucinta, que para ser um gestor de relacionamentos o profissional precisa conhecer e respeitar as demais culturas, ser uma pessoa de mente aberta, ao confrontar a outra cultura não significa que seja necessário modifica-la, mas que é preciso aprender a trabalhar com ela.

Sobre as práticas profissionais, a Entrevistada 2 elencou como atividades a gestão de relacionamentos, gestão de crises que possam vir a acontecer por conta das diferenças culturais no ambiente organizacional.

Eu penso em coisas práticas, mas que podem parecer meio bobas, sei lá, mas na minha cabeça funcionariam. Por exemplo, propor um cardápio diferenciado de cada uma das culturas semanalmente, pra aproximar as culturas, quebrar paradigmas, fazer uma celebração para cada cultura contemplada. (Entrevistada 2)

Em relação à universidade ela disse que não acredita haver uma formação adequada para que os alunos aprendam a lidar com ambientes multiculturais, porque falta base em algumas matérias para dar continuidade e suporte para a temática.

Por fim, a última pergunta sobre a relação entre gestão de relacionamentos e multiculturalidade, na qual a Entrevistada 2 disse que acredita que existam profissionais de relações públicas que não conheçam os conceitos e não os utilizam no dia a dia. Para ela, se o profissional quer gerir relacionamentos é importante que ele conheça essas temáticas e tenha consciência da sua importância.

Se a pessoa não está num ambiente multicultural ou não acredita que isso tenha importância ou até mesmo exista, não saberia trabalhar com os problemas que essa realidade traria. Por isso você precisa saber como gerir as diferenças de culturas e diálogos. (Entrevistada 2)

### 5.2.3. Entrevistado 3

O Entrevistado 3 é do sexo masculino, tem 20 anos e está no 2º ano do curso de Relações Públicas e contou que as experiências profissionais até o momento foram com a AIESEC no trabalho de intercambio social, que tem foco muito voltado para a questão cultural por ter contato com pessoas de outros países. Também ajudou seu pai na empresa da família com um plano de comunicação, pesquisa de opinião, planejamento de crescimento da empresa, design, criação do site, mudanças na estrutura da empresa, estando até hoje muito envolvido com os negócios familiares. Atualmente está também trabalhando em parceria com uma empresa do ramo musical na área de comunicação, planejamento e divulgação junto de alguns outros colegas.

Quanto a sua experiência de intercambio, ele disse ter tido uma excelente oportunidade e que fez total diferença em sua vida.

Fui pra Munique, na Alemanha, porque estudava num colégio alemão no Brasil, e aí eu e meu amigo pensamos em fazer o intercâmbio, isso em 2013, e aí deu tudo certo e fomos no dia primeiro de abril. O foco era estudar alemão, porque a gente já tinha uma base por conta da escola, mas mesmo assim foi um grande desafio e uma experiência inesquecível conhecer a língua, a cultura deles. Lá a gente acabou entrando num time de futebol alemão por total coincidência, porque um dia a gente tava jogando na escola e aí falando pra gente que éramos bons e tal, e chamaram a gente. Tínhamos campeonato e treino todas as semanas. Eu consegui um “trampo” também, numa loja de surfe e skate durante dois meses. Até surgiu uma oportunidade de efetivar o estágio lá, mas eu não consegui um visto pra alongar o tempo de viagem, e também precisa de uns documentos a mais, bem complicado. Por causa da loja eu aprendi muito sobre a cultura organizacional do lugar, o comércio local, a área de maneira geral. (Entrevistado 3)

Ele disse que por conta do intercambio teve muito contato com pessoas de outros países e culturas, mas também por conta da AIESEC e o trabalho social, ser *host* para esses intercambistas fez com que ele tivesse ainda mais contato.

Em relação à experiência de intercambio e as dificuldades e benefícios, o Entrevistado 3 elencou vários tópicos.

No meu intercambio eu fiquei em casa de família, o *host Family*, e por isso pude conhecer bem uma família local. Por ter cedido minha casa para receber intercambistas da AIESEC é mais fácil fazer um panorama de como foi minha própria experiência, meio que um contraponto. Tipo, a questão do comportamento mesmo sabe? Eu ajudava minha família lá na Alemanha com as tarefas de casa, tirar lixo, limpar as coisas porque é o mínimo que você pode fazer. Respeitava o espaço deles, não agia pelas costas nem nada assim. Mas os intercambistas que vieram pra cá, nem todos tinham essa mesma visão, esse mesmo jeito de agir. Um menino da Alemanha que veio pela AIESEC e ficou em casa, ele ficava com várias meninas aqui por ser diferente, loiro, alto, olho azul, falava outra língua e tal, e aí por causa disso ele passou a achar que todas as meninas eram fáceis e queriam “pegar” ele. O tenso é que por conta de tudo isso, ele acabava folgando na casa dos outros, e isso não era legal, as pessoas ficavam meio “putas” com ele. (Entrevistado 3)

Em relação ao seu próprio intercambio, o Entrevistado 3 disse que inicialmente a questão mais difícil foi a língua, falar alemão, e a alimentação. Na casa da família onde ele ficou na Alemanha, a sua “mãe” não sabia que ele tinha muito apetite e acabava dando menos comida do que ele gostaria, e por não querer parecer ofensivo, por vezes ele relatou ter ficado com fome. Disse também que teve dificuldade de relacionamento com as pessoas da casa no começo, mas que com o tempo, e com os outros intercambistas, que a família recebia mediante incentivo financeiro, a relação foi se estreitando.

Sobre a questão das diferenças e semelhanças culturais, o Entrevistado 3 disse que sua visão mudou muito em relação aos alemães, e, por isso, a ideia de semelhanças e divergências também.

Os alemães gostam de praia, festas, todo mundo que é novo gosta de aproveitar a vida, e Munique é uma cidade com muito universitário, então imagina. As pessoas têm a visão de que os alemães são frios, mas não é assim não, é só que eles não se abrem assim de primeira, você tem que ir construindo uma relação, mas não é do jeito que todo mundo fala. A única coisa que foi triste pra mim e me abalou de verdade foi quando eu precisei ir num departamento de estrangeiros, por conta da agencia de trabalho eu precisava pegar uns documentos, pra poder procurar emprego, e quando eu cheguei lá eu entrei na sala e as pessoas me olhavam de canto de olho, meio que me julgando assim. Até aí tudo

bem, normal. Mas o cara que me atendeu foi de uma estupidez e ignorância, dizendo que meu lugar não era lá, que eu não tinha que ficar procurando emprego, falou várias coisas ofensivas assim e me mandou embora aos berros. Aquilo foi xenofobia de verdade. (Entrevistado 3)

Em relação a sua visão do que é ser brasileiro, sua resposta esteve voltada para a questão do estereótipo.

Não precisa ser característica do brasileiro chegar atrasado, dar um jeitinho, como também não precisa ser característica do alemão ser aquele cara fechado. Não precisa criar estereótipos, as pessoas são universais e a gente tem essa mania de ficar categorizando tudo, e não precisa! É como nos movimentos sociais sabe, todos estão lutando contra a intolerância, mas pra defender o feminismo você não precisa ser mulher, pra lutar contra o racismo você não precisa ser negro, pra lutar contra a homofobia você não precisa ser gay. (Entrevistado 3)

Sobre a sua compreensão dos termos multiculturalidade e interculturalidade, o Entrevistado 3 disse que para ele multiculturalidade seriam ter várias culturas num mesmo lugar, como num intercambio, várias pessoas num mesmo ambiente. Mas para existir a interculturalidade essas pessoas precisam conversar, dialogar entre si. Portanto, para ele, a interculturalidade é definida por meio do diálogo entre culturas.

A respeito da importância do conhecimento desses termos para o relações públicas, o Entrevistado 3 disse que esse profissional pode se encaixar em inúmeras áreas, podendo fazer e ser várias coisas ao mesmo tempo. Mas afirmou que não importa quantos eventos fora do país sejam realizados, ou quantas recepções de estrangeiros sejam feitas, se não houver uma interação de fato e respeito com a cultura do próximo, a prática da profissão está sendo desperdiçada e manchada.

Do seu ponto de vista, as atividades concretas que poderiam ser realizadas estão voltadas para a comunicação, trabalhando para que as culturas conversem entre si e visando a universalidade de discurso.

Em relação à universidade, eu realmente acho que poderiam ter mais espaços de discussão sobre o assunto. Nunca vamos a fundo nos conceitos de multiculturalidade e interculturalidade. Tem gente que nunca nem ouviu falar disso. Precisava que houvessem grupos focados nisso, pra desenvolver esse tema, porque é muito legal, tem várias coisas interessantes e atuais e que fazem parte da vida de todo mundo. Esses espaços têm que ser mais ouvidos, tem que ter eventos, divulgação sabe? (Entrevistado 3)

Para a última pergunta, o Entrevistado 3 disse que gerir relacionamentos é algo que o profissional precisa fazer em qualquer lugar e a necessidade está na integração cultural que é tão importante nas organizações hoje, e para juntar essas culturas deve haver uma preocupação com as diferentes línguas, costumes e ideias que serão utilizadas na hora de se comunicar com os públicos.

#### **5.2.4. Entrevistado 4**

O Entrevistado 4 é do sexo masculino, tem 22 anos e está no 3º ano do curso de Relações Públicas e disse que teve, até hoje, três experiências profissionais desde que entrou no curso. Em novembro de 2014 entrou na RPjr (Empresa Junior de Relações Públicas) onde ficou durante 1 ano e 3 meses na área de pesquisa e desenvolvimento e pôde participar da organização de um evento acadêmico e uma pesquisa realizada também pela empresa.

Gostei muito da experiência da RPjr porque te dá uma noção maior de mercado, mas sinto que poderia ter dado mais de mim durante o tempo que fiquei lá. Aí em novembro de 2014 eu entrei na AIESEC e é de longe o trabalho, projeto com o que mais me identifico. Eu realmente me encontrei, me apaixonei pela organização, pela minha área que sempre foi de gestão de talentos, é demais. Acabo trabalhando muito com comunicação interna, e sem dúvida foi o lugar que eu mais me desenvolvi pessoal e profissionalmente. Eu participei também da comissão dos bichos (calouros), que foi bem legal também, porque aprendi a trabalhar sob pressão, tem toda uma relevância dessa comissão dentro do curso, cobrança e tal. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 4 disse que nunca fez nenhum tipo de intercâmbio, mas que tem muita vontade de fazer um dia. Mesmo assim, teve muito contato com pessoas de outros países que vieram ao Brasil pelo intercâmbio da AIESEC, principalmente com os cinco intercambistas que ficaram hospedados em intervalos na sua casa.

Foi uma das experiências mais legais e marcantes da minha vida, porque ali eu estava em contato muito próximo com pessoas de culturas completamente diferentes da minha, e isso é muito enriquecedor. A minha visão de mundo mudou muito por conta de todas as histórias que eles contavam e por acompanhar a evolução no cotidiano das pessoas que eram de outras nacionalidades e que estavam ali, no meu sofá. Eu vi situações em que eles reagem de jeito muito diferente dos nossos porque seus costumes eram diferentes sabe, os pequenos detalhes, os pequenos detalhes são notáveis. Cada uma das experiências foi diferente, os cinco foram muitos distintos entre si, mas eu realmente me identifiquei mais com o primeiro, um menino que veio do Egito e era

muito comunicativo. Depende muito do intercambista se abrir para permitir que as pessoas possam acompanhar ou não seu desenvolvimento sabe. As coisas mais simples dos brasileiros as vezes interessam e assustam muito quem vem de fora, como uma simples ida ao banco pra pagar conta, ou ir pra faculdade só pra ver como é. A mudança com o tempo é notável. (Entrevistado 4)

A respeito das dificuldades e benefícios dessas experiências o Entrevistado 4 disse que o choque cultural é sempre o mais complicado.

É difícil estar com alguém de outro país que foi educado de uma forma muito diferente da sua, que tem as noções de certo e errado muito diferentes da sua, e isso pode acabar gerando conflitos, acontece. Demanda muito trabalho porque é preciso que haja uma adaptação dos dois lados. Mas tem o lado positivo também, porque você fica muito mais autocrítico e reflexivo, percebe mais as suas ações se reflete mais na realidade do outro. As pessoas ficam muito fechadas na sua própria realidade e não buscam mudança, mesmo que pequenas e experimentais por medo ou insegurança. É preciso entender e reconhecer a cultura e os costumes dos outros, sair da zona de conforto mesmo. (Entrevistado 4)

Em relação às semelhanças e diferenças, o Entrevistado 4 disse que as pessoas vindas do leste europeu e africanos (os egípcios no caso) têm a fama de serem pouco receptivos, mas que sua experiência de contato com eles o surpreendeu.

Os egípcios foram muito amigáveis. E a mesma inversão aconteceu com os colombianos, que todo mundo acha que são doidos e só querem festa, e quando chegaram aqui eram muito tranquilos e caseiros, introspectivos mesmo, e a mesma coisa aconteceu com o turco que ficou em casa. E é assim no Brasil também né? Todos eles achavam que aqui era só festa e alegria, e depois viram que não é bem assim. Esse choque de entender a cultura do outro é forte pra todo mundo, mas acho que principalmente pra quem não é da América Latina, porque eles têm uma visão ainda mais distante da nossa realidade. (Entrevistado 4)

Sobre a sua visão sobre o que é ser brasileiro, o Entrevistado 4 disse que após seu contato com os intercambistas, apesar de ter ficado muito reflexivo não conseguiu entender o que significa ser brasileiro, pois entende essa conceituação como muito complexa, cheia de nuances e diferenças. Ele acredita que talvez possa ter uma nova formação de ideias quando puder fazer seu intercambio, porque em sua experiência recebendo pessoas de outros países, ele se encontrava numa posição confortável, em sua casa, seu país e seus costumes.

Sobre a temática da multiculturalidade e interculturalidade, o Entrevistado 4 foi sucinto em sua definição.

A multiculturalidade é absorver um pouco de cada pedaço que você observa de cultura diferente da sua, não só de pessoas de países diferentes, mas dentro do próprio país, como as tantas regiões do Brasil que apresentam características e hábitos muito diferentes. É a vivência de tudo isso junto. A interculturalidade está ligado em você levar sua carga cultural para outro lugar, está voltado ao choque que isso tem de fato. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 4 disse que tem muita vontade de relacionar as duas temáticas visto que não teve muita influência da faculdade até hoje para estudar ou pensar a respeito de ambos os conceitos. Segundo ele, é importante que o profissional saiba lidar com o que é diferente, tanto para um produto quanto para o cotidiano, ter a experiência do diferente é importante nesse sentido.

As relações-públicas tem que enxergar de maneira mais focada e uma visão mais ampla a respeito e buscar conhecer cada vez mais coisas, precisa discutir, estar atualizado e ter interesse em participar cada vez mais. Por isso, nós temos que aprender a lidar com diversos públicos e entender a mentalidade dos outros, porque quando estamos no papel do profissional, somos responsáveis por muito mais do que apenas nossa imagem, somos responsáveis pelos outros. Temos que pensar pelo próximo, ver como ele ou ela vai entender a mensagem, se estamos sendo claros e transparentes, e pra isso, temos que estar atualizados. (Entrevistado 4)

Em relação a sua opinião e posicionamento quanto à formação que a universidade oferece, o Entrevistado 4 demonstrou ter uma ideia formada a respeito.

Eu tenho grandes críticas em relação ao curso. Os professores não são orientados e não têm interesse em mostrar o lado da multiculturalidade. Poucos são os que trazem novos conceitos, não tem essa busca de trazer coisas novas, eles estão acomodados a apresentar seu conteúdo de sempre e não querem saber o que os alunos gostariam de saber, e não sabem receber a visão do aluno, não sabem receber crítica de uma forma construtiva. Os alunos querem ter experiências culturais distintas, fora do que o mercado de trabalho exige e os professores têm pouca bagagem ou não têm interesse, não acham que tenha efetividade. Os projetos de extensão estão aí para suprir as faltas da sala de aula. Como aluno, eu sei que poderia ter buscado mais a respeito desse assunto. Os projetos, como a AIESEC, foram muito efetivos pra mim, mas ainda não é a forma como eu queria entender a didática (teórico) da profissão. Falta mais teoria a respeito do tema, porque os projetos de extensão são mistos, tem gente de tudo quanto é curso (fora RPjr) e ficam por fora

do tema das relações públicas e não abordam a temática da multiculturalidade de forma correta. (Entrevistado 4)

Na última questão, o Entrevistado 4 disse que para gerir relacionamentos é preciso estar aberto para o próximo. A multiculturalidade é um mosaico de várias culturas, e que faz muito sentido com a gestão de relacionamento, porque cada pessoa faz parte de um universo diferente. Segundo ele, é necessário estudar como gerir relacionamentos, e a multiculturalidade ajuda a entender esses choques e impactos nas organizações. A gestão garante que o contato multicultural seja positivo.

### **5.2.5. Entrevistado 5**

A Entrevistada 5 tem 21 anos, está no 4º ano do curso e é do sexo feminino. Como experiências profissionais, disse que ficou na AIESEC pelo período de 1 ano e 3 meses, participou de três projetos de extensão na faculdade e começou sua iniciação científica em janeiro de 2015. Com orientação de uma das professoras do curso, terminou a pesquisa em março de 2016 e por meio da iniciação fez um intercambio para a Espanha, para realizar parte da pesquisa por lá. Atualmente está em busca de estágio e tem como foco para o final da graduação tentar uma vaga no mestrado. No dia 1º de setembro de 2015 foi para a região de Sevilla na Espanha para fazer o estágio de pesquisa, com o objetivo de entender como os alunos participantes do Da Classe ao Mercado (De la Classe a La Cuenta) entendiam o programa, com duração total de dois meses e uma semana. Enquanto esteve lá, aplicou pesquisa com inúmeros participantes e fez observação participante para entender a diferença das aulas de relações públicas em Sevilla quando comparadas as do Brasil, e de fato percebeu uma grande distância entre elas, visto que em Sevilla a temática das aulas é mais voltada ao mercado, com produção de propagandas e peças, enquanto que no Brasil a carga acadêmica é mais forte.

A Entrevistada 5 já teve contato com intercambistas, quando recebeu em sua casa uma menina vinda da Malasia pelo programa da AIESEC.

Tive dificuldade por conta do inglês, nunca fiz curso nem nada assim, então meu conhecimento é meio limitado, então preferia falar espanhol. Infelizmente não foi uma experiência tão proveitosa quanto eu gostaria ou imaginava que seria, porque ela ficava bastante sozinha e não interagia muito com a gente. E também, por conta das amizades que eu tenho em Bauru, as meninas sempre trouxeram as intercambistas da AIESEC aqui em casa, a gente sempre saiu junto, então eu tive bastante

contato. Eu gostaria de pesquisar mais sobre as diferentes culturas, é um assunto que me interessa bastante, principalmente depois de ter ido pra Espanha, porque lá eu percebi diferenças muito grandes em relação ao Brasil, culturalmente falando. (Entrevistada 5)

Sobre suas dificuldades e os benefícios de seu intercâmbio, a Entrevistada 5 disse que foi difícil estar em outro país completamente sozinha, se sentiu receosa e questionava-se a respeito das suas vestimentas, se estariam adequadas àquele lugar e àquela cultura. Porém, mesmo com as dificuldades ela disse ter sido a melhor experiência que vivenciou na faculdade, visto que teve a oportunidade de conhecer muitas pessoas e lugares novos, conseguiu entender melhor a dinâmica do mundo e diminuiu distâncias. Uma curiosidade que lhe chamou muita atenção foi a dinâmica política, como o fato de lá eles terem um rei nos dias de hoje, o que é muito diferente na realidade brasileira.

A comida lá era bem diferente também, os hábitos alimentares sabe? A perspectiva de crise financeira e política deles também é diferente. No Brasil todos perdem qualidade de vida, que é o que tá acontecendo agora, mas na Espanha eles não perdem isso, eles só deixam de fazer extravagâncias, deixam de comprar coisas que não são de real necessidade. Eles não falam mal do governo, ao contrário! Eles tentam participar para melhorar as coisas, e quando fazem críticas são críticas construtivas. Muito por conta de todas essas questões eu mudei sim minha percepção do que é ser brasileira, porque é tudo muito estereotipado. Na Espanha eles não acreditavam que eu era brasileira porque sou loira de olho claro, se acredita? Eles veem o Brasil como subdesenvolvido, um país que tem a população inteira negra e que vive num eterno carnaval. As mulheres são fáceis e bonitas, é essa a visão deles. E foi um choque pra mim quando eu senti que os espanhóis são frios, porque eu achava que por serem mais “próximos” da gente, eles seriam mais receptivos sei lá. Brasileiro é mais empático, mais acolhedor. Lá eles não recebiam estrangeiros muito bem, principalmente se ele está lá para trabalhar. (Entrevistada 5)

Em relação aos termos multiculturalidade e interculturalidade, a Entrevistada 5 disse que pelo primeiro conceito entende que é o estudo das várias culturas que estão em contato e que o termo deve ter surgido muito tempo depois da globalização, com a convivência entre os povos. Já o segundo, tem a ver com o indivíduo ter a característica de entender essa dinâmica e aceitar de forma receptiva o que é diferente do você, ou seja, atribui o significado a um traço da personalidade de uma pessoa.

Na minha pesquisa de iniciação científica tinha uma questão sobre se os relações-públicas achavam interessante viver sob o conceito da multiculturalidade. Se você entende a cultura de outros lugares você

pode criar e planejar de forma que não atinja ou aflija outras culturas, é importante se atentar para não ferir nenhuma cultura, pra que não haja uma visão etnocêntrica. Tem muitas campanhas por exemplo que precisam ser tiradas de circulação porque atingiram um povo em específico, e isso é péssimo. Por isso que o relações públicas tem que intermediar essa discussão sobre a multiculturalidade. Levar casos de insucesso para mostrar efetivamente a importância de se produzir com cautela e respeitar as culturas, pra mediar a relação com o público interno e externo. (Entrevistada 5)

Sob a temática da universidade, a Entrevistada 5 disse que acredita que por aqui as coisas ainda caminham à passos curtos e lentos. Com o Da Classe ao Mercado isso ficou evidente, por ser um programa de tamanha referência em outro país e aqui ainda ser um projeto inicial e de menor aderência, que precisaria ser melhor mediado, de forma mais processual. Segunda ela, alguns professores trazem essa visão em seus projetos e na sala de aula, mas deveria ser algo com maior intensidade, com maior enfoque, para que os alunos pudessem entender de fato como funciona o mercado e ter um contato maior com essas relações interpessoais.

Pra mim, a relação entre a gestão de relacionamentos e a multiculturalidade é a de tentar fazer com que as pessoas entendam o outro, que deixem os aspectos pessoais de lado para entender o que o outro quer dizer. Aprender com a outra cultura. Gestão de relacionamento pode ajudar no estabelecimento de confiança, na quebra de alguns paradigmas (algumas culturas são mais paternalistas, não gostam de incertezas, não gostam de fazer muita coisa ao mesmo tempo, etc). A gestão de relacionamento clareia todas essas diferenças e tenta caminhar para que um possa aprender com o outro e saber que ele é diferente e que não seja algo ruim. (Entrevistada 5).

#### **5.2.6. Entrevistado 6**

O Entrevistado 6 está no 4º ano do curso, tem 23 anos e é do sexo masculino. Suas experiências profissionais, segundo ele, foram a comissão dos bichos em de 2012 a 2013, onde aprendeu logística de eventos, patrocínio, como se relacionar com “colegas de trabalho” e etc. Em seguida participou da RPjr na diretoria de comunicação e desenvolveu atividades ligadas a social mídia, artes, relacionamento com os alunos, atividades comunicacionais, etc. Também fundou o núcleo de relações públicas da TV Unesp e um semestre depois começou sua iniciação científica, por volta de julho de 2013. Assim como a Entrevistada 5, ele teve a oportunidade de ir para a Espanha fazer sua pesquisa por lá, e acabou passando quatro meses viajando, quando pôde conhecer vários países no

continente Europeu. Participou também da AIESEC de agosto de 2014 até julho de 2016 como membro de gestão de talentos. Recentemente foi indicado por um colega de profissão para um estágio numa empresa de Bauru e foi admitido após o processo seletivo para trabalhar com mídias sociais voltadas para o público brasileiro e americano, para divulgação, relacionamento com o público, estratégias para aumentar o número de visitantes, etc.

Eu já tinha contato com intercambistas por conta da AIESEC. Os picos de chegada são no verão e de meio de ano, por isso tive contato com várias culturas. Contato com línguas e pessoas nativas, pessoas do Egito, Itália, República Tcheca, culinária, aprendi muito sobre geografia, traços históricos, cultura. Mas o maior aprendizado pra mim foi o intercambio. Quando morava em Sevilla morava com 4 pessoas (2 da Inglaterra e 2 meninas de Paris). Eu tinha muitos amigos e pessoas de lugares muito distintos. Não me aproximei muito de pessoas do Brasil porque queria conhecer o diferente né? Eu viajei por 12 países no total e passei pouco tempo em cada um. Tive muito contato com a geografia europeia, a história, moeda. Trouxe duas amigas francesas para participar da AIESEC e acabei aprendendo francês com elas. (Entrevistado 6)

Sobre a experiência de maneira geral o Entrevistado 6 disse que o enriquecimento cultural foi muito grande, porque ele passou a entender como as coisas funcionam em outros países e a comparar com o que acontece no Brasil. Ele disse que na Europa o acesso a universidade é mais difícil porque não existem universidades públicas como aqui. Tudo era muito burocrático por lá, o acesso à internet no campus, então essa vivência lhe ampliou a visão de mundo.

O Erasmus facilita o intercâmbio entre os países da Europa, coisa que não temos aqui no Brasil. A mobilidade do material lá é muito maior do que aqui. O curso de Relações Públicas e Publicidade lá é junto, tinham muitas disciplinas técnicas, e por isso tinham muitos laboratórios que são usados frequentemente, e aí eles têm uma estrutura física e tecnologia muito maior. Tem também uma valorização muito grande com a categoria dos estudantes (eles não pagam museu, etc). Existe uma preocupação muito grande com a aquisição e acesso à cultura, de museus, teatro, e aqui não há incentivo quase que nenhum, o que na Europa é bem diferente. A relação entre alunos e professores em Sevilla era muito distante. Os brasileiros têm a preocupação de ter uma relação mais próxima, de desenvolver uma relação fora de sala e aula. Academicamente falando não tem diferença essa proximidade ou não. Mas quando tem uma relação estabelecida os alunos se interessam mais. Aqui a gente tem a preocupação de aprender fora da sala de aula

com projetos de extensão, o que lá não tem. Aqui queremos conviver com espaços universitários. (Entrevistado 6)

Sobre as semelhanças e diferenças culturais, o Entrevistado 6 disse que a cultura espanhola, assim como a brasileira, é dividida por regiões, e por isso existem muitas diferenças internas no país.

A região sul da Espanha é muito acolhedora, colorida, alegre, preocupada em receber bem seus visitantes, com música. O primeiro contato me mostrou que a cidade é muito receptiva bem como seus moradores. Esse foi um ponto similar entre as duas culturas, de acolher bem seus visitantes. Eles são muito religiosos. Espanhóis não são muito religiosos, mas o sul da Espanha é, e a semana santa de Sevilla é um dos maiores eventos do país. De diferenças tem as relações de trabalho que são muito, muito sérias. Eles são muitos profissionais, não tem distinção e não tem favoritismo. Tem muitos idiomas dentro do mesmo país, e no Brasil temos só o português, o que é uma diferença enorme. Os horários são muito diferentes, os locais fecham muito cedo, é crime comprar bebida alcoólica depois das 22h. Na Espanha eles não se vestem fora do comum, é tipo a gente. Sevilla é uma região muito tradicional, onde tem a influência do flamenco, touradas, roupas tradicionais. Numa festa em abril, todas as mulheres se fantasiam com roupas típicas. O clima de Sevilla é muito quente, muito quente. (Entrevistado 6)

Em relação à mudança sob a percepção de ser brasileiro, para ele, o que mais refletiu esse conceito foi a saudade do país. Sentia falta dos amigos e do contato próximo com eles, da comida (arroz e feijão rotineiro), etc. Antes de ir para o intercâmbio ele tinha uma visão muito pessimista e crítica em relação ao Brasil e vivia sob os vários clichês que teoricamente explicam o que é ser brasileiro. Depois de conhecer a Espanha, segundo ele, ficou claro que todo país tem seus problemas e que as situações difíceis não são exclusividade do Brasil.

Eu posso falar mal do Brasil, mas os outros não. Eu passei a valorizar mais o Brasil depois da viagem, todas as festas tradicionais, as belezas naturais. Fui para a Europa cego, achando que não ia querer mais voltar, mas depois me surpreendi por sentir falta e reconhecer as coisas boas no Brasil. Mesmo com tantas dificuldades, o Brasil conseguiu conquistar suas próprias características, e isso faz parte de mim. (Entrevistado 6)

Para o Entrevistado 6, o termo multiculturalidade é a existência de traços de diversas culturas num mesmo ambiente, como na casa onde ele ficou abrigado na Espanha, onde pessoas de vários países residiam e dialogavam, explicavam sobre seu país

e suas culturas. A interculturalidade é a intersecção entre tudo isso, achar os pontos em comum para desenvolver um pensamento mais global, no sentido de encontrar pontos em comum para criar algo para o público em geral. Para ele, é a soma desses elementos, cruzar os dados.

Hoje em dia é muito falado em comunicação digital, expansão digital, globalização (que já é um termo desgastado), existe uma preocupação muito grande em entender o que acontece ao redor do mundo. É importante ter essa visão do que tá acontecendo, porque acontecem muitas coisas ao mesmo tempo que estão sendo vistas por inúmeras pessoas. Usamos modelos de trabalho (software, modelos, máquinas) de outros países para fortalecer as coisas produzidas nacionalmente. Consumimos alimentos, roupas de/para outros países. Tem que ter sensibilidade para entender essa questão, ter visão plural e intercultural, tudo que a gente cria pode ser visto de uma outra forma, tem que ter a percepção para criar e planejar para ter claro o que será produzido. (Entrevistado 6)

Quanto às práticas profissionais, para o Entrevistado 6, o relações-públicas é o responsável pelo relacionamento e planejamento, por isso ele precisa analisar e ter uma visão crítica e sensível sobre tudo o que está acontecendo no círculo no qual estamos inseridos. Segundo ele, os profissionais estão lidando não só com públicos de outros países, mas com as diferentes culturas dentro do Brasil. Por isso, é preciso ter um planejamento de ações que tentem amenizar o impacto das ações sem afetar um público ou o outro. Apesar das pesquisas de opinião, é fato que não existe uma opinião geral, mas sim uma harmonização que explique como agradar a maior parte do público. É importante respeitar as diferentes culturas e os grupos de interesse, porque para o comunicador é essencial desenvolver esse trabalho de internacionalização. Através de atividades como implementação de ações, estudo de mercado, pesquisa de opinião, estudo de cenário, lançamento de produtos, etc, o relações públicas pode estabelecer relacionamento com seus públicos e efetuar seu trabalho como profissional de planejamento e comunicação.

Agora, em relação à universidade, eu acho que de forma geral nós não temos preparo para lidar com esse tipo de situação, mas que tenhamos algumas disciplinas voltadas para a área. A formação dos relações-públicas da Unesp Bauru desenvolve outros aspectos, mas quando se fala de ambientes multiculturais você percebe uma proximidade maior da temática com os projetos de extensão do que pelas aulas, ou dos intercâmbios. Essa dinâmica não acontece em sala de aula. (Entrevistado 6)

Para o Entrevistado 6, a relação entre gestão de relacionamentos e multiculturalidade está ligada ao fato de que o relações públicas é um formador de opinião e por isso responsável por zelar dos relacionamentos já que a multiculturalidade está ligada as diferenças culturais e isso implica em gerir possíveis conflitos. Para ele, essa relação é um grande desafio, porque quando lidamos com culturas distintas é necessário aprender com elas, o que por vezes é uma difícil tarefa para os envolvidos. Segundo o Entrevistado 6, a comunicação interna é muito importante, porque será ela que poderá definir o andamento das ações interna da empresa e que irão refletir positiva ou negativamente na imagem externa da organização.

## **6. Avaliação dos resultados**

Os entrevistados, escolhidos a partir dos questionários da pesquisa quantitativa, tinham uma média semelhante de idade, entre 20 e 24 anos, portanto, suas experiências de trabalho não se diferenciaram muito umas das outras, apesar de ter alguns terem trabalhado efetivamente enquanto outros fizeram apenas estágios ou projetos de extensão. Mas por meio das entrevistas ficou claro que suas oportunidades de emprego estiveram ligadas à cidade de Bauru e região ou a atividades voltadas para empresas familiares, o que mostra de fato que existe um padrão voltado às experiências de mercado, ou seja, os alunos seguem quase que obrigatoriamente um mesmo ciclo de experiências na área. Isso se deve a alguns fatores, como à distância de Bauru de cidades que costumam oferecer oportunidade de estágio ou projetos de diferentes temáticas, como ocorre em São Paulo, uma metrópole que abriga uma vasta gama dos mais variados serviços; a limitação da cidade de Bauru no compete ao entendimento do que um profissional de relações públicas pode fazer numa empresa; a relação turbulenta entre sociedade bauruense e os universitários que moram na cidade, entre outros fatores. As oportunidades acabam sendo muito semelhantes, e isso foi percebido durante as entrevistas enquanto muitos dos entrevistados disseram que tem amigos que já passaram pelos mesmos processos, tentaram as mesmas vagas, ou que dividem projetos de extensão na faculdade.

No que diz respeito das experiências de intercambio, 2 dos entrevistados relataram nunca ter viajado para fora do país, mas demonstraram grande ambição e vontade de poder um dia vivenciar dessa experiência. Apesar de não terem feito intercâmbio, os entrevistados 1 e 4 disseram já ter tido contato com outras culturas e pessoas de outros países, e a partir daí puderam perceber semelhanças e diferenças entre as culturas

estrangeiras quando comparadas a do Brasil. Essa constatação mostra que nos dias de hoje existe uma facilidade muito maior do que existia há anos atrás em conhecer, vivenciar e criar laços com pessoas de diversos países sem necessariamente precisar sair de casa. É claro que essa não é uma verdade absoluta para todos os jovens brasileiros, existem alguns fatores que fazem com que esses dois entrevistados, assim como os demais, tivessem essa oportunidade.

Todos os entrevistados pertencem a classe média e possuem um estilo de vida que possibilita a eles participarem e estarem incluídos em ambientes nos quais esse tipo de troca é possível. O fator socioeconômico é decisivo nesse contexto, afinal, as possibilidades de contato para os estudantes da Unesp Bauru é indiscutivelmente maior do que as de um jovem morador de uma cidade de interior, ou até mesmo dentro da própria cidade de Bauru, se compararmos as chances de contato intercultural de uma moradora de uma região pobre de Bauru a de um universitário. O espaço da faculdade proporciona determinadas oportunidades e nem sempre é dessa forma que ocorre em outras localidades. Por isso, a questão da espacial, a situação socioeconômica e a semelhança de classes sociais são pontos que devem ser ressaltados, pois esses fatores permitiram que todos os entrevistados, mesmo aqueles que não fizeram intercâmbio, tivessem acesso a outras realidades, outras culturas, povos e países.

Mas tratando da facilidade de locomoção e de diálogo entre os povos, como ressaltado no levantamento bibliográfico no início deste trabalho, é indiscutível que com a *internet*, a alta tecnologia e os meios de transporte mais acessíveis e de alta velocidade, tornou-se muito mais simples ir de um país para outro, ou manter contato *online* com algum conhecido que more em outro continente, resolver problemas pessoais ou de trabalho por meio de conferências e reuniões em tempo real por meio de programas no computador, entre tantas outras possibilidades trazidas pelas novas formas de comunicação e locomoção.

Em relação aos alunos que já fizeram intercâmbio que representam a maioria com 4 dos 6 entrevistados, todos demonstraram ter percebido diferenças culturais entre os países nos quais estiveram em comparação ao Brasil. As localidades relatadas nas entrevistas eram Alemanha, Espanha e Estados Unidos, todos com grandes diferenças culturais entre si. Os objetivos das viagens foram distintos e por isso as percepções também foram diferentes, até mesmo pela diferença de idade entre os entrevistados nos períodos em que estiveram fora. Por exemplo, 2 alunos fizeram intercâmbio durante o

ensino médio ou logo após concluir o último ano, sendo estes momentos muito diferentes quando comparados aos outros 2 alunos que viajar para a Espanha durante o 3º ano de faculdade.

A Entrevistada 1 e o Entrevistado 3 estiveram respectivamente nos Estados Unidos e na Alemanha por um período maior do que os Entrevistados 5 e 6. Por essa razão, durante a entrevista eles puderam fazer análises baseadas não só da própria cultura do lugar, mas na experiência baseada no extenso período de viagem, tendo passado portanto por um período mais intenso de adaptação e uma vivência mais “completa” do que é morar fora de seu país de origem, vivenciando conflitos que são trazidos com o tempo e a convivência, situações ligadas a preconceito (xenofobia por exemplo), etc. Os Entrevistados 1 e 3 mostraram que devido ao tempo em que estiveram viajando puderam construir uma imagem muito mais forte e determinante em relação ao que significa ser brasileiro, trabalhando principalmente com a questão de estereótipos. Ambos disseram que por conta de tudo o que vivenciaram passaram a ver inutilidade no conceito de estereótipo e não relacionam ser brasileiro a elementos “clichês” como jogar futebol, ouvir samba ou características cotidianas como chegar atrasado ou ser descompromissado. Suas visões em relação a sua própria cultura mudaram de forma significativa após passarem um extenso período fora, pois segundo eles, foi possível entender que não são esses componentes que representam toda uma nação, e que tendem a ser muito mais pejorativos do que positivos ou negativos.

Os Entrevistados 5 e 6 disseram ter mudado também seu conceito sobre o que é ser brasileiro, mas talvez por terem tido um período menor de vivência fora do país, por volta de 2 a 4 meses, não demonstraram tamanha assertividade na resposta como os entrevistados anteriores. Para eles, ficou muito mais claro as diferenças e semelhanças com a cultura brasileira porque puderam conhecer um pouco do cotidiano e das tradições locais, conheceram pessoas diferentes e esbarraram com culturas distintas, mas não foi o suficiente para transformar suas visões a respeito do senso autocrítico relacionado a sua interpretação sobre sua nacionalidade.

Isso mostra que existem de fato determinadas reflexões, mudanças de pensamentos e até mesmo mudanças comportamentais que precisam de tempo de vivência para serem amadurecidas. Reconhecer a própria identidade e nacionalidade não é tarefa simples num país cercado de referências externas e estereótipos ligados a natureza a beleza física. Torna-se difícil entender a si próprio enquanto indivíduo pertencente a

uma nação que tem como modelo elementos como bebidas alcoólicas, como no caso da caipirinha, ou o gosto por um esporte em específico, no caso do futebol. O interessante de viver num outro país por um período de tempo mais longo, baseado na pesquisa qualitativa, é exatamente vivenciar determinadas situações que levem a reflexões muito mais profundas sobre sua própria origem do que meramente a preocupação em entender a cultura do outro e compará-las a de seu país de origem, afinal, é muito mais fácil comparar culturas do que auto analisar a você mesmo enquanto indivíduo pertencente a uma delas.

Um aspecto interessante observado durante as entrevistas é que de maneira geral todos os entrevistados, mesmo aqueles que tiveram contato com pessoas de outros países sem necessariamente sair do Brasil, disseram que o choque, o impacto e adaptação cultural foram mais desafiadores e complexos do que a aprendizagem de uma segunda língua. Foi constatado também que todos os entrevistados já possuíam pelo menos um conhecimento básico em inglês ou espanhol (apenas o Entrevistado 3 possuía conhecimento mais avançado em alemão devido a sua educação num colégio diferenciado), por isso, aprender a conversar e a comunicar-se em outra língua mostrou-se uma tarefa mais simples. Mas apesar desse fator, é interessante observar que a língua não é mais um fator de impedimento para as trocas culturais e mudanças de ambientes, é possível viajar para muitos locais no mundo sabendo falar o inglês ou o espanhol como segunda língua. Essa análise mostra que a convivência, adaptação e o choque entre culturas distintas representam muito mais quando estudamos conceitos como multiculturalidade e interculturalidade do que elementos da cultura instrumental, como o idioma, as roupas, comidas, etc. É inegável que as tradições culinárias e as vestimentas de uma cultura são pontos importantes e que devem ser destacados, mas existem certos traços que podem dizer muito mais a respeito de um povo e sua cultura, como a pontualidade no caso dos alemães, uma questão cultural que é levada muito a sério e que influencia diretamente no contato com outras culturas num modelo de negócios por exemplo. A pontualidade significa muito mais do que o modelo de terno usado numa reunião, porque ela pode indicar o nível de comprometimento e seriedade do indivíduo, se ele tem facilidade ou não para seguir as regras de uma organização, se tem respeito com os demais funcionários, ou seja, a pontualidade pode moldar a percepção que um indivíduo tem de outro, independentemente do idioma que esteja sendo usado numa reunião.

Em relação a compreensão dos entrevistados aos termos multiculturalidade e interculturalidade, foi sensível o pouco contato que os alunos têm com os conceitos e a temática de uma forma geral. É fato que o estudo voltado para esta área é recente visto que a dinâmica de relacionamentos organizacionais multiculturais e interculturais também é recente, a concepção desse tipo de relacionamento vem sendo observada e caracterizada como tal há pouco tempo se comparada a metodologias anteriores. No entanto, o aluno de relações públicas, um futuro gestor de relacionamentos, deveria ter uma noção mínima durante seu período de formação universitária e profissional e compreender o contexto em que esses conceitos se aplicam. A maioria dos entrevistados remetia a ideia de multiculturalidade a um espaço e a interculturalidade a um estado de permanência ou transição, ou seja, poucos foram aqueles que atribuíram o conceito à temática ou que pelo menos conseguiram enxergar que não necessariamente seu sentido precisa estar ligado a algo físico e material como um lugar, um espaço.

É importante e interessante notar que durante as entrevistas de maneira geral todos os participantes disseram se sentir inseguros para responder à essa questão, e que tinham consciência que muito provavelmente não conseguiriam dar uma resposta satisfatória, mas todos tinham consciência de que por se tratar de uma temática atual e relevante, seria importante que enquanto alunos e posteriormente como profissionais tivessem um contato mais íntimo com o tema e que soubessem trabalhar com ele de forma efetiva. Por não conhecerem muito bem os conceitos e nem terem preparo suficiente para trabalhar com ela em suas experiências durante o período da universidade, foram poucos os que souberam dizer quais seriam práticas profissionais concretas realizadas pelos relações públicas em ambientes multiculturais, demonstrando uma grande defasagem teórica e prática que poderá acarretar em problemas futuros durante suas vidas profissionais pós faculdade. Essa análise leva a outra questão relacionada exatamente ao preparo dos alunos para com a temática.

Uma das perguntas do questionário indagava se os alunos acreditam que a universidade oferece uma formação adequada para que eles possam saber como lidar e trabalhar em ambientes organizacionais multiculturais. Dos 6 entrevistados, nenhum disse que a universidade forneça total apoio ou que ofereça uma formação adequada em relação a essa temática. Sob essa perspectiva, notamos então um cenário negativo, com a ausência de incentivo ao estudo e prática da multiculturalidade, enquanto que o próprio cenário e contexto universitário da Unesp Bauru oferece uma gama inesgotável de

conteúdo multicultural. Segundo os entrevistados, o curso ainda caminha a passos curtos em direção à essa temática e está muito atrás da realidade do mercado e da importância que esse conteúdo possui em sua formação profissional e até mesmo pessoal. Não relacionando a questão das oportunidades de intercâmbio oferecidas pela universidade visto que essa é uma área que envolve variáveis administrativas, burocráticas e políticas, os alunos disseram que não existe um incentivo dentro de sala de aula com conteúdo direcionado, ou um grupo de estudos que traga informações a respeito, ou até mesmo projetos de extensão que trabalhem com a temática. Para os entrevistados, o *campus* da Unesp Bauru oferece um terreno rico para desenvolver esse estudo, mas infelizmente esses conceitos ainda passam despercebidos por professores e alunos.

Por fim, os alunos deveriam apresentar sua visão sob a relação entre a gestão de relacionamentos e a multiculturalidade, e de maneira geral os entrevistados fizeram uma boa relação entre os termos. Por deduzirem que o termo multiculturalidade trabalha com a diversidade cultural, os entrevistados disseram que o relações-públicas deve saber como atuar com a diversidade cultural enquanto fator decisivo na gestão de relacionamentos, afinal, trabalhar com o que é diverso e estabelecer um diálogo transparente e saudável é exatamente o objetivo do relações-públicas que faz a gestão de relacionamentos numa organização, ou seja, fazer com que a multiculturalidade trabalhe a favor da organização, sendo um elemento positivo a ser considerado a somado aos demais presente na empresa. É curioso observar que mesmo sem entender o que os termos multicultural e intercultural significam, os entrevistados conseguiram desenvolver uma relação entre a multiculturalidade e a gestão de relacionamentos em primeiro lugar por saberem que cabe de fato ao relações-públicas trabalhar com essa matéria, em segundo lugar por deduzirem o significado do termo multiculturalidade por meio da desconstrução da palavra, e em terceiro lugar por toda a reflexão feita durante questionário sobre a temática que fizeram com que os entrevistados pensassem a respeito e pudessem na pergunta final unir tudo o que foi discutido anteriormente em uma só questão.

## **7. Considerações Finais**

O presente trabalho tinha como objetivo final entender a visão dos alunos do curso de Relações Públicas da Unesp Bauru a respeito da gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais, e por meio do levantamento bibliográfico e das pesquisas quantitativa e qualitativa foi possível entender todo o contexto teórico e estudos

realizados na área para enfim analisar os resultados das pesquisas a partir da dinâmica do conteúdo.

Durante o levantamento teórico ficou claro como o processo de globalização tem forte influência sob o estudo da cultura de uma maneira geral. Entender sua história, seu funcionamento e evolução tornou possível a compreensão de como de fato chegamos até aqui, explicar o porquê do sistema no qual vivemos todos os dias, e qual é a melhor forma de se adaptar às suas mudanças. O processo de globalização tem como uma de suas características o contato e a união, miscigenação de culturas que só se tornou real e viável a partir de adventos tecnológicos que possibilitaram o diálogo independentemente de fronteiras físicas e geográficas e a facilidade de locomoção humana por meios de transportes de largo e rápido alcance, como aviões, trens, carros, etc. Foi o processo de globalização motivado pela criação e ação humana que construíram novos conceitos de relacionamento cultural, novos termos como a multiculturalidade e a interculturalidade.

O estudo da multiculturalidade e interculturalidade possui antecedentes e origens temáticas, é necessário compreender a origem desses termos, e exatamente por isso a primeira parte do trabalho preocupou-se em apresentar todo o sistema da globalização, um conceito que apesar de ter seu conteúdo desgastado no meio acadêmico é de extrema importância para essa temática pois explica o caminho pelo qual a cultura percorreu até chegar ao foco desse trabalho, e que levam até o relações públicas e a gestão de relacionamento sua matéria-prima, a cultura.

Os conceitos de multiculturalidade e interculturalidade apesar de terem grande semelhança gramatical não possuem o mesmo significado, e entender essas diferenças é parte vital para que possa ser feito um trabalho de gestão de relacionamentos eficaz. O relações públicas deve saber reconhecer onde existem culturas que convivem num mesmo espaço, dividem tarefas, conhecem suas diferenças, mas que não se comunicam, e identifica-lo com um ambiente multicultural. Ao mesmo tempo precisa visualizar ambientes no quais existem diferentes culturas dividindo o espaço e que ao mesmo tempo mantêm um diálogo, trabalham não com as diferenças, mas com a diversidade e a reconhecem como um ambiente intercultural.

Enfim, unindo as temáticas de multiculturalidade e interculturalidade, entra o papel do relações-públicas que a partir da gestão de relacionamentos irá trabalhar com todas as variáveis possíveis de forma a trazer para a organização bons resultados, relacionamentos sadios e prósperos para seu público interno e externo além de uma boa

imagem perante a sociedade. Baseado na necessidade de conhecer os conceitos, suas características e aplicabilidades o relações-públicas deve estar atualizado e constantemente buscar novos estudos e métodos de trabalho que o ajudem a incrementar suas ferramentas e atividades. Por isso, introduzir toda essa temática aos alunos ainda na universidade é tão importante, pois poderá prepara-los de maneira teórica e prática para que quando haja necessidade de trabalhar com essa gestão de relacionamentos eles estejam familiarizados com os desafios, as dificuldades e técnicas envolvidas. Dessa forma, as pesquisas realizadas buscaram entender como é o perfil dos alunos do curso no presente momento e se possível sugerir melhorias em área que estejam defasadas.

A partir das pesquisas foi possível perceber que os alunos do curso têm pouca familiaridade com a temática, até mesmo aqueles que tiveram oportunidade de fazer intercâmbio e vivenciar trocas culturais, ou aqueles que disseram já ter trabalhado ou estagiado em alguma empresa anteriormente, onde poderiam deparar-se com um contexto multicultural, não conseguiram dizer com clareza o que entendem por multiculturalidade ou interculturalidade e como o relações-públicas pode fazer uma boa gestão de relacionamentos diante desse cenário.

Se o objetivo era entender a visão dos alunos de Relações Públicas ficou claro que essa visão ainda é precária de conhecimento teórico e prático, e que a universidade deveria fornecer ferramentas melhores para que esse quadro fosse alterado. Projetos como o De la Classe a la Cuenta (Da Classe ao Mercado) vem fomentando a prática e preparação profissional dos alunos de Relações Públicas por meio de competições que contam com a participação de empresas reais, e, portanto, problemas reais, cenários cercados pelo multiculturalismo e seus desafios. No entanto, o projeto ainda é recente no Brasil e na Unesp e por isso ainda precisa de inúmeras adaptações e melhorias, assim como a dinâmica em sala de aula e projetos de extensão, áreas citadas frequentemente pelos entrevistados como pontos a serem melhorados no que compete a universidade.

Talvez a conclusão mais importante deste trabalho foi entender que mesmo sem compreender e conhecer com profundidade a temática, os alunos do curso têm interesse e reconhecem a importância de estudar e se aprimorar no que compete a gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais, e esse é sem dúvida o primeiro passo para a evolução e aprendizagem em uma área promissora e cheia de novos desafios.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BBC Brasil. **Refugiados na Europa: a crise em mapas e gráficos**. 2015. Disponível em:

[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150904\\_graficos\\_imigracao\\_europa\\_rm](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150904_graficos_imigracao_europa_rm)>. Acesso em novembro de 2015

BUENO, M. J; FREITAS, E. M. Representações sociais e ambiente intercultural nas organizações. Parte 3. In: FERRARI, A. M; MOURA, P. C. (org.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, p.193-211, 2015.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COGO, Denise. Comunicação e diversidade: cenários e possibilidades da comunicação intercultural em contextos organizacionais, Parte 2. In: FERRARI, A. M; MOURA, P. C. (org.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, p. 97- 116, 2015.

CRAIDE, Aline; SILVA, B. Floriano. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.6, Nº1, p. 105-123, jan/mar 2012.

D'ÁVILA LOPES, A. M. Da coexistência à convivência com o outro: entre o multiculturalismo e a interculturalidade. *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana, REMHU*, vol.20 n.38, Brasília, Jan./Jun 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1980-85852012000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1980-85852012000100005&script=sci_arttext)Acesso 23 jun.2014.

FERRARI, M. A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia: Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, p.178-204, 2012.

FERRARI, A. M. Comunicação Intercultural: perspectivas, dilemas e desafios, Parte 1. In: FERRARI, A. M; MOURA, P. C. (org.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, p. 43- 63, 2015.

FERRARI, M. A. **Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias**, Cap. 1. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP, 2011.

FERNANDES, Érik. MARCHIORI, Marlene. Reflexões sobre comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 201-213, 2º sem. 2014.

FREITAS, M. E. de. **A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?** O&S, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun 2009.

FREITAS, Maria Ester. Vivência intercultural: culturas, identidades e interpretações, capítulo 7. In: MARCHIORI, Marlene Regina (org) **Estudos organizacionais em interface com a cultura**; Senac, Rio de Janeiro, 2014.

GANDIN, A. Luis; HYPOLITO M. Álvaro. Dilemas do nosso tempo: globalização, multiculturalismo e conhecimento (entrevista com Boaventura de Sousa Santos). **Currículo sem fronteiras**, v.3, n.2, 2003, p. 5-23.

GRUNIG, J.E; FERRARI, M. A; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP, 201

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Editora Zahar, 2001.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro, 2001

KARTAJAYA, H; KOTLER, P; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KHAUAJA, R. M. D. Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: um estudo exploratório no Banco Itaú. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 90-102, 2º sem. 2014.

KUNSCH, M. M. K; **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo, SP, 1997.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional – um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora, 2006.

MENEGON, F. L; REIS, G. G; SARFATI, G. Gestão em ambientes multiculturais, São Paulo, SP, Editora Atlas, 2013. Resenha de: AIDAR, C. F. Ambientes multiculturais estimulam diversidade, criatividade e crescimento: os gestores estão preparados? **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 269-272, 2º sem. 2014.

MIGLIOLI, Jorge. A globalização numa visão histórica. **Revista Estudos de Sociologia**, v.4, Nº.6, 1999, p.154-162.

MIGUEL, G. K ; ROSSI, C. J; SILVA M. Comunicação, redes sociais e desafios da interculturalidade na sociedade contemporânea: casos IAC e Adidas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 235-246, 2º sem 2014.

MODESTO, T. A. C; PEREIRA, I. L. E; RIBEIRO, P. E. Narrativas, relações públicas e comunicação intercultural: o caso do “Brazilian corporate communications day”. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 247-259, 2º sem 2014.

MOORE, D. J. **Visions of culture: An Introduction to Anthropological Theories and Theorists**. Nova York: AltaMira Press, 3ª edição, 2009.

MORETII, B. A. C. Um estudo colaborativo sobre interculturalidade e liderança nas organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 261-264, 2º sem. 2014.

ORTIZ, C. Felipe. Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 20, p. 189-203, 1º sem. 2014.

PALMARES, Fundação Cultural. **Valorização da cultura negra é destaque no Futura**. Julho de 2014. Disponível em: <<http://www.palmares.gov.br/?p=33513>>. Acesso em: fevereiro de 2016.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização – do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SRIRAMESH, Krishnamurthy. Relações públicas e multiculturalidade: a sinergia no ambiente contemporâneo das organizações: depoimento [2014]. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p.215-222, 2º sem 2014. Entrevista concedida a Maria Aparecida Ferrari.

SOUZA, N. Andreia. Globalização: origem e evolução. **Caderno de Estudos Ciência e Empresa**, Teresina, Ano 8, Nº1, julho 2011.

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

VERGILI, Rafael; VETRITTI, M. C. G. F. Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom**. São Paulo, Ano 11, Nº 21, p. 133-143, 2º sem 2014.

VILLAS, M. Carlos. **Seis ideias falsas sobre a globalização**. Revista Estudos de Sociologia, v.4, Nº6, 1999, p. 21-61.

## APÊNDICE I: Roteiro da Pesquisa Quantitativa

### Pesquisa Quantitativa

A gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais  
multiculturais pela visão do aluno de relações-públicas

Nome: \_\_\_\_\_

1) Ano em que ingressou na universidade:

2016     2015     2014     2013     2012

2) Idade:

17 a 19 anos

20 a 22 anos

23 a 25 anos

25 anos ou mais

3) Gênero:

Feminino     Masculino

4) Você já fez intercâmbio?

Sim     Não

5) Se sim, para onde?

\_\_\_\_\_

6) Você já teve contato com algum intercambista de outro país?

Sim     Não

7) Se sim, qual era o país de origem do intercambista?

\_\_\_\_\_

8) Você se sente apto em conversar em outro idioma?

Sim     Não

9) Se sim, quais?

\_\_\_\_\_

10) O que você entende por multiculturalidade?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11) Para você, qual é o significado e a importância de ter contato pessoal/profissional com pessoas de outros países? Se possível, discorra a respeito.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12) Quanto a sua ocupação:

Já participei ou participo de projeto de extensão na universidade

Já fiz ou faço estágio (inclui RPjr)

Já trabalhei ou trabalho atualmente

Nenhuma das opções anteriores

13) No projeto de extensão/estágio/trabalho, havia um ambiente multicultural?

Sim     Não

14) Se sim, descreva brevemente as características desse ambiente.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15) Como você avalia as possibilidades de um relações-públicas na gestão de relacionamentos em organizações multiculturais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE II: Roteiro Pesquisa Qualitativa

### Identificação

Nome

Idade

Gênero

Ano de ingresso

- 1) Experiências profissionais (estágio, projeto de extensão, trabalho)
- 2) Experiência de intercâmbio (quando, para onde, qual o objetivo, por que escolheu fazer)
- 3) Você já teve contato com pessoas de outros países? (caso a pessoa não tenha feito intercâmbio, analisar as outras questões baseado na experiência de convívio cultural)
- 4) Como você descreve essa experiência? Quais as principais dificuldades e benefícios?
- 5) Quais pontos da cultura você considerou diferentes e parecidos em relação a sua e como foi lidar com isso?
- 6) Após o intercâmbio ou essa experiência de contato com um intercambista, você mudou sua forma de compreensão de o que é ser brasileiro?
- 7) Como você compreende o termo multiculturalismo e interculturalidade?
- 8) Como você avalia a importância do conhecimento desses termos para a prática profissional de RP?
- 9) Quais, no seu ponto de vista, seriam práticas profissionais concretas em ambientes multiculturais?
- 10) Você acha que a universidade oferece uma formação adequada para lidar com ambientes multiculturais? Comente.
- 11) Qual a relação entre a gestão de relacionamentos e multiculturalidade?

## APÊNDICE III: Artigo para Revista Media e Jornalismo

### **A gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais pela visão do aluno de relações públicas**

#### **Resumo**

O presente artigo baseia-se no preceito que a globalização e o crescente acesso às TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) representaram, mesmo que de forma desigual, a maior circulação de pessoas e, conseqüentemente, geraram ambientes multiculturais. Porém, para que essa situação se reverta em diálogo intercultural, dentro de organizações, é necessário privilegiar o papel estratégico da Comunicação, sobretudo do profissional de Relações Públicas, a quem cabe a gestão de relacionamentos. O presente trabalho apresenta dados da pesquisa de iniciação científica que buscou compreender a visão dos estudantes de Relações Públicas da Unesp, Brasil, sobre interculturalidade e multiculturalismo, por meio de pesquisas quantitativa e qualitativa, visando fornecer pistas para repensar o ensino superior, na área. De maneira geral, os resultados mostraram que os alunos não possuem muita proximidade com a temática e têm certa dificuldade para unir a gestão de relacionamentos à interculturalidade.

**Palavras-chave:** gestão de relacionamentos, relações públicas, multiculturalidade, interculturalidade, globalização, organizações, pesquisa.

#### **Abstract**

This article is based on the precept that globalization and increasing access to Information and Communication Technologies (ICTs) represented, even if unequally, the greater circulation of people and, consequently, generated multicultural environments. However, for this situation to be reversed in intercultural dialogue, within organizations, it is necessary to privilege the strategic role of Communication, especially the Public Relations professional, who is responsible for managing relationships. The present work presents data from the scientific initiation research that sought to understand the views of the Public Relations students of Unesp, Brazil, on interculturality and multiculturalism, through quantitative and qualitative research, aiming to provide avenues for rethinking higher education in the area. In general, the results showed that the students do not have much proximity to the subject and have some difficulty to unite the management of relationships to interculturality.

**Key words:** relationship management, publicrelations, multiculturalism, interculturality, globalization, organizations, research.

#### **Introdução**

Desde a década de 1970, o mundo vivencia mudanças em sua forma de se relacionar, de empregar e de empreender, enfim, de modo geral, todas as áreas profissionais vêm trilhando um caminho complexo e de constante adaptação. A

globalização, aliada às TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação), tem influenciado não só o mercado, mas os relacionamentos e a cultura.

Entender a globalização e todo seu processo de transformação no decorrer da história torna-se relevante, na medida em que a globalização está presente no cotidiano humano há tempos. “Desde que o capitalismo desenvolveu-se na Europa, apresentou sempre conotações internacionais, multinacionais, transnacionais e mundiais, desenvolvidas no interior da acumulação originária do mercantilismo” (Ianni, 2001: 14).

Ao pensar que desde o período de trocas mercantis, a evolução do comércio realizado por meio da moeda até o modelo vigente, inúmeras mudanças, adaptações e invenções foram surgindo, tornando cada vez mais possível o contato entre comunidades. Com o surgimento das novas tecnologias, ligadas prioritariamente à comunicação, como o telefone celular, a internet e as mídias sociais, a globalização ganhou nova face, indo além da comercialização de produtos e intensificando a troca de ideias e valores.

*[...] a expressão da globalização das ideias, padrões e valores socioculturais e imaginários pode ser vista como uma teoria da cultura mundial, entendida como cultura de massa, mercado de bens culturais, universo de signos e símbolos, linguagens e significados que povoam o modo pelo qual uns e outros situam-se no mundo, ou pensam, imaginam, sentem e agem. (Ianni, 2001: 119)*

Dentro desse contexto de inúmeras adaptações, o conceito de cultura exerce papel altamente relevante na formação de valores, atitudes e comportamentos de cada indivíduo nos diferentes grupos sociais, e é inerente à realidade organizacional. Seja na importância da compreensão da cultura organizacional, ou mesmo das várias culturas existentes na organização, seja ao compreender como ela se relaciona com a cultura local.

É justamente neste cenário que se insere o presente trabalho: a diversidade cultural dentro de organizações, públicas ou privadas, o que acarreta no multiculturalismo e na pluralidade de expressões. Porém, para que esse quadro culmine no diálogo intercultural, a gestão da comunicação precisa ter papel estratégico nas organizações. Afinal,

*[...] enquanto o Multiculturalismo propugna a coexistência num mesmo espaço social de culturas diferentes sob o princípio da tolerância e do respeito à diferença, a Interculturalidade, ao pressupor como inevitável a interação entre essas culturas, propõe um projeto político capaz de estabelecer um diálogo entre elas, como forma de garantir uma real convivência pacífica. (D'Ávila Lopes, 2012: 69)*

Em geral, porém, os ambientes organizacionais tendem a ser multiculturais, ou seja, trabalham com o contexto onde várias culturas coexistem, mas não necessariamente interagem, não possuem um diálogo direto nem alinhado, apenas dividem um mesmo espaço, que, por muitas vezes encontra-se em situação conflituosa pela ausência de identidade mútua.

É por essa razão que o profissional de comunicação e, especificamente, o relações-públicas deve analisar o contexto social e organizacional, identificar e trabalhar da melhor forma possível com a cultura global e local e conhecer a cultura organizacional de sua área de trabalho, sem deixar de considerar o poder que a globalização exerce sobre este e os demais aspectos levantados.

O trabalho do relações-públicas nessa conjuntura é fazer com que, por meio da gestão de relacionamento, esses grupos de diferentes culturas passem a estabelecer um diálogo, e, portanto, atuem de acordo com os princípios da interculturalidade, onde eles sejam capazes de introduzir uma nova cultura organizacional que garanta uma convivência de integridade e plenitude.

Portanto, em tempos de globalização econômica e mundialização da cultura, nunca foi tão importante a formação intercultural para os indivíduos e organizações, e esse assunto ganha destaque ao pensar na formação do relações-públicas, enquanto gestor de relacionamentos. É nesse contexto que se insere o presente trabalho, resultante de pesquisa de iniciação científica realizada entre 2015 e 2016, com financiamento do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Desta forma, a questão que motivou o presente trabalho é: como os alunos de relações públicas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), localizada no município de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil, enxergam a possibilidade de gerenciar relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais e, portanto, o diálogo intercultural/multicultural?

A metodologia seguiu três etapas. Na primeira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre globalização, multiculturalismo e diálogo intercultural, com ênfase na influência nas organizações, e sobre o papel do relações-públicas como gestor de relacionamento entre organizações e os diversos públicos de interesse. Em um segundo momento, foi feita uma pesquisa quantitativa, por meio de questionário, com alunos do

1º ao 4º ano do curso de Relações Públicas da Unesp. Por fim, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas, com um grupo restrito de alunos.

### **Globalização e o impacto na cultura**

O conceito de globalização pressupõe a integração entre produtores e consumidores, não apenas no âmbito de produção de mercadorias, mas também em relação à cultura, artes, música, comportamento e informação. No entanto, analisando o contexto atual, o modelo capitalista envolto à globalização não tem trazido retornos unicamente positivos. Inúmeros casos envolvendo desde tráfico de seres humanos, drogas, exploração sexual e de trabalho infantil até violação no repasse de informações e dados privilegiados são reflexos de um modelo no qual o capital, e não as pessoas, é o bem mais valioso.

Segundo Souza (2011), o “grau de dependência com países desenvolvidos pode levar sobremaneira a amplo desemprego, formação de grandes bolsões de ignorância e miséria, de grandes desigualdades sociais, acarretando sociedades desequilibradas econômica e socialmente”. Por isso, hoje fica visível a diferença entre os chamados países de primeiro mundo, aqueles que têm acesso à informação, educação, saúde e lazer, de forma justa e igualitária, e aqueles países que ainda lutam para ter seus direitos preservados e o acesso à informação mantidos.

Santos (2000) trabalha com a ideia de que cabe à humanidade pensar num modelo de globalização no qual exista de fato uma visão mais humana, que se preocupe menos com números e valores e mais com a inovação, restauração e reutilização, não só de produtos, mas de bens, serviços e relações. Nesse novo modelo de globalização, cabe a possibilidade da relação harmônica entre as culturas, que priorize o diálogo e o respeito na convivência, colocando em prática a ideia de interculturalidade.

Marchiori (2006: 56) baseia-se nas ideias de Franz Boas (1854-1942), para quem a noção de cultura remete a um processo-histórico específico, e que por isso, cada cultura tem suas especificidades e relações com sua sociedade, ou seja, “para entendermos um processo cultural, conhecendo o significado de um determinado comportamento, é necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos” (Marchiori, 2006: 56). Dessa forma, fica claro que o estudo da cultura se baseia no real, no cotidiano, no que compete ao que é diário, à pura realidade social.

Entendendo, portanto, a ideia de que a cultura é variável tanto quanto a visão e as possibilidades que o conceito de globalização abrange, fica claro que inúmeras vertentes ficam disponíveis para pesquisa e estudo, e uma delas direciona-se exatamente na compreensão da multiculturalidade e da interculturalidade enquanto modelo próximo ao que seria o ideal dentro e fora das organizações.

O conceito de multiculturalismo, segundo Ortiz (2014), remete a “um conjunto de relações e redes de significados subjacentes que se criam como produto do convívio no mesmo espaço físico ou virtual de pessoas de origens e culturas diferentes”. Esta definição norteou o trabalho de iniciação científica no qual este artigo se apoia.

De forma geral, portanto, o multiculturalismo é entendido como a convivência de várias culturas em um mesmo tempo e espaço. Não necessariamente essas culturas precisam dialogar e convergir, como no caso de bairros étnicos localizados em grandes centros mundiais, permitindo que, mesmo longe de país de origem, os indivíduos possam manter aspectos da sua cultura. Moradores de bairros vizinhos até convivem pacificamente, porém, nem sempre experimentando trocas culturais.

O termo interculturalidade também faz parte do contexto analisado, sendo visto como o modelo mais próximo do ideal de gestão para o relações-públicas, que busca que os colaboradores de determinada organização dialoguem e interajam da melhor forma possível, visando sempre absorver e destacar as marcas positivas que se destacam diante das diferenças culturais. O quadro 1 sintetiza as principais características dos conceitos multiculturalidade e interculturalidade.

[Quadro 1 aqui]

Mas, afinal, o que pode o relações-públicas fazer para trabalhar de forma efetiva com a comunicação e a gestão de relacionamentos visando transformá-las e mantê-las segundo os preceitos da interculturalidade? Segundo Marchiori (2006), a comunicação e o planejamento competem as Relações Públicas e precisam estar presentes nas organizações para que seja possível garantir um trabalho de sucesso e que seja capaz de envolver todas as variáveis apresentadas no decorrer deste artigo, como os fatores chave da globalização, a cultura e as especificidades da própria organização. Para a autora, “a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige

dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises profundas do contexto.” (Marchiori, 2006: 127)

De acordo com Ferrari (2015), a interculturalidade é mais do que uma variável, é um dos principais elementos com os quais o profissional de relações públicas, ou gestor, precisa se preocupar e trabalhar. A comunicação, para tanto, caminha de mãos dadas e vislumbra o mesmo caminho que a interculturalidade, que é o entendimento e uma gestão de relacionamentos próspera e aberta.

*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. 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: 45)*

Para que isso aconteça, o relações-públicas deve estar preparado para lidar com os desafios que o cotidiano organizacional irá lhe apresentar. Esse respaldo está ligado não só as experiências vividas por ele antes da vida profissional, mas também na sua relação com a temática, seu conhecimento e domínio sob o conceito, casos passados que estejam ligados à gestão de relacionamentos e à interculturalidade, ou seja, ele deve ter competência para dialogar com esses desafios. Esse preceito leva à reflexão sobre a formação em Relações Públicas, o que justifica o presente trabalho.

### **Descrição e análise dos resultados**

Por meio de duas pesquisas, a primeira de caráter quantitativo e a segunda de caráter qualitativo, que foram aplicadas com os alunos de primeiro a quarto ano da Unesp, buscou-se conhecer um pouco mais sobre o perfil dos alunos e entender como eles enxergam a temática da multiculturalidade e da interculturalidade e as possibilidades que esta área oferece para eles enquanto futuros profissionais. O curso de Relações Públicas

da Unesp Bauru conta com aproximadamente 200 alunos matriculados, com duração mínima de 4 anos e máxima de 7 anos.

A pesquisa quantitativa foi aplicada no mês de maio de 2016, por meio de questionário entregue presencialmente, nas salas de aula, totalizando quinze perguntas, das quais onze questões eram fechadas e quatro abertas. O questionário aplicado obteve um total de 148 respostas, quantidade que permitiu a obtenção de um panorama real do objeto de estudo. O gráfico 1 demonstra a divisão dos respondentes por ano do curso.

[Gráfico 1 aqui]

Num segundo momento, foi perguntado a respeito da experiência de intercâmbio, e cerca de 76% dos alunos disseram nunca terem feito intercâmbio enquanto 24% fizeram, uma porcentagem baixa diante da temática interculturalidade, que propõe exatamente a ideia de trocas culturais e vivência de novas culturas. Dos que realizaram intercâmbio, a maioria teve como destino países da Europa, seguida da América do Norte e América do Sul. Poucos alunos disseram ter conhecido outras regiões do mundo, o que demonstra a preferência por determinados destinos, o que pode ser explicado devido ao próprio incentivo comercial, mas, também ao acesso à história e a informações sobre a cultura desses locais.

Na questão seguinte, os alunos foram perguntados se haviam tido algum contato com pessoas de outros países e a maioria, com quase 86% dos respondentes, disseram ter conhecido pessoas de outras culturas, o que comprova a ideia de que independente da locomoção física a troca cultura pode ser realizada, visto que muitas pessoas de outros países visitam o Brasil e acabam conhecendo e se familiarizando com o povo local. A respeito da origem dos intercambistas, a maior parte dos estrangeiros era da América do Sul ou da Europa, seguidos da América do Norte, Central, África, Ásia e, por último, Oceania.

Os alunos também foram questionados se, caso necessário, sentiriam aptos a conversar em outro(s) idioma(s) e a 76% dos respondentes disseram que sim. A grande maioria, cerca de 92%, optou pelo inglês enquanto segunda língua, enquanto os demais optaram pelo espanhol, com cerca de 32% dos respondentes. É fato que o domínio de um segundo idioma para um estudante e futuro profissional de relações-públicas facilita as trocas culturais entre os povos.

Na terceira parte do questionário, os alunos responderam as questões abertas, sendo a primeira delas sobre multiculturalidade e o entendimento a respeito da temática. A maioria dos alunos entendia como “ambiente onde várias culturas interagem” (25%), seguido de “interação ou diálogo cultural” (23%) e como “diversidade cultural” (22,3%). As respostas foram divididas em 10 categorias, para este artigo foram destacadas as três mais citadas. Não foi definida uma resposta absolutamente correta, mesmo porque não há uma única conceituação, mas fica claro que existe uma confusão com a definição do termo, visto que não necessariamente a multiculturalidade implica no estabelecimento do diálogo. As respostas estão sintetizadas no gráfico 2.

[Gráfico 2 aqui]

Na segunda questão aberta foi perguntado qual era o significado e a importância que os alunos enxergavam no contato tanto pessoal quanto profissional com pessoas de outros países. As três respostas mais recorrentes foram: “visão ampliada de mundo” (30%); “conhecimento e aprendizagem de culturas diferentes” (18%) e “troca de informações e experiências” (13,5%) e “crescimento pessoal e/ou profissional” (13,5%).

A penúltima pergunta indagava se o ambiente de trabalho no qual alguns deles tiveram a oportunidade de conviver possuíam traços multiculturais. A resposta foi surpreendente, visto que 66% dos alunos disseram que em seus trabalhos não era possível perceber um ambiente multicultural, enquanto apenas 34% disseram que conviviam em tal local. As respostas levantaram a indagação se os locais de fato não apresentavam nenhum tipo de características ligada à multiculturalidade ou se os alunos, por não terem domínio do conceito, não souberam identificar.

Por fim, a última questão, voltada para a gestão de relacionamentos, buscava entender como os alunos viam a possibilidade de atuação profissional em ambientes organizacionais multiculturais, ou seja, quais as atividades e funções que este poderia exercer. Em primeiro, como mais escolhida, estava a própria gestão de relacionamentos (27%), seguida de “trabalhar com a gestão da comunicação” (23%) e “trabalhar com diversas culturas” (16%). As respostas relativas a esta última pergunta foram pouco desenvolvidas pelos alunos, com poucos argumentos e justificativas para suas escolhas.

Cabe dizer, como análise geral desta primeira pesquisa, que os alunos do curso de Relações Públicas da Unesp de Bauru têm pouca proximidade com a temática da

multiculturalidade e têm dificuldade em diferenciá-la da interculturalidade. Os alunos têm contato com a cultura de outros países e pessoas de outras nacionalidades, mas existe uma barreira no que diz respeito ao estudo e ao entendimento mais aprofundado da temática.

A segunda pesquisa, de caráter qualitativo, buscou-se o aprofundamento do conteúdo e maior confiabilidade nas respostas. A técnica escolhida foi a de entrevista em profundidade, realizada com seis alunos do curso durante o mês de maio de 2016. O quadro 2 traz a identificação dos entrevistados.

[Quadro 2 aqui]

Vale ressaltar que os entrevistados pertencem à classe média, com estilo de vida muito semelhante, ou seja, condições, experiências e possibilidades socioeconômicas e intelectuais muito próximas, fatores que são decisivos quando analisamos o conhecimento e a proximidade com temáticas que exigem determinada vivência de mundo, como contato com povos de outros países, aprendizado em uma segunda língua, contato com o meio universitário, que no Brasil ainda acaba agrupando pessoas de realidades muito semelhantes.

Mas, independente de terem realizado intercâmbio, todos destacaram que com o advento da internet, das novas tecnologias, meios de transporte e canais de comunicação que se reinventam a todo momento, tornou-se muito mais fácil manter contato ou até mesmo conhecer pessoas que sejam de outros países e tenham culturas muito distintas da realidade brasileira.

Entre aqueles que afirmaram ter feito intercâmbio anteriormente, todos disseram que puderam perceber traços culturais muito distintos, nos pequenos detalhes e na própria rotina, no cotidiano das pessoas nos países citados (Estados Unidos, Alemanha e Espanha). Por conta disso, quando indagados sobre o que significaria para eles ser brasileiro e se esse conceito havia se alterado depois do intercâmbio, todos disseram que também puderam perceber grandes mudanças na maneira como suas visões se alteraram e seus critérios de avaliação e percepção foram reinventados.

Isso mostra que existem de fato determinadas reflexões, mudanças de pensamentos e até mesmo mudanças comportamentais que precisam de tempo de vivência para serem amadurecidas. Reconhecer a própria identidade e nacionalidade não é tarefa simples num país cercado de referências externas e estereótipos ligados à

natureza e à beleza física, como é o caso do Brasil. Torna-se difícil entender a si próprio enquanto indivíduo pertencente a uma nação que tem como modelo elementos como bebidas alcoólicas, como no caso da caipirinha, ou o gosto por um esporte em específico, no caso do futebol. O interessante de viver num outro país por um período de tempo mais longo, baseado na pesquisa qualitativa, é exatamente vivenciar determinadas situações que levem a reflexões muito mais profundas sobre sua própria origem do que meramente a preocupação em entender a cultura do outro e compará-las a de seu país de origem.

Um aspecto interessante observado durante as entrevistas é que de maneira geral todos os entrevistados, mesmo aqueles que tiveram contato com pessoas de outros países sem necessariamente sair do Brasil, disseram que o choque, o impacto e adaptação cultural foram mais desafiadores e complexos do que a aprendizagem de uma segunda língua. Pode-se observar também que a língua não é necessariamente um fator de impedimento para as trocas culturais e mudanças de ambientes, sendo possível viajar e entrar em contato com o diferente com pouco conhecimento de uma segunda língua. Essa análise mostra que a convivência, adaptação e o choque entre culturas distintas representam muito mais quando estudamos conceitos como multiculturalidade e interculturalidade do que elementos da cultura instrumental, como o idioma, as roupas, comidas etc.

Como exemplo, pode-se considerar a realidade organizacional atual. Independentemente da língua utilizada em uma reunião, ou da vestimenta utilizada pelos envolvidos, existem aspectos intangíveis que podem influenciar positiva ou negativamente na percepção que as pessoas têm umas das outras, como a pontualidade. A seriedade com que um indivíduo trata seus horários diz muito mais do que o modelo do terno comprado por ele, pois a pontualidade tem a capacidade de moldar no imaginário dos colegas uma imagem daquela pessoa como um profissional comprometido, sério, engajado, ou a partir de uma imagem negativa, como desleixado e irresponsável.

No que diz respeito ao entendimento que os entrevistados possuíam com a temática da multiculturalidade e da interculturalidade, ficou visível o pouco contato e conhecimento sob o conteúdo, o que implica diretamente nas suas visões enquanto profissionais de relações-públicas gerenciando relacionamentos, afinal, para realizar tal atividade, é necessário entender a dinâmica da organização, como ela funciona de acordo com sua realidade e cultura. A maioria dos entrevistados remetia a ideia de multiculturalidade a um espaço e a interculturalidade a um estado de

permanência ou transição, ou seja, poucos foram aqueles que atribuíram o conceito à temática ou que pelo menos conseguiram enxergar que não necessariamente seu sentido precisa estar ligado a algo físico e material como um lugar. É importante e interessante notar que durante as entrevistas todos os participantes disseram se sentir inseguros para responder à essa questão, e que tinham consciência que muito provavelmente não conseguiriam dar uma resposta satisfatória.

É curioso observar que mesmo sem entender o que os termos multicultural e intercultural significam, os entrevistados conseguiram desenvolver uma relação entre a multiculturalidade e a gestão de relacionamentos. Em primeiro lugar, por saberem que cabe de fato ao relações-públicas trabalhar com essa matéria; em segundo, por deduzirem o significado do termo multiculturalidade por meio da desconstrução da palavra e, em terceiro, por toda a reflexão feita durante o questionário sobre a temática, que fez com que os entrevistados pensassem a respeito e pudessem, na pergunta final, unir tudo o que foi discutido anteriormente em uma só questão.

### **Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo principal entender a visão dos alunos do curso de Relações Públicas da Unesp Bauru a respeito da gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais, fornecendo pistas para repensar o ensino superior na área da Comunicação Social.

O processo de globalização tem como uma de suas características o contato e a união, miscigenação de culturas que só se tornou real e viável a partir de adventos tecnológicos que possibilitaram o diálogo, independentemente de fronteiras físicas e geográficas e a facilidade de locomoção humana por meios de transportes de largo e rápido alcance. Foi o processo de globalização, motivado pela criação e ação humana, que construiu novos conceitos de relacionamento cultural.

Os conceitos de multiculturalidade e interculturalidade, apesar de terem grande semelhança, não possuem o mesmo significado, e entender essas diferenças é parte vital para que possa ser feito um trabalho de gestão de relacionamentos eficaz. O relações-públicas deve saber reconhecer onde existem culturas que convivem num mesmo espaço, dividem tarefas, conhecem suas diferenças, mas que não se comunicam, e identifica-lo com um ambiente multicultural. Ao mesmo tempo precisa visualizar ambientes nos quais

existem diferentes culturas dividindo o espaço e que ao mesmo tempo mantêm um diálogo, trabalham não com as diferenças, mas com a diversidade e a reconhecem como um ambiente intercultural.

Enfim, unindo as temáticas de multiculturalidade e interculturalidade, entra o papel do relações-públicas que a partir da gestão de relacionamentos irá trabalhar com todas as variáveis possíveis de forma a trazer para a organização bons resultados, relacionamentos sadios e prósperos para seu público interno e externo além de uma boa imagem perante a sociedade. Baseado na necessidade de conhecer os conceitos, suas características e aplicabilidades o relações-públicas deve estar atualizado e constantemente buscar novos estudos e métodos de trabalho que o ajudem a incrementar suas ferramentas e atividades. Por isso, introduzir toda essa temática aos alunos ainda na universidade é tão importante, pois poderá prepara-los de maneira teórica e prática para que quando haja necessidade de trabalhar com essa gestão de relacionamentos eles estejam familiarizados com os desafios, as dificuldades e técnicas envolvidas. Dessa forma, a pesquisa realizada buscou entender como é o perfil dos alunos do curso no presente momento e se possível sugerir melhorias em área que estejam defasadas.

A partir das pesquisas foi possível perceber que os alunos do curso têm pouca familiaridade com a temática e até mesmo aqueles que tiveram oportunidade de fazer intercambio e vivenciar trocas culturais, ou aqueles que disseram já ter trabalhado ou estagiado em alguma empresa anteriormente, onde poderiam deparar-se com um contexto multicultural, não conseguiram dizer com clareza o que entendem por multiculturalidade ou interculturalidade e como o relações-públicas pode fazer uma boa gestão de relacionamentos diante desse cenário.

Se o objetivo era entender a visão dos alunos de Relações Públicas, ficou claro que essa visão ainda é limitada de conhecimento teórico e prático.

Talvez a conclusão mais importante deste trabalho foi entender que mesmo sem compreender e conhecer com profundidade a temática, os alunos do curso têm interesse e reconhecem a importância de estudar e se aprimorar no que compete a gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais, e esse é sem dúvida o primeiro passo para a evolução e aprendizagem em uma área promissora e cheia de novos desafios.

## Referências

Ferrari, A. M. (2015). Comunicação Intercultural: perspectivas, dilemas e desafios, Parte1. In: *Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Ianni, O. (2001). *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro

Marchiori, M. R. (2006). *Cultura e comunicação organizacional – um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora.

Ortiz, C. F. (2014). Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom*. (2º sem.): 189-203.

Santos, M. (2006). *Por uma outra globalização – do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record.

Souza, N. A. (2011). Globalização: origem e evolução. *Caderno de Estudos Ciência e Empresa*. (Julho): Ano 8, nº1