



## **A comunicação intercultural nas organizações como modelo de resposta à vulnerabilidade em tempos de globalização<sup>1</sup>**

Maria Aparecida Ferrari  
ECA-USP<sup>2</sup>

### **Resumo:**

Atualmente a gestão da comunicação intercultural emerge como um desafio na agenda das organizações que, cada vez mais estão buscando novos olhares para lidar com os complexos problemas e conflitos contemporâneos. O estudo da interculturalidade nas organizações, principalmente quando se internacionalizam exige a adoção de uma perspectiva sistêmica, pois a análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas e do levantamento de semelhanças e diferenças. A presente reflexão faz parte de um estudo mais amplo que analisará o comportamento comunicacional de algumas organizações brasileiras no processo de internacionalização. Aqui apresentamos um resgate da literatura especializada sobre interculturalidade, gestão das multinacionais, cultura organizacional e comunicação, com o objetivo principal de buscar pontos de intersecção entre elementos vitais nos contextos organizacionais que servirão de base para a futura análise das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação intercultural; Gestão da comunicação intercultural; Globalização; Vulnerabilidade; Internacionalização.

### **Introdução**

As organizações atuais passam por um dilema intercultural na medida em que estão continuamente atuando em diferentes contextos, principalmente decorrentes dos processos de internacionalização. O estudo da interculturalidade é essencial para compreender o relacionamento das organizações 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.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Profa. Dra. em Ciências da Comunicação pela ECA/USP e professora-pesquisadora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da ECA/USP e diretora de Relações Públicas da Abrapcorp - [maferrar@usp.br](mailto:maferrar@usp.br)



Um dos aspectos mais importantes do estudo da interculturalidade é o processo de comunicação que, ao lado da cultura formam as bases de entendimento do diálogo de uma organização com seus públicos e demais instituições.

A análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas e do levantamento de 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 procura conseguir uma comunicação consensual que satisfaça as partes em interação. Segundo vários autores, esta segunda visão é 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.

A filosofia que inspira a comunicação intercultural está diretamente relacionada com o conceito de identidade cultural, uma vez que as peculiaridades das populações devem ser compreendidas, aceitas e respeitadas. Portanto, hoje, a preocupação das sociedades é de saber como lidar com a diferença assegurando a equidade e a equivalência, principalmente diante da interação com organizações multinacionais.

Aproximar-se deste objetivo requer combinar diretrizes e ações simultaneamente globais e locais, principalmente quando concebemos a globalização como fenômeno que impacta nos sistemas econômico, social, político e cultural e produz um processo civilizatório, como destaca Ianni (2005). Essa interação ocorre pela intensidade e a velocidade das trocas comunicacionais e comerciais, com a instabilidade dos relacionamentos e as mudanças constantes dos cenários, tornando pessoas e organizações mais vulneráveis. Nesse aspecto, vale definir a vulnerabilidade como um estado de fraqueza ou debilidade no qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua *performance* ou até sua sobrevivência, devido à intensa competitividade e aos riscos presentes nos ambientes em que atuam (Grunig, Ferrari e França, 2011). A vulnerabilidade das organizações depende, fundamentalmente, da maior ou menor ação interveniente de dois tipos de agentes: os externos, que são os riscos, ameaças e impactos oriundos do micro e macro entorno e que afetam sua *performance* dos negócios e seu comportamento diante de seus públicos; e os internos, que são os impactos que podem surgir do enfraquecimento dos laços de



confiança interpessoal dos trabalhadores e das percepções que eles têm sobre a organização.

Uma pergunta a ser feita é: como é construída a relação entre culturas e entre pessoas diferentes nas empresas transnacionais? Neste estágio, a proposta é fazer um resgate da literatura especializada sobre interculturalidade, gestão das multinacionais, cultura nacional e organizacional e comunicação, com o objetivo principal de buscar pontos de intersecção no universo social globalizado e diferenciado no qual vivemos. Também, pretende-se, na sequência, identificar o comportamento de multinacionais brasileiras no processo de internacionalização, para verificar quais são os elementos marcantes de suas relações interculturais, com especial atenção aos modelos de gestão da comunicação intercultural utilizados.

Em nossa reflexão utilizamos a denominação “empresas transacionais” explicado por Barbosa e Veloso (2007) como :

O termo sinaliza a idéia de “atravessamento” do espaço nacional pela empresa, e não apenas a sua presença em vários países, como indicam os outros dois conceitos [dizer quais são esses outros dois conceitos, nem que seja em uma nota de rodapé]. Concretamente, a transnacionalidade da empresa implica em estratégias e políticas corporativas diferenciadas que vão desde um *board* de diretores composto por pessoas de diferentes nacionalidades, e não apenas por executivos do país original da empresa, passando por centros diferenciados de produção do conhecimento, por processos de compra e de recrutamento globalizados ou regionalizados, até a existência de uma forte cultura organizacional. Na verdade, esta última é que proverá a unidade simbólica e de objetivos para os indivíduos cultural e socialmente diferentes que integram as organizações transnacionais (BARBOSA e VELOSO, 2007, P. 60)

A seguir, trataremos de definir alguns dos conceitos que são conceitos-chave para o entendimento da comunicação intercultural e seus efeitos.

### **Elementos constituintes da comunicação intercultural**

Como comentamos, a noção de identidade é essencial para o estudo da interculturalidade. Segundo Wernier (2000, p. 16) “a identidade é definida como o conjunto dos repertórios de ação, de língua e de cultura que permitem a uma pessoa reconhecer sua vinculação a certo grupo social e identificar-se com ele”. Com isso entendemos que a cultura e a língua são elementos primordiais da identidade de uma sociedade e que influi no relacionamento com pessoas de outras culturas e ambientes



sociais. No cenário da globalização da cultura, um mesmo indivíduo pode assumir identificações múltiplas que mobilizam diferentes elementos de língua, de cultura, de religião, em função do contexto.

Outros dois conceitos a serem trabalhados para essa reflexão são a multiculturalidade e interculturalidade que, segundo Barbosa e Veloso (2007) se diferenciam um do outro. A noção de multiculturalismo vai além das políticas identitárias, pois trata das questões da diferença e da identidade sob a rubrica do ‘reconhecimento’ da diferença. Este conceito inclui não só identidades pessoais, mas também temas mais abrangentes como as políticas multiculturais, os dilemas éticos relacionados à diversidade cultural e étnica,

os conflitos interculturais e a questão da integração (individual e social) a novas comunidades políticas multiculturais e transnacionais. Também enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica.

Já o conceito de interculturalidade enfatiza o oposto: que a ‘comunicação’ entre os diferentes que habitam em um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto deve ser o centro da comunicação. No caso específico das empresas transnacionais, o que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los.

Se apropriando dos conceitos desenvolvidos por Barbosa e Veloso (2007) verifica-se que na realidade o correto é utilizar a definição de interculturalidade para estudar o comportamento das organizações que estão no processo de internacionalização. Para prosseguir no caminho de aclarar os conceitos que nos levam a compreender a comunicação intercultural, é preciso analisar a cultura como elemento base das relações de poder e de trocas simbólicas. A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela.

A cultura é um dos principais componentes dos contextos nacional e organizacional e



uma vez que constitui um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social. Em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um conjunto de valores que determina os comportamentos humanos. É algo que permite que eles sejam percebidos de maneira compreensível. Sua materialização inclui desde as expressões artísticas até as manifestações sociais e linguísticas.

Ao longo dos anos, a noção de cultura, no âmbito das organizações também sofreu grandes transformações, de um recurso que podia ser controlado para um conceito mais contemporâneo, visto como parte inerente da organização. Esta nova concepção teve reflexos na forma como a cultura é vista no contexto das organizações

Cultura, segundo Grunig, Ferrari e França (2011, p. 139) pode ser compreendida como “a maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade, na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem”.

Se a noção de cultura é básica para o entendimento do comportamento das pessoas em determinado contexto social, a cultura nacional faz parte do universo para compreender e lidar com as diferenças que surgem nas interações entre fronteiras. Com conseqüência natural da integração econômica e da globalização aumenta a necessidade e a busca por modelos práticos que expliquem as diferenças entre crenças culturais, bem como atitudes e comportamentos baseados nos ambientes empresariais de diferentes culturas (Caldas, 2009).

Portanto, conhecer as culturas nacionais é necessário identificar as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções (Motta, 2002).

Desta forma, entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural.

Uma vez que a cultura nacional traz em si o germe das características intrínsecas de um povo, por outro lado Schein (1986) tem sido um dos grandes estudiosos da cultura organizacional e a define como:



um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1986, p. 47).

Toda forma de expressão dos membros de uma organização, tem no seu interior o DNA da cultura nacional e podem coexistir diversas culturas em uma mesma empresa: a organizacional, a do país no qual a organização desenvolve suas atividades, a do setor de atuação etc.

Se os conceitos até agora apresentados são fundamentais para o entendimento do novo cenário das empresas, principalmente das que estão se internacionalizando, consideramos que a gestão organizacional é o processo que facilita ou inibe a comunicação intercultural. Segundo Grunig, Ferrari e França (2001, p. 170) “as relações de poder as que são decorrentes do processo decisório, ou seja, aquelas que se estabelecem entre as pessoas que, em razão de seu cargo ou função, têm autoridade para decidir ou influenciar a decisão de outras”. Tais relações se estabelecem tanto em nível horizontal – entre aqueles que detêm poder semelhante – quanto vertical – entre aqueles que se encontram em diferentes posições hierárquicas. Os executivos da alta direção têm autoridade formal e legitimada pela função que ocupam e são responsáveis por definir a filosofia, a visão, a missão e os objetivos de longo, médio e curto prazo, além do modelo de gestão adotado. Eles formam a ‘coalização dominante’ (Grunig, 1992) e são responsáveis também pela definição da ideologia, vista como um núcleo que concentra o universo simbólico, cujo sentido compreende o sistema de princípios, valores e crenças.

As relações de poder se materializam por meio dos componentes da cultura organizacional, vista como o cimento que sustenta as práticas entre os indivíduos que compõem uma organização. Os componentes da cultura guiam o comportamento dos públicos mediante a assimilação, ao longo do tempo, dos valores compartilhados e dos pressupostos básicos determinados pela alta administração (Schein, 1986). Essa influência extrapola as barreiras da empresa, influenciando também no comportamento dos demais públicos de interesse.

Dos vários componentes da cultura consideramos que os valores são os que dão sustentação



ao processo de socialização e que têm a função de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos (Mendes e Tamayo, 2001). Em pesquisa desenvolvida por Ferrari (2000) os valores organizacionais revelavam e asseguravam os interesses da administração e, portanto, determinavam padrões de comportamento e modelos de gestão. Fica patente que os valores, como parte do ‘tecido’ que forma a cultura, conferem sentido ao que se faz na organização. Segundo Grunig, Ferrari e França (2011, p. 171)

com a materialização da cultura se estabelece o modelo de gestão, que pode ser mais participativo ou mais autoritário dependendo da influência da cultura nacional e da origem da organização, seja ela familiar, pública, nacional ou global, e também das ocorrências político-econômicas do país. A literatura especializada afirma que a maioria dos modelos de gestão latino-americanos ainda não considera a cultura como fator-chave para entender o estilo de gerenciar. Rodríguez (1999, p. 225) corrobora essa análise e sustenta que, “no Chile, os modelos (de gestão) foram colocados em prática sem fazer nenhuma adaptação à realidade nacional (...) e o escasso êxito desses modelos tem sido atribuído a razões culturais, ou até étnicas, e não ao modelo em si e à sua aplicabilidade”.

Ferrari (2000) concluiu que o modelo de comunicação praticado nas organizações sempre é resultado das trocas simbólicas e dos valores compartilhados que ocorrem no interior da organização, assim como das demandas externas que pressionam ou oferecem oportunidades, entre as quais se destacam aquelas decorrentes das culturas nacionais. O modelo desenvolvido define o papel e as funções a serem desempenhadas pelos profissionais, e é resultante do modelo de gestão adotado pela organização.

Desta forma, a gestão organizacional principalmente nas empresas transnacionais é influenciada pelo contexto cultural uma vez que se torna impossível coordenar as atividades das pessoas sem um profundo conhecimento de seus valores, crenças e expressões. Gerir em um ambiente intercultural revela ser uma tarefa complicada e sutil que requer muito conhecimento do ‘outro’. Para que a gestão possa ser positiva os executivos necessitam de um quadro conceitual de referência que os faça perceber como, na maioria das vezes, as pessoas de diferentes culturas são condicionadas a lidar com os mesmos problemas básicos que todas as sociedades humanas enfrentam.



Uma vez entendida a importância da gestão organizacional para o funcionamento da empresa, nos resta refletir sobre a comunicação intercultural. Ela é definida como a capacidade de interagir com eficácia com pessoas de culturas que nós reconhecemos como diferentes da nossa. Nela, a compreensão mútua da cultura do outro é fundamental para que a comunicação seja bem-sucedida. Interagir significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não ser comum, mas que respeita ambos os lados.

A filosofia que inspira a comunicação intercultural está diretamente relacionada com o conceito de cidadania, desde que ele não seja limitado ao gozo dos direitos legais nem restrito ao âmbito dos estados-nação clássicos. Hoje, a cidadania deve ser compreendida como elemento constituinte de um vasto cenário no qual ganham importância, influência e poder de negociação as organizações supranacionais, assim como os movimentos sociais transnacionais, as nações sem estado e grupos não estatais, por exemplo, ativistas e organizações não governamentais. Esse ambiente complexo, polissistêmico coloca desafios tanto para as organizações como para os gestores da comunicação intercultural.

Para entender como se dá a comunicação intercultural vamos focar o desenvolvimento das empresas brasileiras no processo de internacionalização, como será estudado em etapas posteriores do estudo. Aqui, apresentamos, o cenário macro mostrando que o processo de internacionalização das organizações brasileiras e latino-americanas dependeram em muito dos contextos político, econômico e social de cada país.

### **Internacionalização e interculturalidade nas empresas brasileiras**

Conhecidas como "*late movers*" (Fleury e Fleury, 2007) as empresas brasileiras e latino-americanas começaram tardiamente seu processo de internacionalização. Tal fato ocorreu por problemas políticos e econômicos que permearam os países da região, além de algumas barreiras enfrentadas como o idioma, o preconceito, os estereótipos, os choques culturais, os modelos conservadores de gestão, a tecnologia obsoleta, a baixa capacitação dos recursos humanos, etc. Essas dificuldades impactaram na capacidade das empresas para gerenciar a interculturalidade, uma vez que o processo de internacionalização torna mais intensos os contatos interculturais, uma vez que a barreira fundamental está no relacionamento e na comunicação entre as pessoas.



Se comparada com a grande presença de organizações multinacionais e transnacionais<sup>3</sup> em todos os países da América Latina, a internacionalização das empresas brasileiras e latino-americanas é considerada pelos teóricos como tardia. Essas organizações iniciaram seus processos de internacionalização muito mais tarde por serem de origem de países emergentes e por seus sistemas político e econômico vulneráveis, o que as privou das condições requeridas pelo contexto mundial, como a competência tecnológica, a capacidade de visão estratégica gerencial e a especialização de mão de obra, condições indispensáveis para sua inserção no mercado internacional. No caso brasileiro, Rocha, Silva e Carneiro (2007, p. 184) afirmam que “uma das hipóteses para a não-internacionalização é a existência de um grande mercado doméstico, em particular se seu grau de fechamento à competição internacional for elevado”. Somem-se a isso as crises políticas e as ditaduras militares que, na maioria das vezes acentuaram a dificuldade das empresas latino-americanas de se internacionalizarem.

Segundo Tavares e Ferraz (2007), existem algumas características comuns na trajetória de internacionalização de quatro países da região – Argentina, Brasil, Chile e México – e os dois autores apontam cinco fatores que contribuíram para determinar essa trajetória: a) todos saíram da década de 1980 com economias relativamente fechadas em que algumas das maiores empresas, inclusive as manufatureiras, eram de propriedade estatal. O início da integração das empresas nos mercados mundiais aconteceu somente nos anos 1990, em razão das reformas realizadas no âmbito governamental; b) a liberalização comercial expôs as empresas latino-americanas a uma maior pressão competitiva nos mercados domésticos e acelerou sua capacidade de competir nos mercados externos; c) a privatização e a profissionalização da administração de grupos empresariais foram essenciais para a inserção das empresas no mercado internacional, abrindo a possibilidade para as fusões e aquisições; d) em alguns países, a política de defesa da concorrência obrigou muitas empresas a investir no exterior; e) fortaleceram-se os vínculos com mercados tradicionais (Estados Unidos e Europa) em razão,

---

<sup>3</sup> Neste texto, usamos o termo “organizações transnacionais” em sua dimensão genérica, para nos referirmos às empresas com fins lucrativos, que operam em mais de um país. Segundo Dicken (1998, p. 177), “uma empresa transnacional é aquela que tem o poder de co-ordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que ela não tenha o controle acionário total nas distintas localidades onde se encontra”. Para o autor esse tipo de organização é a que mais se beneficia do fenômeno da globalização devido à desregulamentação econômica e da privatização das empresas estatais.



principalmente, das mudanças no fluxo comercial, passando a América Latina a ser local de investimento e, ao mesmo tempo, a ser exportadora de produtos e serviços.

Todos esses fatores e barreiras foram determinantes para que as organizações latino-americanas começassem a adotar um comportamento e um código de conduta para sobreviver em um cenário até então desconhecido. E foi justamente por isso que elas começaram a se preocupar com a comunicação em um entorno totalmente diferente de seus países de origem no momento em que começaram a se transpor para o cenário internacional.

### **Exemplos brasileiros**

A Petrobras foi pioneira entre as empresas brasileiras a se internacionalizar e desde o início do processo seguiu o princípio de afinidade cultural para a sua expansão. Uma vez que a empresa decidiu se internacionalizar ela buscou certas afinidades como por exemplo, as questões lingüísticas, culturais e geográficas. A isso Tanure, Cyrino e Penido (2007) chamam de distância psíquica, na qual a organização inicia sua internacionalização em um mercado que tenha instituições e cultura mais parecida com as suas, com menor distância psíquica em relação ao país de origem.

Por ser uma das primeiras empresas brasileiras em iniciar esse processo, cometeu alguns erros, como por exemplo, não fazer um estudo comparativo dos atributos das marcas concorrentes no cenário internacional com o objetivo de verificar as cores que poderiam ser usadas globalmente. Por isso, foi proibida de utilizar as cores verde e amarelo e, desta forma descaracterizando a origem brasileira. Os erros fizeram com que as práticas de internacionalização amadurecessem e a organização passou a aplicar o que chama de “*Disaster Check*”, uma metodologia que faz um levantamento de todos os possíveis problemas que podem surgir como consequência das questões culturais. É um sistema que a empresa incorporou à sua fase de planejamento para se proteger contra as vulnerabilidades, além de oferecer maiores possibilidades para superar resistências e barreiras.

A Vale – Companhia Vale do Rio Doce, por sua vez, iniciou seu processo de internacionalização em um momento diferente. A empresa teve tempo e capacidade necessária de se preparar para a internacionalização. Como exemplo, basta observar o planejamento do *branding* que definiu todo o sistema simbólico da organização em um



enfoque global. Foi realizado um estudo dos atributos das marcas concorrentes e verificado que poderiam ser usadas as cores verde e amarela. No entanto, elas não simbolizam as cores símbolo do Brasil, mas a riqueza (amarelo) e a sustentabilidade (verde), uma vez que outros países, por exemplo a Austrália, também usam as cores verde e amarela, nesse caso para identificar suas equipes esportivas nacionais.

Um marco histórico foi a compra da empresa canadense Inco, em 2006. Tanto pelo volume financeiro envolvido quanto ao fato simbólico de adquirir uma empresa estrangeira fez com que essa aquisição tornasse a empresa uma das melhores para se investir na bolsa. A organização demonstrou ter um grau elevado de consciência da importância intercultural, pois adaptou sua comunicação localmente em função do *feedback* recebido em diversos países, sem deixar de ter um controle central da comunicação.

Outra empresa com forte presença global é a Gerdau. Empresa familiar, de origem alemã, tem 109 anos e está na 5ª. geração no processo de gestão. É líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos maiores fornecedores de aços longos especiais do mundo.

A empresa tem um traço particular na sua sólida cultura de negócios, o GERDAU BUSINESS SYSTEM – GBS – core system – que são políticas que foram construídas em conjunto com os executivos e que orientam, também a comunicação global da empresa. Para evitar resistências, a companhia evita impor a cultura brasileira ou privilegiar os traços culturais do país de origem, optando por estudar as realidades locais e se adaptar a elas, sempre com a preocupação de alinhar a comunicação com os resultados do negócio.

As três organizações citadas mostram como a gestão intercultural é fundamental para o êxito dos negócios na esfera global. Hofstede (2001) afirma que a aquisição de habilidades de comunicação intercultural passa por três etapas: a primeira é o reconhecimento quando o indivíduo admite que traz uma programação mental e que os demais cresceram em ambientes diferentes com hábitos e costumes distintos. A segunda etapa é o conhecimento, na qual as pessoas conhecem a outra cultura e tem que conviver com pessoas diferentes. E terceira etapa são as habilidades, que é a possibilidade de compreender os símbolos das diferentes culturas e reconhecer seus heróis, rituais e crenças.



## **Considerações finais**

Não obstante o aumento da internacionalização das empresas brasileiras e latino-americanas sabemos que ainda são grandes os desafios para a conquista dos mercados globais. Ao cruzarem as fronteiras, as empresas além de deterem uma expertise de seus produtos e ou serviços, elas precisam se submeter a diferentes ambientes institucionais, a culturas distintas, a religiões muitas vezes desconhecidas, a hábitos e costumes totalmente distantes do país de origem.

As organizações precisam estar preparadas hoje para um gerenciamento adequado da comunicação intercultural, pois, devido a permanente exposição ao cenário global e às iniciativas de internacionalização os desafios serão muito maiores e permanentes. E para isso a competência intercultural é fundamental para interagir com eficácia com pessoas e culturas que são reconhecidamente como ‘diferentes’.

De um a maneira geral, as culturas partilham alguns hábitos, crenças, costumes e valores universais e diferem em outros que são específicos de cada cultura. Portanto, interagir com eficácia significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não ser comum, mas que é respeitada, equitativa e, tanto quanto possível, favorável para ambos os lados.

Na comunicação intercultural pode predominar uma ou duas atitudes: ou se espera que um dos interlocutores se adéque ao contexto cultural do outro, e aqui verifica-se o desequilíbrio de poder com base em critérios que não são postos em causa por nenhuma das partes envolvidas; ou, se o tipo de comunicação que pretende ser eficaz procura conseguir uma comunicação negociada que satisfaça as partes.

E para atuar nesses cenários é importante aplicar modelos de prevenção, como o “Disaster Check”, da Petrobras e os modelos integrados de gestão dos negócios e da comunicação, inclusive a intercultural, como é o caso da Gerdau. Esses exemplos demonstram a importância de considerar os fatores interculturais em todas as fases do planejamento, desde o diagnóstico até a mensuração dos resultados.



Como afirma Tanure (2005), gerenciar paradoxos é uma das competências requeridas para os executivos contemporâneos. Ser local e ser global. Entender o outro e conseguir a sinergia necessária para a consecução dos negócios. Tornar o mundo 'micro' e o nosso relacionamento 'macro'.

As reflexões trazidas nesse texto servem para despertar os pesquisadores a analisar os comportamentos das organizações e sua forma de interagir com as distintas culturas. Um trabalho sem fim e sem volta.

## Referências

BARBOSA, L. e VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais. **Revista de Ciências Sociais – CIVITAS**, PUCRS. Porto Alegre, Jan/Jun., vol. 7 – 001 – 2007, P. 59 – 85.

CALDAS, M. P. Culturas brasileiras: entendendo perfis no plural e em mutação. In Barbosa, L. **Cultura e Diferença nas organizações**. São Paulo, Atlas, 2009.

GRUNIG, J. E. **Excellence Public Relations and Communication Management**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. edição revisada e ampliada. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

IANNI, Octavio. **Enigmas do pensamento latino-americano**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA), 2005.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Psico-USF**, Brasília, vol. 6, n.1, p. 39 – 46, janeiro-junho 2001.

MOTTA, F., VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.



ROCHA, A., SILVA, J. F. e CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas: revisão e síntese. In Fleury, A. e Fleury, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo., Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 41, p. 229 – 240, 1986.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

TANURE, B., CYRINO, A. B. e PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In Fleury, A. e Fleury, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo., Atlas, 2007.

TAVARES, M. e FERRAZ, J. C. Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam? In Fleury, A. e Fleury, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo., Atlas, 2007.

WERNIER, J. P. **A mundialização da cultura**. Bauru, EDUSC, 2000.

