



Comunicação Organizacional e Interculturalidades: Fluxos Identitários e Culturais

Mayara Azeredo ALVES¹

Dra. Virgínia Sá BARRETO²

Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB

RESUMO

Neste texto apresentamos resultados da pesquisa realizada para o TCC de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas da UFPB.³ Essencialmente, analisa a comunicação organizacional no contexto de interculturalidades. Isto porque consideramos a atual conjuntura de globalização da economia e das tecnologias, quando as organizações transnacionais se vêem obrigadas a adaptar suas culturas, estratégias comunicacionais, produtos e serviços às necessidades do fenômeno das interculturalidades. Com efeito, para administrar essa *Torre de Babel* é necessário trabalhar com estratégias de comunicação organizacional com ênfase nas inter-relações entre comunicação e culturas. Neste sentido, analisamos aqui gestão de relações interculturais, culturas e identidades organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas - comunicação organizacional - interculturalidades.

Comunicação Organizacional e Interculturalidades

Vivemos na era do globalismo, do acesso fácil e rápido à informação, da evolução dos meios tecnológicos e de telecomunicação, da eliminação de fronteiras. Aparentemente, o mundo tornou-se menor. Nossos comportamentos de consumo, hábitos alimentares, valores estão se tornando cada vez mais parecidos. No âmbito organizacional, este fenômeno tem contribuído para o processo de desterritorialização, ou seja, a redistribuição de conglomerados por todo o mundo. Exemplo disso é a empresa Mc Donald's presente em países como Japão, Tailândia,

¹ Graduada em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), em 2007. E-mail: mayara_azeredo@hotmail.com

² Orientadora do trabalho. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e professora do Departamento de Comunicação Social e Turismo da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: sa.barreto@hs24.com.br

³ Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), configurado dentro do método monográfico: ALVES, Mayara Azeredo. Comunicação Organizacional e interculturalidades: fluxos identitários e culturais. João Pessoa, 2007. Monografia (Graduação em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas). João Pessoa: UFPB, 2007, 74p. SÁ BARRETO, Carmen Virgínia Montenegro.



Índia, Filipinas e China, países com costumes, culturas e hábitos alimentares diferentes dos Estados Unidos. Outra consequência da globalização diz respeito à divisão transnacional do trabalho. Esta nova divisão implica a formação de um coletivo de trabalhadores de origens diferentes, vindos de diversas partes do mundo.

Neste contexto, destacamos as mudanças que a era do globalismo vem imprimindo à questão da interculturalidade no âmbito das grandes empresas⁴. Essas empresas estão se expandindo cada vez mais e abrangendo diferentes culturas. Outras estão divididas em filiais por todo o planeta, empregando indivíduos dos locais em que se instalam, tendo que adaptá-los à cultura empresarial e se adaptando também à cultura deles. A multinacional Mc Donald's, por exemplo, serve cerveja na Alemanha, vinho na França e, na Índia, teve que mudar seu cardápio, pois a vaca é considerada sagrada para 85% da população indiana.

Diante do exposto, nos questionamos como se administra de maneira eficiente a comunicação dentro destas organizações transnacionais, considerando em especial a problemática da interculturalidade. Afinal, como a comunicação se configura nestas organizações, como ela poderá trabalhar a identidade, a cultura e os relacionamentos entre a organização e seus públicos?

Globalização e Interculturalidades: Viva a diferença!

Hoje temos acesso a qualquer produto, podemos comer um hambúrguer americano, comprar um perfume francês, beber uma cerveja alemã sem que precisemos viajar para estes lugares. O mundo tornou-se menor, as organizações em especial, cumprem um papel essencial neste contexto, estão presentes em todos os lugares; algumas com mudanças sensíveis, outras com padronização semelhante às suas matrizes. Não importa, elas estão em qualquer cidade, estado ou país, empregando pessoas de vários lugares, vendendo para consumidores de hábitos e costumes diferentes.

Nesse contexto, ressaltamos a importância de abordar os conceitos de interculturalidade e seus princípios. Entretanto, gostaríamos de esclarecer que os conceitos que trazemos neste trabalho são todos de origem hispano-americana, pois as

⁴ Ao longo do texto utilizamos empresas e organizações transnacionais como sinônimos. As transnacionais são empresas cujas filiais estão espalhadas em diversos países, embora sua matriz esteja fixada em apenas um lugar.



definições encontradas em português não condiziam com o que propomos aqui. Pela dificuldade da pesquisa em nosso idioma e também por se tratar de um estudo que envolve as relações entre culturas, resolvemos buscar referências em outras línguas, neste caso, espanhol e inglês.

Uma acepção geral de interculturalidade diz respeito à diversidade cultural, ao reconhecimento de que vivemos em sociedades complexas onde o contato intercultural é inevitável. Um estudo mais profundo, como o do peruano Fonseca⁵, coloca a interculturalidade no patamar de conduta, segundo ele: “la interculturalidad es la conducta cultural para desenvolverse en contextos de relación de culturas.” Já Canclini (2000, p. 15) em sua teoria das culturas híbridas, aponta que a interculturalidade promove a aquisição de elementos culturais que são diferentes da cultura de origem a qual o indivíduo pertence, trata-se de *mesclas* das características étnicas, religiosas:

De todas maneras, la intensificación de la interculturalidad favorece intercambios, mezclas mayores y más diversificadas que en otros tiempos, por ejemplo gente que es brasileña por nacionalidad, portuguesa por la lengua, rusa o japonesa por el origen y católica o afroamericana por la religión.

A interculturalidade nos parece ser resultado da mobilidade do indivíduo, da facilidade que se tem hoje em dia de viajar, morar e trabalhar em outros lugares. Também pode ser concebida como uma relação de influência. É nomeada em espanhol como *relaciones interculturales de hecho*, e significam: “relaciones em las cuales, aunque las personas no necesariamente lo quieran ni lo busquen, se ven influenciadas de manera importante por rasgos culturales originados em tradiciones diferentes a la propia”⁶ A causa disto é o atual panorama mundial: o aumento da imigração, a divisão internacional do trabalho, a revolução dos meios de comunicação e transporte, enfim, a globalização.

Todos estes elementos como já mencionamos anteriormente resultam da interação entre diversos povos. Pois bem, existem pensadores que acreditam no surgimento de uma cultura globalizada em resposta à estas interações, cultura esta que abrangeria todas as sociedades. Seria a aldeia global a qual Mc Luhan (1972) defendeu

⁵ FONSECA, G. S.. Interculturalidad: encuentros y desencuentros en el Perú. *Revista de Letras*, Peru, Abr. 2006. Disponível em: <<http://interculturalidad.org>> Acesso em: 20/07/2007

⁶ S.A.: Qué entender por interculturalidad. Disponível em: <www.concytec.gob.pe/foroafroperuano/interculturalidad.htm>. Acesso em 23/07/2007.



em seu livro *A galáxia de Gutenberg*, ou talvez a sociedade do globalismo proposta por Ianni (1999).

Contrário a tais autores, Wolton (2006) acredita na diversidade e no fortalecimento da identidade cultural do indivíduo face ao processo de mundialização. Segundo este autor, estamos na terceira globalização, e que esta “deve levar em conta as questões de cultura e de comunicação e, para administrar a diversidade cultural, que se tornou um fato importante do mundo contemporâneo, ter a vontade de construir a coabitação cultural.” (WOLTON, 2006, p. 43).

Apesar das visões distintas dos autores quanto ao conceito podemos afirmar que suas definições têm em comum o respeito mútuo. Neste sentido, nos parece adequado citar o que Wolton (2006, p. 231) denomina de identidade cultural relacional, ou seja: “a capacidade de administrar simultaneamente a identidade e o elo com a comunidade internacional, a identidade e os valores democráticos”. Tal definição nos parece unir as duas citadas anteriormente e é a essência da interculturalidade, cujo objetivo é de respeitar as diferenças, valorizando cada cultura e sua unicidade.

Comunicação: Encontros e (Des) encontros

Do ponto de vista teórico, a comunicação possui uma gama de conceitos, especialmente porque os próprios teóricos da área não conseguem chegar a um consenso sobre a definição e o objeto de estudo da comunicação. Outro aspecto a ser considerado é o desenvolvimento dos meios de comunicação e das novas formas de interação que surgem a todo momento com o processo de globalização. Tais mudanças abrem espaço para novos conceitos, novas formas de se pensar e teorizar sobre a comunicação. A verdade é que o campo comunicacional está sempre aberto às mudanças, e também às influências que acompanham tais transformações.

Atualmente, os estudiosos têm enfatizado a perspectiva relacional da comunicação, vista tal como um processo de negociação e troca de significados. Como por exemplo, a definição de Martin; Nakayama (2004): “a comunicação é um processo simbólico onde o significado é compartilhado e negociado pelas partes envolvidas.”⁷ (p.44). O significado é negociado no sentido em que as partes têm que compartilhar a mensagem de forma semelhante. Esses autores exemplificam: “A mensagem: Eu amo você pode significar: (1) Eu quero que você me faça um favor. (2) Eu quero passar o

⁷ Tradução nossa



resto da minha vida com você. (3) Eu tenho bons momentos quando estou com você.” (Id. *Ibidem*).

Nesta mesma linha de pensamento, Brownell (2005, p. 42-43) propõe que a comunicação deve “ser estudada não apenas como uma troca de mensagens, mas como um espaço no qual significados são compartilhados entre as partes.” A autora, ao concordar com a definição anterior, também sugere que a comunicação é um espaço de negociação de significados. Ora, se considerarmos esta perspectiva de comunicação como *espaço*, veremos que fazem parte dele não apenas os tradicionais elementos da comunicação, mas todo um conjunto de elementos interpessoais, psicológicos, físicos e especialmente culturais.

Abordamos anteriormente que o campo comunicacional está sujeito às transformações e mudanças do ambiente, à globalização e à revolução tecnológica dos meios de comunicação. Tais transformações refletem uma conjuntura intercultural que requer da comunicação e de outros campos do conhecimento o estabelecimento de novos paradigmas e parâmetros de pensamento. Portanto, no atual contexto, quando falamos de comunicação é preciso que voltemos nosso olhar para o elemento cultural.

Neste sentido, é importante citar aqui o autor Martín-Barbero, cujos estudos que relacionam comunicação à cultura, trazem algumas contribuições para pensarmos aqui a respeito do conceito de comunicação. O autor aponta que a comunicação, vista como um processo, não é de responsabilidade apenas do emissor, como em alguns modelos tradicionais, mas também do receptor que exerce um papel ativo na comunicação, nos processos de produção de sentidos, ao invés de ser apenas “uma vítima, um ser manipulado, condenado ao que se quer fazer com ele.” (MARTÍN-BARBERO apud SÁ BARRETO 2000, p. 22).

O autor também sugere que a comunicação deve ser estudada do ponto de vista das mediações culturais, para ele “más que medios, la comunicación se nos hace hoy cuestión de mediaciones, esto es de cultura [...]” (Op., cit., p.20). Neste sentido, comunicação e cultura são intrínsecas. Logo, a noção de comunicação ultrapassa os limites dos modelos de comunicação tradicionais que a considera como apenas um ato ou processo de transmissão de informações, e pode-se dizer que se configura numa perspectiva intercultural, ao ser concebida de acordo com a mediação da cultura, ou seja, a partir das “influências que o contexto cultural exerce nas formas como as relações sociais são engendradas.” (SÁ BARRETO, 2000, p. 23).



Portanto, aqui concebemos a comunicação numa perspectiva relacional como um espaço de negociação de significados, onde as partes interagem entre si, e numa perspectiva intercultural. Por conseguinte, considerando a influência do elemento cultural nas relações entre as partes.

Outro conceito interessante para este trabalho é o de Sodr  (2001), que concorda que o objeto de estudo da comunica o   a vincula o social: “a comunica o tem como objeto a vincula o social entre o eu e o outro, seja considerado do ponto de vista do indiv duo, seja do coletivo.” Para o autor, a comunica o implica rela o, interdepend ncia entre o indiv duo e os outros, entre ele e a comunidade onde se encontra. Numa entrevista concedida, o autor esclarece: “eu acho que o objeto da comunica o   a *vincula o social*.   como se d  o v nculo, a atra o social [...] como   que as pessoas se mant m unidas, juntas socialmente.”⁸ Com essa vis o, Sodr  d  luzes ao nosso estudo que inter-relaciona comunica o organizacional   interculturalidades, na medida em que percebe a comunica o como uma rela o, como um *v nculo social*, que une as pessoas, pois, em verdade, esse   o objetivo da comunica o organizacional, especialmente, no contexto de interculturalidades.

Contudo,   relevante considerar que associar a comunica o   cultura,   estudar dois campos semelhantes, que convergem, se complementam, mas que pertencem a duas  reas diferentes do conhecimento.   de nosso entendimento que a comunica o, como uma ci ncia social e humana, est  conectada com diversas outras  reas de conhecimento, n o apenas tomando-as como refer ncia, mas sendo uma refer ncia. Segundo, a comunica o implica antes de qualquer coisa intera o, seja do indiv duo com ele mesmo, seja com o(s) outro(s). Ent o, a intera o   a efetiva o da comunica o.

Comunica o Organizacional: Fluxos interpessoais, culturais e identit rios

Nessa perspectiva, uma vez que a comunica o   essencialmente intera o social e que se constitui enquanto campo de saber, um saber interdisciplinar, consideramos que a comunica o organizacional tamb m assim se estabelece e adota como refer ncia te rica conhecimentos advindo de outras  reas e do pr prio campo da comunica o.

⁸ SODR , M. Objeto da comunica o   a vincula o social: depoiment.[2001]. Local e publica o: Revista PCLA. Entrevista concedida   Desir e Rabelo. Dispon vel em: <<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/entrevista%209-1.htm>> Acesso em: 12/08/2007.



Levamos aqui em consideração a perspectiva de Restreppo apud Scrofenecker (2003, p. 3) que estabelece quatro dimensões para a comunicação organizacional:

Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis [...], o sistema normativo, [...], as formas de controle; Como divulgação, no sentido de [...] tornar público como divulgação, no sentido de [...] tornar público. Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização, e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nesta dimensão. Como participação, como ação e comunicação do 'outro'. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o.

As quatro dimensões propostas pela autora convergem para uma comunicação organizacional tanto em nível informacional, quando se refere a tornar público, quanto no nível funcional no que se refere às normas e formas de controle da organização. Por último, a autora atribui o aspecto relacional, que corresponde ao diálogo, à abertura para com o outro e à socialização, bem como reforço dos processos culturais. Neste sentido, a autora abre um novo leque voltado agora não apenas para o funcionamento da comunicação na organização, mas para a compreensão desta como um elo entre a organização e seus públicos através do relacionamento, da criação de um vínculo entre ambos.

Dessa forma, a comunicação organizacional pode ser compreendida como uma esfera presente em todas as instâncias da organização, como diria Cardoso (2006, p.10):

a comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

Aqui, o autor coloca dois novos elementos: a construção da cultura e a identidade organizacional. Ambos são intrínsecos e fazem parte do universo de construção simbólica da comunicação organizacional. Para o autor, ao se estabelecer formas mais participativas de inter-relação, a organização torna-se mais flexível, o que facilita sua interação com o público. Com efeito, concebemos a comunicação organizacional como ferramenta estratégica para as organizações no sentido de que ela proporciona um espaço de diálogo e de relacionamento entre a organização e seus públicos, ao tempo em que contribui para a construção da cultura e da identidade organizacional baseada nos seus processos de interação social.



Comunicação Organizacional e Interculturalidades: (Con) fluência de sentidos

A globalização está em todos os lugares e parece estar muito bem representada nas organizações transnacionais. Essas empresas empregam pessoas de todo o mundo. Em cada local no qual se instalem, há uma parcela de trabalhadores desses locais e de outras nacionalidades. Por isso, afirmamos que as organizações são um espaço de interculturalidades.

Nesse contexto, nos questionamos como são configurados os processos comunicacionais nessas organizações. Anteriormente, concordamos que a comunicação organizacional participa estrategicamente das relações entre a organização e seus públicos, bem como dos seus processos de construção de identidade e de cultura organizacional. E, no contexto de interculturalidades, como ela pode atingir seus objetivos? Como ela deve participar da construção dos relacionamentos entre pessoas tão diferentes culturalmente? Como construir e preservar a identidade da organização quando esta atende a uma variedade de públicos com costumes, valores e comportamentos tão distintos? Ou ainda, como administrar a cultura organizacional, quando há tanta diversidade envolvida e possibilidades de conflitos emergentes?

Primeiramente, abordaremos a respeito do objetivo fundamental da comunicação organizacional: gerir relacionamentos entre a organização e seus públicos. Num segundo momento, falaremos sobre cultura organizacional, o que ela representa em um estudo sobre as dimensões culturais de Hofstede apud Gudykunst; Yum; (2003). Por último, mas nem por isso menos importante, comentaremos sobre a identidade organizacional, público externo e a importância de manter e adequar a identidade da organização para atender as necessidades que cada cultura exige.

Gestão de relacionamentos interculturais: O que é diferente é mais atraente

Considerando a organização como um ambiente no qual as pessoas convivem e interagem, veremos que a comunicação organizacional trata antes de tudo de comunicação entre pessoas, neste caso, pessoas de diferentes *backgrounds*. Neste sentido, quando falamos de relacionamento como objeto da comunicação organizacional, estamos nos referindo também à comunicação interpessoal.

Geralmente, a comunicação interpessoal é vista como uma simples conversa entre duas ou mais pessoas. Trata-se do seu aspecto quantitativo, no qual qualquer interação seja entre desconhecidos, ou entre pessoas que têm uma relação afetiva é



comunicação interpessoal. Contudo, no aspecto qualitativo, a comunicação interpessoal só é possível se as partes se conhecerem ou mantiverem algum tipo de vínculo social. Ambos os aspectos são tratados com mais profundidade por Adler; Procter; Towne (2005). Aqui, não iremos tecer comentários com vistas a aprofundar a temática da comunicação interpessoal, mas entendê-la no tocante a sua dimensão presencial, ou seja, sua dimensão face-a-face. Neste sentido, tomaremos em conta aspectos de sua simbolização, a exemplo da comunicação verbal e não-verbal, isto dentro do contexto intercultural.

Comunicação verbal: A Torre de Babel

Falar de comunicação verbal é falar de linguagem. E, toda linguagem é simbólica, ou seja, as palavras por si só não têm qualquer sentido, precisamos dar significados a elas. Por exemplo, aprendemos que a palavra cinco refere-se a um número, mas por que chamamos de cinco? Possivelmente, porque em algum momento de nossa História houve um consenso entre as partes interessadas, quem sabe, talvez sobre como nomear a quantidade de dedos de cada mão. Convencionou-se nomeá-lo por cinco. Cada cultura tem uma maneira própria de dar significados às palavras.

Neste sentido, pensemos em dois estilos de comunicação verbal, baseados nos estudos sobre variabilidade cultural de Hall apud Adler; Procter; Towne; (2000): as culturas de alto-contexto e as culturas de baixo-contexto. As culturas de baixo-contexto valorizam a comunicação de idéias o mais clara e logicamente possível. Estados Unidos, Canadá e boa parte dos países europeus possuem esta característica e, portanto, primam por uma comunicação verbal bastante objetiva, cujo significado é claro, conciso e independente do contexto no qual é realizada. Além disso, o comunicador se expressa livremente, expondo seus desejos e opiniões de forma bem direta. (ADLER et al, 2005). Países como o Brasil, Espanha, Japão e outros países asiáticos são culturas de alto-contexto, isto é a mensagem não é apenas avaliada por seu conteúdo, mas pelo contexto em que foi transmitida; este tipo de cultura valoriza a comunicação não-verbal, o relacionamento entre as partes e as regras de conduta que envolvem o contexto da comunicação, ou seja, o tempo, o lugar, o relacionamento entre as partes.

Contudo, alguns estudiosos acreditam que a linguagem é muito mais do que uma barreira, ela é um fator determinante para a percepção do indivíduo sobre o mundo. Esta noção de determinismo lingüístico foi defendida especialmente por Edward Sapir e



Benjamin Whorf, através de sua teoria, a Sapir-Whorf Hypothesis (apud ADLER et al, 2005). Em seus estudos, eles pesquisaram a linguagem de uma comunidade de nativos americanos chamada Hopi, comparando-a com o inglês americano. Nas pesquisas, eles descobriram que os Hopi não distinguem nomes de verbos. Por outro lado, os americanos utilizam nomes para caracterizar pessoas e objetos como sendo fixos ou constantes. Os Hopi, por sua vez, os caracterizam através de verbos, porque estão mudando constantemente. Esta discrepância refletiria, segundo os autores, a visão de mundo de cada um deles. Enquanto os nativos viam o mundo como uma constante de mudanças, os americanos o viam como algo fixo.

Em contrapartida ao determinismo lingüístico, Adler et al (2005, p. 203) defendem o relativismo lingüístico, ou seja, a noção de que a língua influencia nas percepções, entretanto, para estes autores “embora a linguagem possa moldar pensamentos e comportamento, não significa que os domine absolutamente.”⁹

Como colocamos anteriormente, é muito difícil encontrar uma palavra cujo significado tenha a mesma correspondência em outra língua. O espaço de negociação de significados tende a tornar-se menor à medida que as diferenças culturais são expostas.

Contudo, a partir do momento em que os comunicadores resolvem deixar de lado suas diferenças e assumem uma postura intercultural, voltada para a compreensão mútua, este espaço de negociação torna-se maior e a comunicação tende a fluir de forma mais eficiente.

Comunicação Não-verbal: Além das palavras...

A linguagem não é a única forma de nos comunicar nem tão pouco de expressar nossos sentimentos. Quando nos comunicamos com alguém todo o nosso corpo fala, se expressa através de nossa postura, da distância com relação ao outro, tom de voz, etc. Todo um aparato não-verbal, a maioria das vezes sem que tenhamos consciência, é comunicado ao outro: nossa maneira de vestir fala do nosso nível econômico, social e cultural.

Portanto, a comunicação não-verbal se estabelece através do contexto. É no geral um comportamento inconsciente e está presente em qualquer tipo de interação, mesmo quando não falamos de fato com o(s) outro(s).

Construir relacionamentos interculturais, assim como qualquer outro tipo de relacionamento demanda tempo, habilidade e paciência. Há muito que considerar

⁹ Tradução nossa



quando tratamos de relações entre culturas, ainda mais num espaço como as organizações transnacionais, onde existe uma significativa diversidade, além de trocas de experiências.

2. Cultura Organizacional, nacional, individual...

A cultura organizacional pode ser concebida como algo inerente à organização. Está inserida no ambiente de trabalho, implícita ou explicitamente, através de suas filosofias, políticas de comunicação, normas, valores, comportamento e estrutura hierárquica. Tal perspectiva, quando inserida no contexto atual de globalização e interculturalidades, nos dá a idéia de que a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de elementos multiculturais, pois não há apenas uma cultura que define a organização, mas uma interação complexa entre várias delas. Em verdade:

A cultura organizacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade onde o sujeito trabalha, mas à empresa total, potente e onipresente, espalhada pelos quatro cantos da terra. Ela apresenta o planeta como a casa, o lugar dos pares e iguais, sem separações ou fronteiras, pois o que importa é a marca única dessa empresa-polvo com mil tentáculos. (FREITAS, 1999, p. 99).

Neste sentido, vale citarmos aqui o estudo de Hofstede apud Gudykunst; Yum; (2003) sobre a cultura organizacional. O autor fez uma pesquisa entre as filiais da multinacional IBM em todo o mundo. Para ele, a cultura de cada país influencia de maneira significativa o funcionamento das organizações, e claro, a cultura organizacional. Ele levantou quatro dimensões culturais, a saber: individualismo/coletivismo, distância de poder, prevenção à incerteza emasculino/feminino.

A dimensão individualismo/coletivismo da cultura é representativa. Já pelo próprio nome temos a idéia de que culturas individualistas são aquelas que valorizam mais o indivíduo e culturas coletivistas valorizam mais o grupo, a coletividade. Quando falamos de distância de poder nos referimos ao grau de submissão de uma determinada cultura com relação a outra cultura. A dimensão prevenção à incerteza analisa a extensão da ansiedade e inquietação que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. A dicotomia masculino/feminino corresponde ao grau no qual o gênero e suas características são valorizados.

As quatro dimensões de Hofstede apud Gudykunst; Yum; (2003) contribuem de forma significativa para que possamos entender a cultura da organização sob a ótica



intercultural. Contudo, os estudos deste autor foram realizados há cerca de vinte anos, quando não havia a tecnologia dos meios de comunicação que hoje dispomos, nem tão pouco o contato com outras culturas era tão corrente. Por isso, precisamos estar atentos ao fato de que tais dimensões restringem a experiência intercultural, pois não consideram elementos essenciais da cultura, como o contexto histórico, social, político, o papel dos meios de comunicação, etc.

Identidade Organizacional: Ser ou não ser? Eis a questão

Por identidade organizacional entendemos aquilo que é característico à organização, que a define e a diferencia das demais. Então, ao atribuir à organização um conceito de identidade, estamos falando sobre “a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, suas comunicações, suas expressões, etc.” (KUNSCH, 2003, p. 173). Tais elementos estão inseridos na cultura organizacional através das regras, valores e normas. Cultura e identidade organizacionais, portanto, mantêm uma relação de interdependência na quais ambas convergem e constroem juntas a *personalidade* da organização.

Talvez, pela necessidade de atender as demandas de seus públicos, e também na tentativa de estabelecer um diferencial frente à ameaça do *commodity* (produtos com preços e qualidades semelhantes, sem um diferencial), as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, incorporem certos elementos que são próprios do indivíduo para que haja uma relação de maior proximidade entre ambos, não apenas de empresa/consumidor. Podemos observar, por exemplo, muitas empresas criam mascotes com características humanas, promovem campanhas de responsabilidade social, criam slogans mais subjetivos, tudo isso para aproximar público e organização. Além disso, a própria sociedade evoluiu no sentido de exigir das organizações uma postura transparente e de responsabilidade para com a comunidade na qual está inserida.

No contexto intercultural, há quem diga que a globalização já criou o chamado “consumidor global”¹⁰, ou seja, pessoas oriundas de diferentes partes do globo que possuem os mesmos desejos e necessidades. Para Hall (2000, p 74), isto acontece devido ao fenômeno da globalização onde

os fluxos culturais entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de ‘identidades partilhadas’—como ‘consumidores’ para

¹⁰ KERIN, et al. Marketing. 8 ed. New York: Mc Graw-Hill, 2006



os mesmos bens, ‘clientes’ para os mesmos serviços, públicos’ para as mesmas mensagens e imagens – entre pessoas que estão bastante distantes umas das outras no espaço e no tempo.

Diminui-se assim a distância entre o global e o local, o que é particular vai se esvaindo à medida em que o mundo parece cada vez mais um supermercado cultural¹¹, um mix de diversas culturas que juntas, globais, parecem perder sua heterogeneidade.

Entretanto, apesar de concordamos com o autor a respeito desta mundialização dos mercados consumidores, também percebemos que paralelo a este fenômeno, observa-se igualmente a valorização do que é local, do que é diferente e particular em cada cultura. Esta (re) valorização nos parece ser mais uma tentativa, seja das próprias culturas em resistirem à homogeneização global, seja um artifício do mesmo processo global que vê no local a ‘mercantilização’ da etnia e da ‘alteridade’”. HALL (2000, p. 77).

Como pudemos perceber, há um paradoxo, no qual a identidade organizacional pode e deve ser trabalhada de forma flexível. No contexto da globalização e da interculturalidade o desafio da identidade organizacional será o de equilibrar flexibilidade versus solidez. Nem ser tão flexível a ponto de perder sua identidade original para atender as necessidades do novo público nem tão pouco manter uma postura rígida, sem qualquer abertura para adaptar-se à nova conjuntura.

Comentários finais

Este trabalho se propôs a delinear alguns caminhos para pensar a comunicação organizacional no contexto das interculturalidades. Ao considerar a atual conjuntura global, onde as trocas culturais estão cada vez mais frequentes, é necessário um novo olhar sobre as diferentes áreas do conhecimento e no nosso caso, sobre a comunicação organizacional.

Essa área de saber no contexto intercultural foi então aqui discutida a partir da análise de três pilares: relação intercultural; cultura e identidade organizacional. Nossa reflexão, procurou dar luzes sobre cada um deles de forma a extrair conhecimentos correlacionáveis a esse saber.

Por fim, pensar em organizações no âmbito das interculturalidades implica pensar o mundo a partir do *outro*. Trata-se de pensar esse *outro* não em um contexto de uma *aldeia global* como a que Mc Luhan propôs, mas sob à luz do multiculturalismo,

¹¹ HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.



do saber plural, logo, do universo das interculturalidades que exige um novo paradigma comunicacional, o de respeito à unicidade de cada cultura, ou seja, o da valorização das semelhanças e diferenças.

REFERÊNCIAS

ADLER, R.; PROCTOR II R.; TOWNE, N. *Looking out looking in*. 11ª ed. Belmont: Thomson Wadsworth, 2005

BROWNELL, J. *Listening: Attitudes, principles and skills*. 3ª ed. Boston: Pearson Education Inc. 2006

CANCLINI, N. La globalización: productora de culturas híbridas? In: CONGRESO LATINOAMERICANO PARA EL ESTUDIO DE LA MÚSICA POPULAR, 4., 2000. Colômbia. Anais... Colômbia: Asociación Internacional para el Estudio de la Música Popular - Rama Latinoamericana, 2000.

CARDOSO, O. Business communication versus organizational communication: new theoretical challenges. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, 2006.
Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01/08/2007.

FONSECA, G. S.. Interculturalidade: encuentros y desencuentros en el Perú. *Revista de Letras, Peru*, Abr. 2006. Disponível em: <<http://interculturalidad.org>> Acesso em: 20/07/2007

FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999

GUDYKUNST, B.; KIM, Y. *Communicating with Strangers: an approach to intercultural communication*. 4. ed. New York: Mcgraw-Hill Companies, 2003.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução: Tomas Tadeu Silva e Guaracira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

IANNI, Octavio. *A era do Globalismo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

KERIN, A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E.; RUDELIUS, W. *Marketing*. 8. ed. New York: Mcgraw-Hill Companies, 2006.

KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUHAN, M. Mc. *A galáxia de Gutenberg*. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1972.

MARTIN, J.; NAKAYAMA, T. *Intercultural communication in contexts*. New York: Mcgraw-Hill, 2004.

S.A.: Qué entender por interculturalidad. Disponível em: <www.concytec.gob.pe/foroafroperuano/interculturalidad.htm>. Acesso em 23/07/2007.



SÁ BARRETO, Carmen Virgínia Montenegro. **Comunicação e Reforma Agrária: Estudo de Recepção das Políticas do MEFP-INCRA pelos assentados de Gaipió - PE.** 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco, 2000.

SCROFERNEKER, C. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/090.htm>>. Acesso em: 15/07/2007.

SODRÉ, M. Objeto da comunicação é a vinculação social: depoiment.[2001]. Local e publicação: Revista PCLA. Entrevista concedida à Desirée Rabelo. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/entrevista%209-1.htm>> Acesso em: 12/08/2007.

WOLTON, D. *É preciso salvar a comunicação.* 1ª ed. São Paulo: Ed. Paulus, 2006