

CLÁUDIA PEIXOTO DE MOURA
MARIA APARECIDA FERRARI
(ORGANIZADORAS)

COMUNICAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES:

FACES E DIMENSÕES DA CONTEMPORANEIDADE



**COMUNICAÇÃO,
INTERCULTURALIDADE
E ORGANIZAÇÕES:**

FACES E DIMENSÕES DA CONTEMPORANEIDADE



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

Chanceler

Dom Jaime Spengler

Reitor

Joaquim Clotet

Vice-Reitor

Evilázio Teixeira

Conselho Editorial

Jorge Luis Nicolas Audy | **Presidente**

Jeronimo Carlos Santos Braga | **Diretor**

Jorge Campos da Costa | **Editor-Chefe**

Agemir Bavaresco

Ana Maria Mello

Augusto Buchweitz

Augusto Mussi

Bettina S. dos Santos

Carlos Gerbase

Carlos Graeff Teixeira

Clarice Beatriz da Costa Söhngen

Cláudio Luís C. Frankenberg

Érico João Hammes

Gilberto Keller de Andrade

Lauro Kopper Filho

**CLÁUDIA PEIXOTO DE MOURA
MARIA APARECIDA FERRARI**
(ORGANIZADORAS)

**COMUNICAÇÃO,
INTERCULTURALIDADE
E ORGANIZAÇÕES:**

FACES E DIMENSÕES DA CONTEMPORANEIDADE



**PORTO ALEGRE
2015**

© EDIPUCRS 2015

DESIGN GRÁFICO [CAPA] [DIAGRAMAÇÃO] RocketPub

REVISÃO E EDIÇÃO DE TEXTO Waldemar Luiz Kunsch



EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33
Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone/fax: (51) 3320 3711
E-mail: edipucrs@pucrs.br
Site: www.pucrs.br/edipucrs

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C741 Comunicação, interculturalidade e organizações : faces e dimensões da contemporaneidade [recurso eletrônico] / Cláudia Peixoto de Moura ; Maria Aparecida Ferrari orgs. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2015 326 p.

Modo de Acesso: <<http://www.pucrs.br/edipucrs>>
ISBN 978-85-397-0684-6 e-book - pdf

1. Comunicação Organizacional. 2. Interculturalismo.
3. Transculturação. 4. Contemporaneidade. I. Moura, Cláudia Peixoto de. II. Ferrari, Maria Aparecida.

CDD 658.45

Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do *Código Penal*), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

SUMÁRIO

PRÓLOGO	9
INTRODUÇÃO	13
PARTE 1 - COMUNICAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES	23
DA INTELIGÊNCIA À INTELIGIBILIDADE CULTURAL: TECNOLOGIA DIGITAL, AÇÃO COLETIVA E COMUNICAÇÃO NOS NOSSOS DIAS	25
SHIV GANESH	
COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: PERSPECTIVAS, DILEMAS E DESAFIOS.....	43
MARIA APARECIDA FERRARI	
PARTE 2 - GESTÃO DA DIVERSIDADE: ENTENDENDO A CULTURA COMO CAPITAL SIMBÓLICO E COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	65
DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ENTRE A RIQUEZA CULTURAL E A DISPUTA POLÍTICA.....	67
PEDRO JAIME DE COELHO JR	
COMUNICAÇÃO E DIVERSIDADE: CENÁRIOS E POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS.....	97
DENISE COGO	

ATIVISMO E ATIVISTAS NA INTERNET: REFLEXÕES SOBRE MOTIVAÇÕES PARA LUTAS SOCIAIS NO MARCO DA MULTITERRITORIALIDADE E DO TRANSCULTURALISMO	117
---	-----

LARA NASI

SUJEITOS EM DIÁLOGOS NOS PROCESSOS INTERCULTURAIS	135
--	-----

MARLENE MARCHIORI

PARTE 3 - ABORDAGEM INTERCULTURAL NA GESTÃO E NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL..... 147

CULTURA DA APARÊNCIA E INTERCULTURALIDADE: UMA PERSPECTIVA A PARTIR DO GRUPO BRICS	149
---	-----

LETICIA VELOSO

MENTALIDADE GLOBAL E A ATUAÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS: AS EMPRESAS BRASILEIRAS ESTÃO PREPARADAS?	171
--	-----

GERMANO GLUFKE REIS E CLAUDIA FRIAS PINTO

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E AMBIENTE INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	193
--	-----

JANAÍNA MARIA BUENO E MARIA ESTER DE FREITAS

PARTE 4 - A COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM DISTINTOS CONTEXTOS CULTURAIS 213

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA EMBRAPA.....	215
---	-----

GILCEANA SOARES MOREIRA GALERANI

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL DO ITAÚ UNIBANCO	223
PAULO MARINHO	

PARTE 5 - INTERCULTURALIDADE, DIVERSIDADE E ORGANIZAÇÕES233

O PARADOXO ENTRE O POLITICAMENTE CORRETO E O DISCURSO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	235
MÁRCIA GARÇON	

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO INTERNACIONAL DE ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO CONTEXTO GLOBAL	249
ANA CRISTINA PILETTI GROHS	

PARTE 6 - PRÊMIO ABRAPCORP DE TESES E DISSERTAÇÕES279

INTERNET, ORGANIZAÇÕES E SUJEITOS: NOVOS PROCESSOS DE VISIBILIDADE E INTERAÇÃO NO CENÁRIO DA MEDIATIZAÇÃO SOCIAL	281
DAIANA STASIAK	

EXPLORANDO O ASTROTURFING: REFLEXÕES SOBRE MANIFESTAÇÕES DE PÚBLICOS SIMULADOS E SUAS DINÂMICAS.....	303
DANIEL REIS SILVA	

PRÓLOGO

A temática do VIII Congresso da Abrapcorp trouxe à baila a discussão sobre aspectos da interculturalidade, que, de acordo com alguns pesquisadores, é considerada como muito atual, enquanto outros a veem como um campo já tratado há muito tempo, uma vez que as sociedades humanas sempre foram alvo do estudo das relações entre pessoas de diferentes culturas e continentes. Inseri-la na ordem do dia desse evento teve como objetivo reforçar, junto aos pesquisadores e alunos da área da comunicação, que não é possível pensar em processos comunicativos sem contextualizar as ações humanas em um determinado território ou local e sem compreender as origens dos grupos.

“Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade” foi o tema desenvolvido durante os cinco dias do evento. Dois dias foram dedicados ao curso avançado “Comunicação organizacional e globalização”, ministrado a alunos de programas da pós-graduação por Shiv Ganesh, professor da Massey University, de Auckland, na Nova Zelândia. E os outros três dias configuraram o congresso propriamente dito, com a participação de pesquisadores internacionais e nacionais de renomada trajetória acadêmica, alunos e profissionais do mercado.

Uma das justificativas para a abordagem dessa temática foi a constatação de que é muito escassa a produção nacional e latino-americana no campo de estudo das relações entre comunicação e cultura. A existência de investigação cultural interdisciplinar que possa ser identificada com uma tradição latino-americana dos estudos culturais ainda é muito tímida. A isso podemos acrescentar outro problema: a pouca difusão, na América Latina, de bibliografia que trate dos estudos culturais, independentemente do contexto geográfico onde sejam praticados.

Nesse contexto, vale ressaltar que a América Latina aglutina um vasto elenco de heterogeneidades culturais, pluralidades étnicas, diversidades econômicas, experiências diferentes e desigualdades estruturais. Se a análise se detiver no Brasil, ocorre o mesmo, uma vez que existem muitos “brasis” dentro desse país- continente, conformando uma

cultura brasileira original, com suas ricas especificidades. Portanto, refletir sobre o Brasil e a América Latina representa uma construção sempre incompleta, pois qualquer tentativa de uniformizar essas diversidades não seria uma proposta coerente e sensata. Ao contrário, a ideia é procurar identificar as diferenças, entendê-las e respeitá-las, aceitando as idiosincrasias de cada povo e de cada região.

Nesse sentido, o VIII Congresso da Abrapcorp pode ser considerado como um divisor de águas, um momento precursor de análise sobre a *interculturalidade* como interface que deve ser discutida e entendida, principalmente frente às situações presentes nos dias de hoje. No caso brasileiro, por exemplo, a chegada dos imigrantes – documentados ou não, sejam eles bolivianos, haitianos, senegaleses ou de outras nacionalidades – tem demonstrado que as diferenças não são ignoradas, mas, ao contrário, são exacerbadas e evidenciam que a prática da diversidade é algo presente no discurso, mas que no cotidiano não funciona.

O grande legado das apresentações e discussões que tiveram lugar no congresso foi fixar a mente na importância da interface que deve existir entre as áreas do conhecimento. A interdisciplinaridade é, sem dúvida, a chave para entender os outros, assim como os processos comunicativos. O campo da comunicação só tem sentido quando está em relação com a antropologia, a sociologia, a filosofia, a psicologia, a história e outros campos mais, pois como processo as relações entre as pessoas dependem da comunicação e dela surge (ou não) a interação.

Como resumo dos debates, ficou claro que a interculturalidade sempre existiu, ou seja, as relações entre os diferentes povos sempre ocorreram, tanto por meio das transações mercantilistas, quanto por meio das conquistas políticas-geográficas. O que hoje é inovador, nessa relação, é a compreensão da comunicação intercultural, uma vez que estamos diante de um novo paradigma, entendido como um modelo de criação de sentido comum ou comunitário e como forma de perceber a realidade. Apesar de vermos o mundo como, majoritariamente, intercultural – porque o fenômeno da globalização colaborou para o avanço das tecnologias e as relações se tornaram quase que instantâneas –, vemos que essa não tem sido a percepção dominante de muitos governos e das empresas. Daí a necessidade de entender por que os governos e as

organizações muitas vezes atuam de maneira contrária a todos os prognósticos que nos são dados a conhecer.

Dentro da opção que inaugurou a coleção Rede Abrapcorp, com as contribuições do congresso anterior, a presente obra é apresentada em formato de *e-book*, elaborado digitalmente pela Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Edipucrs). Com ela, a diretoria da gestão 2012-2014 da Abrapcorp encerra suas atividades, deixando mais este legado, que, sem dúvida, colaborará para o desenvolvimento da área da comunicação.

Só nos resta agradecer o apoio dado a esse evento pelas agências de fomento à pesquisa, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), além de patrocinadores como a Petrobrás e a Vale S.A. Também merece registro a contribuição do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp). O ciclo de nossa atuação se fechou com a abnegada colaboração da comissão organizadora do VIII Congresso e dos colegas docentes da Universidade Estadual de Londrina (UEL). A propósito, deixamos registrado aqui nosso cordial reconhecimento a essa renomada e produtiva instituição que, comemorando em 2014 quarenta anos de seu Curso de Relações Públicas, abriu suas portas para acolher os pesquisadores brasileiros e internacionais nesse evento. Sem dúvida, o VIII Congresso da Abrapcorp se constituiu em mais um marco das áreas de comunicação organizacional e de relações públicas.

As organizadoras

INTRODUÇÃO

AS RELAÇÕES INTERCULTURAIS NO MUNDO GLOBALIZADO

Como entender as relações interculturais no mundo globalizado? As organizações estão preparadas para gerir seus recursos humanos na dimensão da diversidade? A cultura tem sido encarada como capital simbólico e comunicacional nas organizações? As empresas brasileiras estão estruturadas para atuar em distintos contextos culturais? Essas foram algumas das indagações presentes nas palestras e discussões do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado no ano passado pela Abrapcorp. A presente obra resulta desse evento, que teve como tema central “Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade”. Ela brinda o leitor com um material inédito, contemporâneo e muito valioso, à medida que foi produzido por pesquisadores da área da comunicação e de áreas que fazem interface com ela, sendo a interdisciplinaridade o mecanismo que propicia e torna possível o olhar e a percepção intercultural tanto para o pesquisador quanto para o profissional do mercado.

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade, fruto do oitavo congresso anual da Abrapcorp, realizado em maio de 2014, na Universidade Estadual de Londrina (UEL), no Paraná, traz as reflexões dos conferencistas e de pesquisadores que têm se dedicado a pensar sobre as imbricações existentes entre os processos culturais e comunicacionais na sociedade contemporânea. Entregamos um conjunto de quinze capítulos selecionados, os quais, distribuídos ao longo de seis seções, abordam de forma transversal a temática do congresso, oferecendo ao leitor o contato com importantes autores contemporâneos que oferecem novas perspectivas sobre as interfaces entre a comunicação e a interculturalidade.

COMUNICAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES

A Parte 1 do livro abre com dois textos que propiciam uma visão ampla da temática principal do congresso. Aspectos como o fenômeno da globalização, a complexidade organizacional e comunicacional na era da onipresença digital e a conexão com conceitos relacionados à diversidade e interculturalidade nas organizações são discutidos em dois capítulos.

Shiv Ganesh, professor da Massey University, de Auckland, na Nova Zelândia, com o capítulo “Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias”, apresenta duas abordagens que tratam de deslocar o paradigma da inteligência para o paradigma da inteligibilidade da cultura, pois segundo o autor, a postura do homem perante o mundo deve ser a de cosmopolita enraizado. O texto, utilizando conceitos contemporâneos, reforça a profunda hibridicidade da cultura e a multiplicidade radical da cultura, ressaltando o quão comparativo é o entendimento do mundo pelo homem.

Maria Aparecida Ferrari, com o texto “Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios”, propõe apresentar conceitos e processos relacionados à diversidade, cultura e interculturalidade no âmbito da sociedade globalizada. Sendo a realidade organizacional tão comple-

xa, é necessário o aporte das diversas disciplinas das ciências sociais, com suas especificidades, para permitir um melhor entendimento da realidade contemporânea. Dessa forma, os assuntos tratados nesse capítulo se relacionam entre si, uma vez que a comunicação e a cultura são dimensões inseparáveis que atuam em sinergia.

GESTÃO DA DIVERSIDADE: ENTENDENDO A CULTURA COMO CAPITAL SIMBÓLICO E COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

A Parte 2 traz quatro capítulos, reunindo autores que traçaram suas trajetórias nos estudos culturais, na diversidade, no preconceito, nos movimentos de ativistas e na disputa política. Eles mostram como, na atualidade, é importante se debruçar, cada vez mais, sobre a realidade composta de elementos que influem nos relacionamentos interpessoais e grupais e que geram novos modos de vida e de valores nos cidadãos.

Pedro Jaime de Coelho Jr., no capítulo “Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política”, inicia suas reflexões com duas perguntas: Qual a resposta do mundo empresarial no Brasil às pressões realizadas pelo movimento negro? De que maneira foi produzida essa resposta? A partir das referidas questões o autor faz uma análise primorosa sobre a diversidade nas organizações, enfatizando a questão racial e ressaltando a tensão que esta estabelece entre a riqueza cultural e a disputa política.

Denise Cogo, com o capítulo “Comunicação e diversidade: cenários e possibilidades da comunicação intercultural em contextos organizacionais”, parte, na sua argumentação, apontando para quatro cenários atuais de mobilizações por direitos culturais no Brasil, com o objetivo de refletir sobre os conceitos de multiculturalismo e interculturalidade. A autora busca situar algumas possibilidades e limites da comunicação intercultural em contextos organizacionais que estejam em consonância com as demandas relacionadas à diversidade cultural trazidas por esses novos cenários.

Lara Nasi, com o seu capítulo “Ativismo e ativistas na internet: reflexões sobre motivações para lutas sociais no marco da multiterritorialidade e do transculturalismo”, verifica quais são as contribuições da comunicação intercultural para a gestão internacional dos negócios. Apresenta uma reflexão sobre os elementos que constituem e interferem

no processo de comunicação intercultural. A autora identifica e propõe quatro eixos de análise sobre a comunicação intercultural e conclui que a maior contribuição do processo de comunicação para a gestão internacional das organizações é construir um ambiente de aprendizagem contínua, na qual a diversidade deve ser fonte de aproximação, criatividade e desenvolvimento sustentável.

Marlene Marchiori, no capítulo “Sujeitos em diálogos nos processos interculturais”, discute a interculturalidade como processo, no qual se torna primordial o entendimento da presença dos sujeitos em interação. Segundo a autora, os processos interacionais nos quais os sujeitos se encontram em diálogo são processos possíveis de experiências de aproximação relacionados à interculturalidade. Se vislumbrarmos a interculturalidade como processo, há uma exigência de se olharem os sujeitos em conversações e essa perspectiva dialógica empodera a comunicação para criar ou construir o mundo social, incluindo o “eu”, o “outro” e as relações entre eles.

ABORDAGEM INTERCULTURAL NA GESTÃO E NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A Parte 3, composta de três capítulos, trabalha, mediante o uso de constructos, situações reais que colocam em destaque a cultura como pano de fundo para entender as representações sociais, a cultura da aparência, como forma de comunicação de consumo, e os contextos internacionais como arena de disputas culturais. Os autores articulam seus conceitos de forma a apresentar a realidade e como a interação ocorre ou não ocorre em distintos *loci* corporativos.

Letícia Helena Medeiros Veloso, com o seu capítulo “Cultura da aparência e interculturalidade: uma perspectiva a partir do grupo Brics”, busca entender o contexto atual, de globalização, pós-modernidade e interculturalidade, por meio de um olhar sobre como grandes corporações transnacionais vêm atuando nos países do grupo Brics, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas que se originam de diferentes culturas. A autora pensa a cultura como algo situado na esfera da imagem, da aparência, do corpo mesmo e suas implicações dessa conceituação para se pensar interculturalidade.

Germano Glufke Reis e Claudia Frias Pinto, no capítulo “Mentalidade global e a atuação em mercados internacionais: as empresas brasilei-

ras já estão prontas?”, defendem que, para uma empresa multinacional operar e competir internacionalmente, não basta construir uma rede de atividades que adicionem valor, mas é necessário que os gestores desenvolvam uma mentalidade global (*global mindset*). Para os autores, a mentalidade global é um estado de espírito que permite aos gestores compreender um negócio ou mercado sem se restringirem às fronteiras entre países. Para que a empresa multinacional seja bem-sucedida em um contexto global, os gestores de empresas multinacionais precisam desenvolver perspectivas globais e integradoras e ter uma visão abrangente, não paroquial, da empresa e das suas operações, além de um profundo entendimento do seu próprio negócio e do país.

Janaína Maria Bueno e Maria Ester de Freitas, no capítulo “Representações sociais e ambiente intercultural nas organizações”, propõem que a análise do ambiente intercultural por meio das representações sociais possibilita a identificação do contexto. Também discutem sobre a utilização de um arcabouço teórico-metodológico que auxilie na compreensão da dinâmica do ambiente intercultural, especialmente no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional.

A COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM DISTINTOS CONTEXTOS CULTURAIS

A Parte 4 traz as experiências de internacionalização de duas renomadas organizações brasileiras, uma pública e a outra privada. Os dois capítulos revelam como duas empresas, a Embrapa e o Itau-Unibanco conduziram o processo de internacionalização de seus negócios e serviços. Observa-se que a condução dos negócios foi pautada por estratégias de reconhecimento do país hospedeiro, assim como da cultura local.

Gilceana Soares M. Galerani, no capítulo “O processo de comunicação na atuação internacional da Embrapa”, apresenta a empresa, sua atuação no exterior, a estrutura e a rede de comunicação. Em sua exposição, mostra os desafios, as estratégias e as atividades de comunicação descritas em plano específico para auxiliar no fortalecimento das relações com parceiros internos, lideranças e comunidade científica inseridos no ambiente internacional em que pontua a empresa.

Paulo Marinho, no capítulo “Estratégia de comunicação internacional do Itaú Unibanco”, descreve as estratégias de internacionalização do Itaú-Unibanco e a participação da área da comunicação corporativa nesse processo. Com exemplos práticos, o autor apresenta uma síntese das principais métricas usadas na medição da imagem e da reputação do banco em outros países. Observa-se que no processo de internacionalização o banco buscou estabelecer estratégias específicas de comunicação para em um contexto diverso entender a cultura local e agir de forma global.

INTERCULTURALIDADE, DIVERSIDADE E ORGANIZAÇÕES

A Parte 5 traz dois capítulos que contribuem com novos olhares para a temática da interculturalidade. A questão do comportamento organizacional *versus* a cultura nacional e a análise de dois casos de empresas que se instalaram em outros países, mostram que é preciso basear a comunicação em estratégias simétricas e ter como foco a aprendizagem contínua no contexto da contemporaneidade.

Márcia Garçon, no seu capítulo “O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade nas organizações”, inspirado na perspectiva da complexidade, identificou que a adoção de comportamento e linguagem politicamente corretos neutralizam a espontaneidade e a criatividade esperadas das diferenças. Outra descoberta é o paradoxo entre a retórica da valorização da diversidade e a prática conduzida por treinamentos que padronizam e anulam as diferenças.

Ana Cristina Piletti Grohs, com o capítulo “Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global”, traz uma reflexão sobre os elementos que constituem e interferem no processo de comunicação intercultural. Apresentando duas situações reais, a autora identificou e propôs quatro eixos de análise sobre a comunicação intercultural e conclui que a maior contribuição do processo de comunicação para a gestão internacional das organizações é construir um ambiente de aprendizagem contínua, na qual a diversidade deve ser fonte de aproximação, criatividade e desenvolvimento sustentável.

PRÊMIO ABRAPCORP DE TESES E DISSERTAÇÕES

A Parte 6 apresenta as pesquisas ganhadoras do Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações de alunos de Programas de Pós-Graduação do Brasil. O prêmio, instituído em 2014, tem como missão fomentar a pesquisa científica, promover jovens pesquisadores e divulgar as produções mediante as redes de pesquisa. A exemplo do presente volume, todos os livros dos futuros congressos da Abrapcorp trarão os estudos premiados, como forma de prestigiar a produção científica das áreas de comunicação organizacional e de relações públicas.

Daiana Stasiak, no capítulo “Internet, organizações e sujeitos: novos processos de visibilidade e interação no cenário da midiatização social”, apresenta uma síntese de sua tese de doutorado, *Comunicação organizacional sob a perspectiva da midiatização social: novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura*, defendida em 2013 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília, sob a orientação da Prof. Dra. Christina Maria Pedrazza Sêga. A autora faz uma reflexão sobre a comunicação organizacional diante da perspectiva da midiatização social e aponta que os processos comunicacionais estão sendo realizados de forma cada vez mais autônoma, tanto pelas organizações quanto pelos sujeitos, sendo essas mudanças, em grande parte, possíveis pela consolidação da internet enquanto meio de comunicação. O objeto de pesquisa empírica foi a Universidade Federal de Goiás.

Daniel Reis Silva, no capítulo “Explorando o *astrourfing*: reflexões sobre manifestações de públicos simulados e suas dinâmicas”, apresenta os principais pontos de sua dissertação de mestrado, defendida em 2013 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob a orientação do Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques. Para o autor, o *astrourfing* pode ser compreendido como a criação de uma manifestação de um público simulado. A partir de uma perspectiva relacional da comunicação, a pesquisa reflete sobre a prática, entendendo-a como uma complexa e aberta tentativa de influenciar a opinião pública que pode, inclusive, mobilizar públicos. “A prática oferece um posicionamento básico para os sujeitos agirem como parte daquele público que já estaria se mani-

festando. Ao mesmo tempo, traz apelos que incentivam os sujeitos a assumirem tal posição dentro de um quadro de sentidos, ou seja, a agir”.

A temática abordada no congresso de 2014 da Abrapcorp e focada nesta obra, *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*, estabeleceu um marco de análise que é reforçado por todos os textos aqui reproduzidos. As organizadoras da obra acreditam que o conteúdo apresentado amplie a visão de mundo de pesquisadores e acadêmicos para desenvolver futuros estudos, além de incentivar os profissionais de mercado a que utilizem as pesquisas acadêmicas como base de sustentação para seus projetos de comunicação intercultural.

Claudia Peixoto de Moura¹

Maria Aparecida Ferrarini²

¹ Pós-doutora pela Universidade de Coimbra (Portugal) e doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social e do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Famecos/PUC-RS). Foi presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), na gestão 2012-2014.

² Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde é docente na graduação e pós-graduação do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. E professora visitante de várias universidades latino-americanas. Coautora dos livros *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*; *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*; e *Gestión de relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*. Foi diretora editorial da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), na gestão 2012-2014.

PARTE 1

COMUNICAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ORGANIZAÇÕES

Dois preceitos críticos associados à comunicação intercultural podem ajudar a entender a atual complexidade organizacional e comunicacional na era da onipresença digital, demonstrando como elas constroem um sentido altamente comparativo do mundo: a hibridicidade e a multiplicidade radical da cultura. Esses dois preceitos ressaltam quão comparativo é o nosso entendimento do mundo. A ecologia dos meios digitais facilitou tal comparação, delineando a transformação dos elementos fundamentais da ação coletiva. Tento atar todos esses cabos soltos para elaborar uma crítica da noção popular de “inteligência cultural”, defendendo, eventualmente, a necessidade da inteligibilidade cultural: um processo de base local, ainda que cosmopolita, para se encontrar o sentido do mundo social e suas profundas contradições. Nesse processo, ressalto o papel fundador da comunicação intercultural não apenas para a resolução das mais pertinentes questões de comunicação organizacional e relações públicas dos nossos dias, mas também como condição essencial para o estudo da comunicação em si.

Shiv Ganesh
Extraído do capítulo 1

1

DA INTELIGÊNCIA À INTELIGIBILIDADE CULTURAL: TECNOLOGIA DIGITAL, AÇÃO COLETIVA E COMUNICAÇÃO NOS NOSSOS DIAS¹

Shiv Ganesh²

RESUMO

O texto apresenta duas abordagens para deslocar o paradigma da inteligência para o paradigma da inteligibilidade da cultura, uma vez que a postura do homem perante o mundo deve ser a de cosmopolita enraizado. Três questões são respondidas no decorrer do texto: quais são os conceitos e que tipo de vocabulário é necessário para tratar das mudanças contemporâneas de dimensão sísmica? Que tipo de impacto produzem as mudanças contemporâneas sobre

¹ Texto traduzido do original em inglês por Maria Angela Ferrari.

² Shiv Ganesh nasceu em Bombaim, Índia. É bacharel em Sociologia pela Universidade de Nova Delhi, Índia. Em 1994 concluiu o mestrado no Instituto Tata de Estudos de Ciências Sociais, na cidade de Bombaim. Trabalhou na Tata Company por alguns anos. Em 2000 concluiu o doutorado na Universidade de Purdue, nos Estados Unidos, sob a orientação do Prof. Dennis Mumby. Exerceu a função de docente de 1995 a 2000 na Universidade de Purdue e de 2000 a 2005 na Universidade de Montana, ambas nos Estados Unidos. De 2009 a 2013 foi professor assistente na Waikato University, na Nova Zelândia. De 2013 até o momento é diretor do Departamento de Comunicação, Jornalismo e Marketing da Massey University, na cidade de Auckland, Nova Zelândia. Entre 2010 a 2013 foi editor-chefe do *Journal of International and Intercultural Communication*. Desde 2012 é um dos diretores da International Association of Business Communication (IABC). E-mail: s.n.ganesh@massey.ac.nz.

a ação coletiva e a prática da comunicação diária? Como entendemos a prática eficaz e a ética da comunicação no centro de uma crise ecológica, política e tecnológica? O texto reforça a profunda hibridicidade da cultura e a multiplicidade radical da cultura, ressaltando o quão comparativo é o entendimento do mundo pelo homem.

Palavras-chave: Interculturalidade; Diversidade; Ação coletiva; Inteligibilidade cultural; Tecnologia digital.

A época atual está caracterizada por mudanças sísmicas. O fluxo da tecnologia, as convulsões políticas e a crise econômica acabaram por alterar o panorama cultural e organizacional de forma jamais imaginada (Stohl; Ganesh, 2014). Nos últimos anos, a Grécia, a Turquia, a Síria, o Brasil, a Índia, Hong Kong e os Estados Unidos foram apenas alguns dos países que vivenciaram sérias, ainda que momentâneas, comoções de grandes proporções alimentadas pelas tecnologias digitais onipresentes. Paralelamente, o trabalho em si está cada vez mais precário e arriscado para as pessoas, à medida que as instituições tradicionalmente estáveis em que se sustentavam, tais como a administração pública, as empresas e até mesmo os sindicatos, são fustigados por forças globais (Nielsen; Rossiter, 2008). E, em meio a esses transtornos, a humanidade se depara com perspectivas cada vez mais tenebrosas no âmbito da sustentabilidade da ecologia do nosso planeta em termos de clima, alimentos, poluição e recursos naturais (Ganesh; Zoller, 2014).

Tais fenômenos são extremamente importantes para os acadêmicos da comunicação. Não obstante, os conceitos que orientam o seu trabalho, como *cultura* ou *organização*, continuam a ser moldados por teorias desenvolvidas há várias décadas (Stohl, 2001) e que são reconhecidas mais pelo seu bairrismo do que pela sua habilidade de explicar o mundo. Mais especificamente, é preciso reformar urgentemente as ideias, sejam elas populares ou acadêmicas, da cultura em si, para que seja possível tratar dos importantes temas distópicos da atualidade. Neste trabalho proponho tratar desses pertinentes temas, colocando as

seguintes questões: quais os conceitos e que tipo de vocabulário precisamos para tratar das mudanças contemporâneas de dimensão sísmica? Que tipo de impacto produzem as mudanças contemporâneas sobre a ação coletiva e a prática da comunicação diária? E, por último, como entendemos a prática eficaz e a ética da comunicação no centro de uma crise ecológica, política e tecnológica?

Antes de mais nada, gostaria de apresentar dois preceitos críticos associados à comunicação intercultural que, a meu ver, podem ajudar a entender a atual complexidade organizacional e comunicacional na era da onipresença digital, demonstrando como elas constroem um sentido altamente comparativo do mundo. Logo, demonstrarei como a ecologia dos meios digitais facilitou tal comparação, delineando a transformação dos elementos fundamentais da ação coletiva. Em seguida, tento atar todos esses cabos soltos para elaborar uma crítica da noção popular de “inteligência cultural”, defendendo, eventualmente, a necessidade da inteligibilidade cultural: um processo de base local, ainda que cosmopolita, para se encontrar o sentido do mundo social e suas profundas contradições. Nesse processo, ressalto o papel fundador da comunicação intercultural não apenas para a resolução das mais pertinentes questões de comunicação organizacional e relações públicas dos nossos dias, mas também como condição essencial para o estudo da comunicação em si.

DOIS PRECEITOS CRÍTICOS ASSOCIADOS À COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: HIBRIDICIDADE E MULTIPLICIDADE

Garam masala é considerado um tempero autenticamente indiano e um ingrediente básico na cozinha de qualquer restaurante indiano em todo o mundo. A sua receita varia, dependendo de quem o prepara. Pode conter grãos de pimenta, pimenta tipo malagueta, cominho, cravo, coentro, canela, macis (macis ou maciz, *mace* em inglês, é a membrana que envolve o caroço da noz moscada) e cardamomo. Ainda assim, ao considerarmos as origens de cada componente desse produto genuinamente indiano, um resultado diferente emerge. A pimenta malagueta foi cultivada na Ásia depois de Colombo ter descoberto que os povos americanos já a cultivavam há séculos. O cominho era cultivado no Mediterrâneo e no Oriente Médio antes de chegar à

Índia, tendo passado pelo Irã e o Afeganistão. O cravo chegou à Índia através das Ilhas Molucas, hoje parte da Indonésia. Até mesmo o coentro é mais nativo do sul da Europa e no norte da África e sudeste da Ásia do que da Índia. A canela também foi, provavelmente, importada da China. Só a pimenta em grãos tem origem, aparentemente, no sul da Índia e no Sri Lanka. Outra ironia é que *garam masala* é utilizado muito mais no norte do que no sul da Índia.

Esse exemplo histórico-culinário mostra que o mundo é, e sempre foi, intercultural, e que todas as culturas são, definitivamente, híbridas. O que pode parecer uma essência cultural simples é, invariavelmente, um encontro muito mais complexo de fatos, relações, lugares e discursos. Isso significa, também, que temos que entender a ideia de autenticidade cultural como algo muito mais problemático. Já há tempos, os estudiosos da comunicação e cultura disputam a questão e, ao fazê-lo, frequentemente resgatam ideias de teóricos pós-coloniais. Marwain Krady (2005), por exemplo, explorou exaustivamente as ideias de hibrididade de Homi Bahbha, chegando até a chamar de hibrididade a lógica cultural da globalização em si. Existem, não obstante, muitas razões para crer que a hibrididade não é apenas emblemática de uma cultura global caótica, mas também que a hibrididade profunda é uma especificidade da própria cultura. E, conforme o exemplo acima demonstra, somente a análise histórica pode relevar a natureza híbrida de todas as culturas: nesse sentido, toda cultura é a história de encontros interculturais.

Se quisermos reconfigurar o conceito de cultura de forma a ressaltar a hibrididade, poderíamos ser levados a depreender que uma cultura autêntica ou original não existe. Mas essa é uma postura insustentável, tanto do ponto de vista moral quanto do político, no contexto dos movimentos e dos povos indígenas e da violenta história colonial que culminou no distanciamento das pessoas do seu lugar, e da destruição de culturas inteiras com base em argumentos etnocêntricos e econômicos (Zinn, 1980). Do ponto de vista da hibrididade profunda, a própria autenticidade é mais compreendida não como uma propriedade imanente, mas como uma relação, uma ligação particular entre as pessoas, local e ambiente, em lugar de algo original em si mesmo. Os maoris em Aotearoa, na Nova Zelândia, por exemplo, afirmam a exclusividade da sua indigenicidade não com base no fator de sempre terem existido,

mas sim por serem o “primeiro povo”, porque a sua história em relação à terra é mais profunda, mais intensa do ponto de vista histórico, e pré-colonial, ao contrário dos neozelandeses *pākehas*. Um exemplo de tal exclusividade é a palavra *kaitiakitaga*, que significa tutela e preservação. Trata-se de um conceito que engloba as atitudes maoris com respeito à terra e ao lugar; mais especificamente, a sua postura com relação a como os recursos devem ser levados em consideração. *Kaitiakitanga* está em clara contradição com a noção de propriedade que é prevalente em muitas culturas ocidentais, e é uma visão de vida e relação com um lugar que é holística, não-individual e não mercantilizada. Assim, não é de surpreender o fato de que, historicamente, os Maori tenham liderado os movimentos de oposição à mineração, ao desmatamento e à exploração petrolífera no seu país.

Um segundo preceito fundamental quando se trata de cultura, que ajuda a reconfigurar o conceito de cultura e torná-lo mais útil a uma análise dos nossos dias, é o adágio amplamente utilizado segundo o qual as identidades culturais não podem ser facilmente equacionadas com a identidade nacional ou étnica. Ou seja, as culturas não são facilmente integradas, mas sim múltiplas, radicalmente múltiplas, de fato. Quais seriam, por exemplo, as especificidades da cultura “americana”? De vários pontos de vista, a cultura dos Estados Unidos é repleta de paradoxos – inclui impulsos repressivos e autoritários que culminaram em uma série de guerras e ocupações na sequência da Segunda Guerra Mundial; mas também inclui um fermento contracultural sem limites, que deu origem a movimentos cujos efeitos agora consideramos direitos adquiridos, inclusive o movimento feminista e os direitos civis. Do mesmo modo, identidade cultural e identidade religiosa não são idênticas. A Índia, por exemplo, é frequentemente considerada uma nação hindu; no entanto, ela alberga uma das maiores diversidades religiosas dentro de um país.

As culturas se desenvolvem não apenas ao redor de uma identidade nacional, mas também apoiadas na identidade étnica, religiosa, de gênero, sexualidade, classe, idade, e um sem-número de outras categorias sociais (Denzin, 1997). É nesse sentido que, quando nos referimos a uma cultura em particular, estamos nos referindo a muitas outras subculturas e contraculturas que existem em relação umas às outras. Nossas próprias identidades pessoais são produto da sobreposição de

todas essas forças: idade, sexualidade, gênero, política e ocupação, bem como etnicidade e nacionalidade (McCall, 2006), e nenhuma reproduz uma única cultura: assim, somos todos multiculturais mesmo no interior de nós mesmos, e reproduzimos e atuamos identidades étnicas, profissionais, sexuais, de gênero e de classe.

Ambos esses preceitos – a profunda hibridicidade da cultura e a multiplicidade radical da cultura – ressaltam o quão comparativo é o nosso entendimento do mundo. A própria ideia de um mapa, por exemplo, traduz o sentido de onde estamos e de como nos localizamos com relação a outras partes do mundo. É nesse contexto que os meios de comunicação desempenham um papel ecológico central na formação da cultura: definem os horizontes da nossa experiência e constroem um profundo senso comparativo do mundo à nossa volta – assim, são uma parte constitutiva da nossa ecologia cultural.

ECOLOGIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E AÇÃO COLETIVA

Marshall McLuhan, o consagrado teórico canadense, postulava que a criação da imprensa tinha transformado a mente humana, justamente porque a letra escrita alargava os horizontes da experiência humana (McLuhan, 1964). Não me considero um literalista de McLuhan, pois defendo que as suas ideias são mais bem interpretadas como forma de entender a história e a cultura do que a microdinâmica do comportamento humano de per se. Considerava a invenção da imprensa por Johannes Gutenberg, no século XV, por volta de 1439, algo revolucionário justamente porque permitiu a produção e a circulação da letra escrita em escala jamais vista. Com a circulação da Bíblia de Gutenberg, a visão da religião pelas pessoas foi transformada, pois permitiu a uniformização das ideias em torno da religião e ofereceu às pessoas um ponto central de referência; com o tempo, transferiu o poder do clero aos leigos. Na verdade, e conforme apontou Benedict Anderson, a imprensa teve um impacto transformador não apenas no âmbito da religião, mas também no comércio, pois a circulação facilitada de preços das mercadorias levou a uma agilização do comércio, daí o termo capitalismo da imprensa (Anderson, 1991).

Outros marcos importantes na agilização da transmissão da informação incluem o telégrafo, popularizado e comercializado na Inglaterra

por William Cooke e Charles Wheatstone (Duguid; Brown, 2000). O telégrafo, em particular, possibilitou pela primeira vez que a informação se deslocasse com maior velocidade que as pessoas, e foi a primeira indicação de que, um dia, o nosso senso de espaço viria a desmoronar: assim, alterou a forma como nos comunicamos e atuamos coletivamente. Os meios de comunicação eletrônicos também causaram enorme impacto transformador na nossa ecologia cultural (Poster, 1995). Na década de 1980, por exemplo, os estudiosos dedicaram-se a estudar a forma como a televisão tinha transformado a cultura (Postman, 1985). No entanto, foi com o advento da comercialização da internet que os meios de comunicação digitais começaram verdadeiramente a produzir o tipo de efeito ecológico sobre a cultura em geral, a exemplo do que a televisão e a imprensa tinham realizado em décadas passadas (Abbate, 1989). A digitalização, particularmente, causou notável impacto ecológico sobre a forma em que nos comunicamos e atuamos coletivamente.

As culturas digitais permitiram o que sociólogos como Ulrich Beck (2000) e Roland Robertson (1997) denominaram o colapso do espaço e do tempo, duas dinâmicas essenciais da globalização. Esses sociólogos popularizaram a ideia de que a distância entre os lugares realmente desmoronou e tornou-se imaterial à medida que nos comunicamos instantaneamente e cada vez mais com pessoas do outro lado do mundo. Este adágio, já amplamente disseminado, tem duas importantes implicações. A primeira tem a ver com a maior velocidade da comunicação e a já disseminada expectativa de que a comunicação tem que ser instantânea e ao mesmo tempo de fácil manipulação, promovendo a circulação de grandes quantidades de informação a custos praticamente inexistentes. A informação, de certa forma, tornou-se fluida; ela flui, vaza das organizações; quer ser “livre”.

A segunda importante implicação está associada à reflexividade global. Reflexividade consiste na consciência do indivíduo em contexto. A reflexividade global significa que entendemos nosso lugar e nossa identidade, e a nossa consciência com relação ao mundo em geral: uma maior conscientização da interconectividade contemporânea. De fato, Robertson (1997) defendeu que é a reflexividade global que gera as ideias de “global” e “local”, já que, sem o global, não haveria local.

Para Bruce Bimber, Andrew Flanagin e Cynthia Stohl (2012) os meios de comunicação digitais se tornaram onipresentes: estão por todo lado, são parte de nosso complexo tecido cultural. Isto significa, primeiramente, que os meios de comunicação digitais tornaram-se *correntes*. Exatamente como uma tubulação, ou como uma caneta: só percebemos a sua existência quando desaparecem, ou quando não funcionam bem. Significa, também, que esses meios são de *longo alcance*: têm impacto importante nas nossas vidas, quer os utilizemos ou não. Poderíamos estabelecer a analogia das cidades que são construídas em torno dos automóveis: não é preciso dirigir um automóvel para viver em uma cultura de automóveis. Exatamente como a televisão transformou radicalmente o panorama cultural global, implicando consequências para todas as pessoas, quer assistam televisão, quer não.

A onipresença digital alterou definitivamente o panorama da ação coletiva, a forma como nos engajamos e nos comunicamos com os outros para produzir resultados sociais satisfatórios. Em gerações passadas, era preciso contar com grandes organizações formais para se engajar em algum tipo de ação coletiva, pois os indivíduos, sozinhos, não tinham a capacidade de arcar com os custos da coordenação e comunicação (Ganesh; Stohl, 2010). *Precisávamos* de grupos, associações profissionais, sindicatos e grandes organizações que estavam em condições de realizar aquilo que nós, enquanto indivíduos, não podíamos: organizar, disseminar informações, praticar *lobby*, aplicar pressão eficaz junto aos políticos ou outros grupos, promover campanhas e conquistar visibilidade.

Hoje, no entanto, os custos de coordenação e de comunicação são praticamente inexistentes; estão incorporados na arquitetura ponta a ponta dos meios de comunicação digitais. Consequentemente, as organizações de ação coletiva estão se transformando. A ação coletiva promovida pelas organizações deu lugar a outras formas de ação social, mais espontâneas, *ad hoc*, temporárias e voláteis, o que permite ao indivíduo conectar-se a outros indivíduos enquanto indivíduos, e não mais por meio de grupos sociais. É o que estudiosos como Lance Bennett e Alexandra Segerberg (2013) chamam de ação *conectiva*, em lugar de coletiva. A ação conectiva prevalece especialmente no ativismo. Os grupos de ativistas de hoje são de curta duração; os ativistas podem unir-se em

torno de uma causa, rapidamente promover um problema, para logo dissolver-se com a mesma rapidez.

Enquanto alguns acadêmicos discutem intensamente a questão do ativismo como uma rede de redes, tratando de fenômenos como a Primavera Árabe em termos hiperbólicos como uma Revolução do Facebook, outros assumem uma postura um tanto mais ponderada diante do poder transformador das redes sociais (Ganesh, 2001). O impacto transformador dos meios de comunicação digitais sobre a nossa habilidade de nos organizar coletivamente não está evidenciado apenas no ativismo: também é nitidamente visível no aparecimento de novas identidades e formas ocupacionais, tais como o empreendedorismo. Os empreendedores, afinal, são pessoas que não necessitam de organizações e instituições para funcionar: são agentes livres, são visionários e assumem riscos; e o ambiente digital lhes oferece a infraestrutura para tal. A exemplo dos estudos sobre os ativistas, entender o comportamento empreendedor requer, em muitos casos, a destruição das fronteiras entre a comunicação interpessoal e organizacional: quer seja ativista, quer seja empreendedor, *o indivíduo se transforma em organização*. A despeito do exposto, as organizações continuam a ter a sua importância, particularmente como forma de conferir uma identidade às pessoas; mas já não operam como antes. E isto suscita uma questão fundamental para os pesquisadores: as tecnologias digitais oferecem a energia para um compromisso de longo prazo que, sabemos, é o precursor de todo tipo de mudança? Ou simplesmente extraem energia dos esforços de mudanças sociais, produzindo o que chamamos de *cliquetivismo* e “ativismo preguiçoso”?

DA INTELIGÊNCIA À INTELIGIBILIDADE

Até agora, discutimos como as culturas são tanto profundamente híbridas quanto múltiplas; os meios são parte de nossa ecologia cultural; e em uma cultura digital onipresente, o nosso ambiente é muito mais volátil, caótico e individualista, e estamos propensos a ser altamente reflexivos do ponto de vista global. Examinaremos agora como essas ideias podem impactar e transformar algumas das principais imagens no campo da comunicação intercultural. A principal imagem que gostaria de discutir é a inteligência cultural (CQ), que nos últimos dez ou

doze anos ganhou popularidade. Vejamos, antes de qualquer coisa, o conceito geral de inteligência cultural, para logo discutir algumas das suas limitações e sugerir algumas alternativas.

Inteligência cultural é um conceito relativamente recente, nascido no século XXI. O termo apareceu pela primeira vez em 2003, cunhado por Christopher Earley e Soon Ang (Earley; Ang, 2003), alcançando destaque nos círculos acadêmicos e organizacionais com a publicação de um breve artigo sobre o tema, de autoria de Christopher Earley e Elaine Moskakowski (2004) na *Harvard Business Review*; posteriormente, esses estudiosos se esforçaram por popularizar o conceito, até que se tornou um elemento essencial de muitos programas de treinamento em gestão dirigidos à sensibilização cultural (consulte, por exemplo, o *site* do Centro de Inteligência Cultural, www.culturalq.com), e tema de importantes programas de pesquisa em muitas universidades em todo o mundo (Dutta, M.; Dutta, D., 2013). As muitas definições de inteligência cultural dão prova do interesse suscitado pelo conceito. Earley e Moskakowski (2004, p. 139) falam de uma “habilidade aparentemente natural” da pessoa que imita gestos culturais desconhecidos ou inequívocos. Para Ang et al. (2007, p. 336), trata-se de uma “capacidade do indivíduo de funcionar e gerir de forma eficaz ambientes culturais diferentes”.

Os mesmos autores Ang et al. (2007) propõem um modelo relevante que se desdobra nos componentes metacognitivo/estratégico, cognitivo/do conhecimento, motivacional e comportamental. Este quadro referencial de quatro componentes – estratégia, conhecimento, motivação (popularmente conhecido como propulsor) e comportamento (popularmente conhecido como ação) já se tornou essencial para os treinadores e pesquisadores no exercício de medir CQ. Vale a pena examinar um conhecido questionário de CQ em detalhes para tentar identificar os vieses do modelo.

Tabela 1.1 – O CQS dos quatro componentes em vinte pontos.

COMPONENTE	MEDIDA
Estratégia CQ	MC1: Sou consciente do conhecimento cultural que utilizo na interação com pessoas de outras culturas.
	MC2: Adapto o meu conhecimento cultural na interação com pessoas de uma cultura que desconheço.
	MC3: Sou consciente do conhecimento cultural que utilizo na interação intercultural.
	MC4: Verifico se o meu conhecimento cultural é acertado, à medida que interajo com pessoas de outras culturas.
Conhecimento CQ	COG1: Conheço os sistemas jurídico e econômico de outras culturas.
	COG2: Conheço as regras (por ex., vocabulário, gramática) de outros idiomas.
	COG3: Conheço os valores culturais e as convicções religiosas de outras culturas.
	COG4: Conheço os sistemas de união pelo matrimônio em outras culturas.
	COG5: Conheço o panorama das artes e do artesanato de outras culturas.
	COG6: Conheço as regras para expressão de comportamentos não-verbais de outras culturas.
Motivação CQ	MOT1: Gosto de interagir com pessoas de outras culturas.
	MOT2: Tenho certeza de que consigo sociabilizar-me com pessoas de uma cultura que desconheço.
	MOT3: Tenho certeza de que consigo lidar com o estresse de adaptação a uma cultura nova para mim.
	MOT4: Gosto de viver em culturas que desconheço.
	MOT5: Estou certo de que posso me acostumar aos hábitos de compras em uma cultura diferente.

Comportamento CQ	BEH1: Mudo o meu comportamento verbal (por ex., sotaque, tom) quando uma situação intercultural o exige.
	BEH2: Uso pausas e silêncio de forma diferente, segundo a situação intercultural.
	BEH3: Vario a velocidade do meu discurso quando uma situação intercultural o requer.
	BEH4: Mudo o meu comportamento não-verbal quando uma situação intercultural o exige.
	BEH5: Mudo as minhas expressões faciais quando uma situação intercultural o exige.

Fonte: Ang, Soon et al., 2007.

Mesmo após um exame muito rápido da tabela, quatro vieses emergem. Primeiramente e, possivelmente, no viés mais óbvio, CQ é percebida como uma característica individual mais do que uma qualidade interacional, estrutural, contextual ou cultural, e as limitações associadas a isso são, talvez, mais evidentes nas críticas de competência que demonstram que a comunicação e o comportamento competentes não são essencialmente um resultado de eficácia individual, já que são *produzidos* por um contexto cultural. Kurt Fischer et al. (1993), por exemplo, em um reconhecido estudo sobre a ecologia das mentes, desafiaram a ortodoxia dominante da psicologia do desenvolvimento, alegando que a competência não é um atributo de uma pessoa individualmente; é, isso sim, “o contexto que é uma parte da ação, percepção, pensamento e conhecimento de uma pessoa” (Fischer et al., 1993, p. 96). Consequentemente, separar a habilidade individual do contexto, e avaliar como as pessoas respondem ao contexto, em vez de se concentrar em como os contextos podem determinar o que se considera uma habilidade, é o “primeiro erro” da maior parte das abordagens baseadas nas competências.

Em segundo lugar, a escala acima deixa claro que a ideia de cultura em QC é estática e imutável. Isto em, pelo menos, dois aspectos. Primeiro, e associado ao exposto acima, enquanto a escala avalia como

os indivíduos são capazes de mudar em *resposta* à cultura, não leva em conta até que ponto o entendimento do indivíduo sobre a cultura em si é dinâmico. Isto é problemático em uma era de inexorável interconectividade, em que os indivíduos, eles mesmos, são organizações, e em que o fluxo e a volatilidade são a norma. Em segundo lugar, a escala também reproduz uma ideia estática e imutável —ou até mesmo *essencializada*—de cultura e de diferenças culturais, por não avaliar em que medida os indivíduos podem historicizar a cultura, apreciar a hibridicidade profunda e afastar-se das noções objetivadas de diferenças culturais e enxergar as culturas em si como produções da diferença.

Em terceiro lugar, a escala preserva a noção de cultura como algo singular e integrado. Isto vale, principalmente, no caso dos itens 1-6 de COG, apresentados na Tabela 1.1. Esses itens, particularmente, equacionam cultura com nacionalidade, partindo do princípio de que são as “culturas”, por exemplo, e não os Estados-nação que possuem sistemas jurídicos e econômicos e sistemas de união pelo matrimônio. Também, uma noção integracionista de cultura fica evidente nesses itens, pois simplesmente avaliam se os indivíduos conhecem “o” sistema de união pelo matrimônio, ou os sistemas religiosos, em vez de avaliar, por exemplo, se os indivíduos têm conhecimento das múltiplas modalidades de união pelo matrimônio, ou dos diferentes sistemas de convicções religiosas numa determinada região.

Em quarto lugar, e em virtude da individualização da inteligência cultural, a escala (ou mesmo a própria noção de CQ) apresenta os problemas culturais unicamente em termos de inteligência cultural e cognitiva. Ao fazê-lo, não leva em conta o fato de que os problemas culturais são problemas estruturais e normativos, que transcendem as habilidades individuais e comunitárias. Mohan Dutta e Debalina Dutta (2013) defendem que a ética dos problemas culturais não é algo a ser tratado exclusivamente pelo treinamento de CQ da empresa. É discutível, por exemplo, que os colonizadores europeus em diferentes partes do mundo tivessem um elevado número de problemas de CQ; e, na verdade, um alto índice de CQ era, provavelmente, uma condição da própria colonização.

Sugiro, então, que consideremos culturas não em termos de inteligência, mas sim em termos de inteligibilidade. A necessidade de

inteligibilidade, por si só, faz sentido quando consideramos a cultura em si em termos híbridos e diferenciados, e aceitamos que a comunicação e os processos culturais são cada vez mais incoerentes dentro do mundo global e da onipresença digital. Nesse contexto, a inteligibilidade é um processo mais profundo de encontrar sentido no mundo e no nosso lugar dentro dele. Na nossa era de cultura digital, a inteligibilidade é um conceito carregado, pois vivemos no centro do caos e da complexidade organizados.

Além disso, e como decorrência do caos e da complexidade organizados da atualidade, como decorrência da colisão de visões do mundo divergentes, e como decorrência das complexidades da reflexividade global, torna-se necessário, mais do que nunca, entender que a comunicação intercultural eficaz é, em si, um conceito carregado de valor. A eficácia é sempre calibrada a partir de um determinado conjunto de valores e visões do mundo. Pensemos, por exemplo, que em uma visão do mundo fundamentalista, a dominação e a supremacia são valores subjacentes ao que se poderia chamar comunicação intercultural “eficaz”. Em uma visão pluralista do mundo, por outro lado, os princípios da coexistência, aceitação de diferenças culturais, competências, adaptação, integração e assimilação são subjacentes à ideia da comunicação intercultural eficaz. Se, no entanto, conforme proponho, assumimos uma visão do mundo crítica, a incerteza e o inesperado no tocante às diferenças culturais cobram importância. Em uma era em que somos convidados a atuar sobre as diferenças culturais, quando é fácil estigmatizar minorias religiosas na Nova Zelândia como consequência de atos de retaliação ocorridos no mesmo dia na França, e quando o discurso público se polariza antes mesmo que possamos entendê-lo, precisamos estar treinados para questionar a real profundidade dessas diferenças construídas, tratá-las como provisórias e sujeitas a mudanças, e entender a cultura como múltipla e interseccional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No dia 15 de dezembro de 2014, a cidade de Sydney, na Austrália, sofreu um profundo trauma quando um extremista religioso fez dezoito reféns num café no centro da cidade, matando dois deles. Enquanto uma parte do discurso público se polarizou imediatamente e aglutinou

os sentimentos antimuçulmanos, uma maravilhosa *hashtag* se espalhou como um vírus no Twitter, juntamente com o abominável *#sydneyseige: #illridewithyou*. A australiana Rachel Jones observou quando pediam a uma jovem muçulmana que tirasse o seu véu em uma estação de trens, correu atrás dela e se ofereceu para acompanhá-la no transporte público em um momento em que a população reagia com fúria diante do tiroteio. Isto se converteu em uma campanha das redes sociais, e a *hashtag #illridewithyou* foi utilizada por milhares de australianos para expressar a sua solidariedade em um momento de angústia de muitas comunidades muçulmanas do país. O fato de que as pessoas pudessem reconhecer e relativizar as diferenças culturais e religiosas demonstra que os públicos podem ser extremamente complexos do ponto de vista cognitivo no tocante à cultura; é, pois, tarefa da investigação acadêmica discutir e nutrir essa complexidade.

Nesse espírito, sugiro duas abordagens para deslocar nosso paradigma da inteligência para a inteligibilidade da cultura, de caminhar em direção à inteligibilidade: uma postura ética e uma habilidade. Primeiramente, nossa postura perante o mundo deve ser a de cosmopolitas enraizados. O cosmopolitismo refere-se a uma moralidade abarcadora, um sentido de unidade transcendente e de unicidade. Assim, porque as raízes assinalam atenção e laços a um determinado lugar, existe uma tensão entre os termos “raízes” e “cosmopolitismo”. Não obstante, o cosmopolitismo enraizado faz com que nossa ligação ao nosso próprio lugar nos permita desenvolver a preocupação pelo outro. Consequentemente, precisamos estar ligados a um lugar, com um senso sofisticado do mundo à nossa volta (Kymlicka; Walker, 2012).

Um bom exemplo de cosmopolitismo enraizado é o movimento Cidades em Transição, uma ação comunitária pró-ativa que trabalha com o problema das mudanças climáticas e do pico da exploração do petróleo. A iniciativa foi inaugurada na cidade de Totnes, em Devon, Inglaterra em 2006/2007 por Rob Hopkins e seus colegas. O movimento reconhece a necessidade de se trabalhar em termos de políticas locais e nacionais e em sistemas de governança que não estão dando muitos resultados em termos desses sérios problemas mundiais, e sugere um modelo de mudança criativa, com base em princípios de pensamento positivo e investigação apreciativa. Entre as iniciativas promovidas pelo movimento estão atividades da comunidade criativa tais como jardins-

gem de guerrilha, bancos de horas, moedas urbanas, jardins coletivos e esquemas de carona solidária. O tipo de reflexividade desse movimento é extremamente interessante: o que está subjacente não é uma reflexividade apenas global, mas também pós-global: uma conscientização da desconexão iminente, além do aumento da integração. Trata-se da perfeita ilustração da ideia de que, se não estivermos ligados a um lugar, provavelmente nos esqueceremos das nossas histórias imperfeitas e violentas. Se não olharmos para além de nós mesmos e de nossas imediações, jamais conheceremos o nosso lugar no mundo.

Uma segunda mudança de que precisamos para poder transitar da inteligência à inteligibilidade pode residir numa habilidade. Cynthia Stohl e Shiv Ganesh (2014) sugerem que dadas a complexidade, imprevisibilidade e volatilidade do lugar onde o indivíduo se encontra em relação aos outros no sistema global, a “competência” de comunicação mais importante é um tipo de *gestão da coerência* em que os indivíduos, as comunidades e as organizações devem navegar e dominar para tratar dos diferentes níveis de interação que compõem nosso complexo meio cultural. Os atores contemporâneos devem ser capazes de gerir, simultaneamente e dentro de discursos e culturas múltiplas, a sua posição dentro de ambientes difusos e deslocados, mantendo e solidificando as fronteiras sociais fragmentadas, chamando as vozes pós-coloniais a participar e filtrando quantidades cada vez maiores de informação, sem descuidar a gestão dos fluxos de informação crítica. A gestão da coerência opera nonexo da comunicação interpessoal/organizacional, não apenas no sentido de áreas de sobreposição e intersecção, mas também, e justamente, porque, de muitas maneiras, os indivíduos se tornaram organizações. É uma habilidade que o ambiente exige e que permite aos atores comunicar e gerir, simultaneamente, a agência individual e a representação organizacional.

Munidos desses dois elementos – uma ética e uma habilidade –, talvez possamos estar mais bem equipados para encarar os desafios, as distopias e as oportunidades dos nossos dias.

REFERÊNCIAS

ABBATE, John. *Inventing the internet*. Cambridge: MIT Press, 1999.

ANDERSON, Benedict. *Imagined communities*. Londres: Verso, 1991.

ANG, Soon et al. Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, v. 3, n. 3, p. 335-371, 2007.

BECK, Ulrich. *Brave new world of work*. Cambridge/Oxford: Polity Press in association with Blackwell, 2000.

BENNETT, W. Lance; SEGERBERG, Alexandra. *The logic of connective action: digital media and the personalization of contentious politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

BIMBER, Bruce; FLANAGIN, Andrew J.; STOHL, Cynthia. *Collective action in organizations: interaction and engagement in an era of technological change*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2012.

DUGUID, Paul; BROWN, John Seely. *The social life of information*. Cambridge, MA: Oxford University Press, 2000.

DENZIN, Norman K. *Interpretive ethnography: ethnographic practices for the 21st century*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

DUTTA, Mohan Jyoti; DUTTA, Debalina. Multinational going cultural: a postcolonial deconstruction of cultural intelligence. *Journal of International and Intercultural Communication*, v. 6, n. 3, p. 241-258, 2013.

EARLEY, P. Christopher; ANG, Soon. *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Palo Alto: Stanford University Press, 2003.

EARLEY, P. Christopher; MOSKAKOWSKI, Elaine. Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, p. 139-146, October 2004.

FISCHER, Kurt W. et al. The dynamics of competence: how context contributes directly to skill. In: WOZNIAK, Robert H.; FISCHER, Kurt W. (Ed.). *Development in context: acting and thinking in specific environments*. New York: Lawrence Erlbaum Associates. 1993. p. 93-117.

GANESH, Shiv. Why Facebook doesn't cause protests. *Communication Currents*, v. 6, n. 2, 2011.

GANESH, Shiv; STOHL, Cynthia. Qualifying engagement: a study of information and communication technology and the global social justice movement in Aotearoa/New Zealand. *Communication Monographs*, v. 77, n. 1, p. 51-74, 2010.

GANESH, Shiv; ZOLLER, Heather M. Organizing transition: eco-localism, resilience and democracy in the transition movement. In: PARKER, Martin et. al. *The Routledge companion to alternative organisation*. Oxford: Routledge, 2014. p. 236-250.

KRAIDY, Marwan M. *Hybridity, or the cultural logic of globalization*. Filadelfia, PA: Temple University Press, 2005.

KYMLICKA, Will; WALKER, Kathryn. *Rooted cosmopolitanism: Canada and the world*. Vancouver, BC: University of British Columbia Press, 2012.

McCALL, Leslie. The complexity of intersectionality. *Journal of Women in Culture and Society*, v. 30, n. 3. p. 1771-1800, 2005.

McLUHAN, Marshall. *Understanding media: the extensions of man*. New York: McGraw-Hill, 1964.

NEILSEN, Brett; ROSSITER, Ned. Precarity as a political concept, or, Fordism as exception. *Theory, Culture & Society*, n. 25, p. 51-72, 2008.

POSTER, Mark. *The second media age*. Cambridge, Reino Unido: Blackwell Publishers, 1995.

POSTMAN, Neil. *Amusing ourselves to death: public discourse in an age of showbusiness*. New York: Penguin, 1985.

ROBERTSON, Roland. Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. In: FEATHERSTONE, Mike; LASH, Scott M.; ROBERTSON, Roland (Ed.). *Global modernities*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. p. 25-44.

STOHL, Cynthia. Globalizing organizational communication: convergences and divergences. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda (Ed.). *The New handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. p. 323-375.

STOHL, Cynthia; GANESH, Shiv. Generating globalization. In: MUMBY, Dennis K.; PUTNAM, Linda (Ed.). *The Sage handbook of organizational communication*. 3rd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 2014. p. 717-741.

ZINN, Howard. *A people's history of the United States*. New York: Harper, 1980.

2

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: PERSPECTIVAS, DILEMAS E DESAFIOS

Maria Aparecida Ferrari¹

RESUMO

O presente capítulo tem como objetivo trazer à discussão algumas contribuições que envolvem a comunicação, a interculturalidade e as organizações, tema central desenvolvido no VIII Congresso da Abrapcorp, em 2014. Esses três temas emergem em um momento no qual a sociedade observa uma mudança de paradigma, que tem alterado as relações interpessoais e grupais entre pessoas de diferentes partes do mundo. A proposta é apresentar, de forma didática, como os conceitos, processos e contextos organizacionais no âmbito da sociedade globalizada se relacionam mostrando que a comunicação e a cultura são dimensões inseparáveis que atuam em permanente sinergia. Sendo a realidade organizacional tão complexa, é necessário que nos debruçemos sobre as diversas disciplinas das ciências sociais que, com suas especificidades, permitem um

¹ Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde é docente na graduação e pós-graduação do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Co-autora dos livros *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*; *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*; e *Gestión de relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*. Foi diretora editorial da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), na gestão 2012-2014.

melhor entendimento da referida realidade. Dessa forma, o conceito de interdisciplinaridade é vital para analisar, mediante múltiplas perspectivas, o fenômeno organizacional.

Palavras-chave: Comunicação; Cultura; Interculturalidade; Diversidade; Comunicação intercultural; Diálogo cultural.

No contexto da globalização, o aumento das migrações e o crescimento das cidades, os desafios conexos com a preservação da identidade cultural e o fomento do diálogo intercultural adquirem uma nova projeção e tornam-se mais urgentes.
(Unesco, 2009)

As sociedades e as organizações contemporâneas passam por um dilema intercultural à medida que estão expostas a uma pluralidade de visões sobre diferentes contextos, principalmente decorrentes dos processos de internacionalização que foram facilitados pela tecnologia, pela abertura das economias e pelos processos migratórios. Portanto, o estudo da interculturalidade pode ser comparado a um cenário ou um pano de fundo, que flui e influi no relacionamento das sociedades e organizações dentro e fora de suas fronteiras geográficas. Essa metáfora do pano de fundo, mostra que é necessária a adoção de uma perspectiva sistêmica, em que a cultura e a comunicação são dimensões sinérgicas que não funcionam em separado.

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.

O presente texto pretende tratar, de forma didática, os conceitos que levam à compreensão da comunicação intercultural. Para chegar até o nosso objetivo, é preciso visitar alguns constructos que, como peças de um caleidoscópio, dão forma e consistência ao entendimento da comunicação intercultural. E isso só será possível apresentando o fenômeno da globalização, a identidade e a mundialização da cultura, a cultura como cimento das sociedades e organizações, a comunicação como processo inerente à vontade do homem e a comunicação e o diálogo intercultural como resultado da corrente sinérgica que envolve os conceitos aqui mencionados.

GLOBALIZAÇÃO, INCERTEZAS E COMPLEXIDADE

O conceito de globalização já passou por inúmeras definições com diferentes acepções, como as que destacavam os aspectos econômicos, os políticos, os sociais, os culturais, principalmente na década de 1980. Para os críticos mais radicais, a globalização não devia ser considerada como um fenômeno que tenha decorrido naturalmente dos avanços do modo de produção capitalista, mas que surgiu de uma política deliberada a qual vem sendo formulada e organizada por governos dos países ricos, empresas multinacionais, agências internacionais, com apoio ostensivo da mídia mundial (Wanderley, 2006).

A visão tradicional de globalização estava relacionada aos processos de homogeneização. Hoje, a visão mais crítica e provocadora trata de conceituar a globalização como um processo impulsor da heterogeneidade. A referida noção de heterogeneidade está vinculada aos processos de hibridização (García-Canclini, 1999). Dessa forma, a globalização e a hibridização passam a ser duas dimensões inseparáveis que vão permitir as mesclas culturais.

Para Ulrich Beck (1999), a globalização significa os processos, em cujo andamento os estados nacionais veem a sua soberania, sua identi-

dade, suas redes de comunicação, suas chances de poder e suas orientações sofrerem a interferência cruzada de atores transnacionais.

Otávio Ianni (2005) afirma que a globalização é um processo econômico, financeiro, tecnológico e cultural e que precisa ser entendido não só como modo de produção ou de organização da economia, mas também de pensá-la como um *processo civilizatório*. Para o autor, a globalização é um fenômeno que transcende as esferas mais tangíveis das interações entre os povos e países e altera as relações sociais e culturais, instaurando novas maneiras de comportamento na sociedade, gerando o que o autor propõe como um processo civilizatório (Grunig; Ferrari; França, 2011).

García-Canclini (1999) dizia que a outra cara da globalização econômica e tecnológica é a interculturalidade e que a globalização não supõe inevitavelmente uniformidade. Amin Maalouf (apud Rodrigo Alsina, 2004) afirmou que a época atual ocorre entre a harmonização e a dissonância, mostrando que, se afirmamos com tanta paixão as nossas diferenças, é porque somos cada vez menos diferentes. Isso se dá porque o contato com pessoas de culturas diferentes aumentou muito, quer pelo avanço das tecnologias, como também pelos fluxos migratórios, entre outros fatores. E, quanto mais tratamos de entender e conceituar a globalização, mais próximos estamos da dimensão intercultural, como fruto do referido fenômeno e que ocorre mediante os contatos interpessoais, como também se manifesta, sobretudo, por meio das indústrias culturais.

Miquel Rodrigo Alsina (2004, p. 57) afirma que “é um paradoxo ver que, em um mundo aparentemente tão bem informado, a incerteza não para de crescer e que com mais informação aumente nossa ignorância porque começamos a saber o que não sabíamos”. Essa incerteza pode ser relacionada ao enfoque desenvolvido por Grunig, Ferrari e França (2011), quando tratam do conceito de vulnerabilidade, explicando que é uma situação de fraqueza ou debilidade na qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua *performance*, causados por ambientes de intensa competitividade e riscos. O fato de as incertezas e vulnerabilidades estarem mais presentes no dia a dia das pessoas faz com que os indivíduos se tornem mais conscientes de sua própria complexidade social e Edgar Morin (1997), quando trata

da complexidade, propõe fazer uma aproximação que nos mostra a diversidade e a complexidade da realidade.

Mohammed Elhajji (2006, p. 9), com relação ao conceito de globalização, afirma que ele

não deve ser entendido em relação ao globo terrestre, mas sim no sentido da globalidade de uma ação ou de um processo, ou seja, a sua realização ou a sua vivência simultânea em múltiplos pontos do espaço. É essa equação que possibilita o surgimento efetivo e concreto das culturas e identidades transnacionais, fundadas numa origem comum (muitas vezes mítica), mas dialeticamente (in)dependentes, em contradição, negação ou negociação dos quadros organizacionais estatais e territoriais tradicionais.

A teoria da globalização, por meio de seus principais formuladores, não deixou de chamar a atenção sobre essa correlação dialética existente entre o processo de globalização e a tendência generalizada de des/reterritorialização e de reenraizamentos locais, particulares e transnacionais.

Não será aqui, neste texto, que esgotaremos as possibilidades de definir a globalização e sua importância para entender a sociedade e os processos interculturais, mas com certeza ela aumentou os pontos de interação e de fricção entre as culturas, originando tensões, fraturas e reivindicações relativas à identidade, que podem se converter em fontes potenciais de conflito. É importante reforçar que a tecnologia foi um dos fatores impulsores do processo de globalização, à medida que as pessoas passaram a ter maior acesso às informações e os relacionamentos entre as pessoas e organizações também se alteraram. As relações passaram a ser baseadas em uma infinidade de informações que empoderaram as pessoas, as quais, por sua vez, passaram a influenciar seus pares e, dessa forma, as organizações e instituições perderam a centralidade de suas decisões, uma vez que todos podem influir nas trajetórias organizacionais. E, nesse contexto, observamos que a pirâmide de influência está se subvertendo. Por séculos a elite – governantes, executivos ou qualquer outra entidade que estivesse no topo das hierarquias – emitia, de forma unidirecional, suas mensagens repletas de codificações e seduções para atingir um público-alvo passivo, sem voz e massificado. Existe uma apropriação de recursos por parte das pessoas que nasce com o advento

da sociedade em rede. Enfim, o fenômeno da globalização está aí a nos desafiar para a descoberta de novos modelos e paradigmas em todo o contexto da atividade humana. A seguir, apresentamos alguns dos elementos que compõem o caleidoscópio da cultura.

IDENTIDADE E CULTURA COMO BASES PARA O ENTENDIMENTO INTERCULTURAL

A noção de identidade é essencial para o estudo da interculturalidade. Para Jean-Pierre Warnier (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 influem no relacionamento com pessoas de outras culturas e outros 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.

Segundo Denys Cuche (2002, p. 182) “a identidade é uma construção que se elabora em uma relação que opõe um grupo aos outros grupos com os quais está em contato”. Dessa forma, para o autor, a identidade existe sempre em relação a uma outra, pois faz parte da complexidade do social e isso ocorre por causa de seu caráter multidimensional e dinâmico. Na mesma linha Rodrigo Alsina (2004, p. 55) diz que “a identidade é uma construção cultural fruto da socialização e da interação social”, o que mostra que para ambos os autores que a identidade é construída pela comparação e diferenciação.

A reflexão de Stuart Hall (1993, p. 45) também segue na mesma perspectiva, apontando que “a identidade é sempre vista da perspectiva do outro”. Sua proposição nos leva à consideração de que as identidades só podem ser vislumbradas no que têm a dizer – sobre si e sobre o seu outro, na relação com o outro. Hall (2011) afirma que é urgente a necessidade de repensar o entendimento sobre identidade, uma vez que ao longo do tempo as sociedades foram marcadas por transformações que influenciaram a forma de compreender os sujeitos e sua cultura. Como já mencionamos, em seus textos o autor trabalhou com a ideia de que toda identidade é móvel e pode ser redirecionada, indicando ele a possibilidade de usar o termo *identificação* ou *processo identitário* para

compreender, de maneira mais significativa, as representações que formam e transformam as culturas, os sujeitos e os espaços. Ao adotar a *identificação*, Hall defende que nenhuma identidade é fixa ou imóvel e que não somos capazes de encontrar verdades absolutas sobre as identidades (Polleto; Kreutz, 2004).

Cuche (2002, p 176) afirma que a “cultura pode existir sem consciência de identidade, ao passo que as estratégias de identidade podem manipular e até modificar uma cultura, que não terá então quase nada em comum com o que ela era anteriormente”. Antes de definir a interculturalidade, é recomendável primeiro refletir sobre o conceito de cultura, reforçando que ambos os constructos, cultura e interculturalidade, estão baseados em estudos cognitivos e de comunicação.

Usado essencialmente pela antropologia, o conceito tradicional de cultura tem sido questionado por diversos pesquisadores diante das profundas mudanças que ocorrem no mundo. Porém, não podemos deixar de mencionar uma das definições clássicas elaborada por Edgard Schein (1986, p. 47), que define cultura 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.

Do ponto de vista mais tradicional da antropologia, cultura refere-se a sistemas de significados compartilhados e por meio dos quais os diferentes grupos sociais compreendem e estruturam suas vidas individuais e coletivas e o mundo material que os rodeia. Assim, a cultura seria característica de grupos definidos em termos de sua especificidade e associada a uma sociedade e a um território. Cultura é assim percebida como espacialmente específica: grupos diferentes ocupariam espaços distintos e representariam “culturas” particulares e únicas.

Hoje, tratamos a cultura como um processo em mutação, complexo e criativo, que pode ser abordada de múltiplas maneiras; e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Justificamos essa nova abordagem pela exposição dos indivíduos aos processos de globalização que os coloca em embates

diante das diferenças culturais, de estilo de vida e de pensamento. Os indivíduos e os diferentes grupos diante do cenário a que são expostos produzem respostas distintas ao próprio fato da diferença que, por causa da globalização, parece cada vez mais óbvia. Portanto, hoje as sociedades vão aprender a lidar com as diferenças, mais do que em qualquer outro momento histórico.

Hall (2011, 2003) e Shiv Ganesh (2015) concluem que a cultura opera para constituir os sujeitos em um sistema de representações compartilhadas e, como reforça Hall, o correto seria falar de “culturas” e não de “cultura”, uma vez que existem diferentes culturas.

Ganesh (2015) por meio de um exemplo histórico-culinário – *garam masala*, um tempero autenticamente indiano que contém grãos de variadas pimentas e especiarias que chegaram de distintas partes do mundo – mostrou que o mundo é, e sempre foi, intercultural, e que todas as culturas são, definitivamente, híbridas. E que somente a análise histórica pode revelar a natureza híbrida de todas as culturas e, nesse sentido, toda cultura é a história de encontros interculturais. Nenhuma cultura reproduz uma única cultura; somos todos multiculturais, mesmo no interior de nós mesmos, e reproduzimos e atuamos identidades étnicas, profissionais, sexuais, de gênero e de classe. A cultura é o estudo das relações entre elementos em um modo de vida global e é um processo onde ocorrem as lutas por significados (Hall, 2003).

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. Como consequência 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.

A cultura se relaciona com a comunicação. A comunicação permite que a cultura não seja algo estático, mas sim um processo de constante reafirmação e também de redefinição. As relações entre a cultura e a comunicação são tão complexas que até mesmo expressá-las é difícil: ao mesmo tempo em que a comunicação permite a existência da cultura, a cultura condiciona a forma de comunicarmos.

Outro ponto relevante a destacar é que as práticas comunicativa e de gestão dos relacionamentos das organizações ocorrem em um contexto multicultural e, dessa forma, as organizações latino-americanas devem ser compreendidas por suas características próprias, que dificilmente são as mesmas dos países desenvolvidos. Essa leitura cultural obriga o pesquisador a analisar a realidade latina de maneira particular, de acordo com os elementos da cultura local.

OLHARES PARA A INTERCULTURALIDADE E O MULTICULTURALISMO

Na sequência didática proposta no início do nosso texto, a interculturalidade é o tópico que amplia a discussão sobre a importância da cultura, revisitada no item anterior, assim como a comunicação que trataremos em seguida.

A interculturalidade significa a relação entre pessoas de distintas culturas e, na verdade, ela se produz desde os inícios da humanidade, à medida que pessoas de culturas diferentes se relacionaram ao longo da história. Para compreender melhor as especificidades das terminologias, separamos e comparamos o conceito de multiculturalismo e de interculturalidade.

Segundo Lívia Barbosa e Letícia Veloso (2007), o multiculturalismo e a interculturalidade são dois conceitos que merecem ser diferenciados um do outro. De acordo com as autoras, 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. Esse 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 políti-

cas 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. Rodrigo Alsina (1997) entende por multiculturalismo a coexistência de distintas culturas em um mesmo espaço real, midiático ou virtual. O multiculturalismo marcaria o estado, a situação de uma sociedade plural a partir do ponto de vista de comunidades culturais em identidades diferentes.

Já o conceito de interculturalidade, segundo Barbosa e Veloso (2007) 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. Rodrigo Alsina (1997, p. 13), por sua vez, afirma que “a interculturalidade faz referência a uma dinâmica que ocorre entre as comunidades culturais”. E Estrella Israel (apud Rodrigo Alsina, 1997, p. 20) parte do pressuposto de que “é um fato que a realidade na qual vivemos é multicultural, plural e diversa. Tentar que seja intercultural nos leva ao desenvolvimento de dispositivos comunicativos interculturais.”

Segundo Rodrigo Alsina (2008, p. 131), a “interculturalidade é um conceito relacional e, como tal, pode servir para estabelecer pontes entre culturas, disciplinas e teorias, porque a interculturalidade é um olhar que busca o cruzamento com outras culturas, disciplinas e teorias”.

Ainda que quiséssemos criar tipologias ou modelos culturais, todas as propostas seriam imprecisas para analisar o indivíduo que se encontra mergulhado na sua cultura e nos processos comunicativos frutos dos cenários nos quais ele se encontra. Apesar da dificuldade de mensurar os comportamentos, Rodrigo Alsina (2008) apresenta, no Quadro 2.1, uma proposta para entender as transformações do espaço e dos indivíduos por meio de três estágios, ou, como diz o autor, de três mundos como resultado do processo cultural. Ele afirma que os “mundos monocultural, multicultural e intercultural coexistem na atualidade

construindo visões de mundo que conformam nossa maneira de pensar, sentir e atuar” (Rodrigo Alsina, 2008, p. 142).

Quadro 2.1 – Os mundos monocultural, multicultural e intercultural

MONOCULTURAL	MULTICULTURAL	INTERCULTURAL
Desinformação	Informação	Comunicação/Diálogo
Expulsão/extermínio	Coexistência	Convivência
Desconhecimento	Conhecimento	Reconhecimento
Desigualdade	Diferença	Diversidade
Conquista	Território	Desterritorialização
Intolerância	Tolerância	Respeito
Conversão cultural	Culturalismo	Olhar multifatorial
Identidade unívoca	Reforço identitário	Identificações e mestiçagem
Estigmatização	Construção de alteridades	Descoberta de adscricões identitárias
Monolinguísmo	Multilinguísmo	Multilinguísmo e língua comum

Fonte: Rodrigo Alsina (2008, p. 143).

As características apontadas no Quadro 2.1 descrevem a transformação e convergência dos mundos e representam uma evolução no pensamento e nas práticas sociais e culturais. No mundo *monocultural*, existe pouco espaço para o diálogo e, portanto, para o processo comunicativo, a desigualdade e intolerância entre as pessoas refletem a falta de espaço para o respeito a diferença e a diversidade. Não há um olhar sinérgico para outras culturas e práticas e, portanto a estigmatização e o preconceito estão presentes nas relações. 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 aceitas levando a uma convivência diversa e plural. Portanto, só uma mudança de cosmovisão, de paradigma fará com que o diálogo intercultural seja uma realidade.

COMUNICAÇÃO: O PROCESSO QUE PERMITE O DIÁLOGO

A comunicação deve ser entendida como um processo contínuo e permanente do qual o ser humano não pode prescindir. Também é um processo de interação que é produzido na criação de sentido e significados (conotativos) e, portanto, é diálogo. Para outros, esse processo vai além e realmente cria significado compartilhado, também denominado “consenso” (Grunig; Ferrari; França. 2011). Nesse caso, comunicação é definida como a cocriação de novos significados (denotativos), o que é normalmente chamado de “construção de consenso” (Susskind; McKearney; Thomas-Lamar, 1999). Como um processo comunicativo, o definimos como um conjunto de elementos interdependentes e dinâmicos que, de maneira multidimensional, atuam sinérgica e continuamente.

Para Marcelo Manucci (2005), a comunicação é um espaço de sincronia e de gestão de percepções no qual os diferentes olhares da realidade se entrecruzam, formando novos conceitos e símbolos, ou seja, é o processo central de todo agrupamento humano, uma vez que está na base de todo o sistema social, pelo qual perpassam as interações dos indivíduos.

Por que a comunicação entre pessoas de culturas diferentes é tão desafiante? Acreditamos que o desafio está em que a comunicação, antes de tudo, deve ser um processo de relacionamento e, em seguida, requer necessariamente ser compreendida como interação e o vínculo entre os sujeitos. À medida que um grupo de pessoas compartilhe uma determinada maneira de vida, a possibilidade de que a comunicação seja mais eficaz é maior e, como consequência, maior será a possibilida-

de de que os sujeitos entendam, assumam e apreendam reciprocamente o sentido que a cultura tem para cada um deles.

É fato que a comunicação intercultural se apropria dos elementos básicos com os quais o processo de comunicação está conformado, que são: a difusão, a interação, a estruturação, a observação, a expressão, sempre com o objetivo de conseguir a criação de sentido. A comunicação intercultural utiliza a difusão quando as pessoas necessitam trocar informações, saberes que foram construídos a partir de códigos nem sempre conhecidos ou compartilhados. A comunicação intercultural é fundamentalmente interação, à medida que os sistemas se vinculam e compartilham conhecimentos, saberes, visões de mundo e imagens de si próprios e de outros com quem interatuam. A comunicação intercultural está relacionada com a o intercambio de signos e símbolos.

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: VISÃO CALEIDOSCÓPICA

Como campo de pesquisa e disciplina acadêmica, a comunicação intercultural é considerada pelos estudiosos internacionais como recente, ainda em fase de consolidação. Esse mesmo estado da arte pode ser considerado para o Brasil, onde o estudo da comunicação intercultural é ainda incipiente nas universidades brasileiras. Ao contrário da antropologia e da sociologia, que contam com robustos estudos sobre cultura e a relação entre culturas, comparando os espaços de relações entre os indivíduos de culturas distintas e, dessa forma, olhando para o fenômeno da interculturalidade.

O que ocorre atualmente, fruto das novas demandas das sociedades e do fenômeno da globalização, é que a comunicação intercultural passou a ser um fenômeno importante a ser estudado para entender as relações *inter e multiculturais*, pois os relacionamentos e a criação de sentido dos processos sociais têm sido cada vez mais necessários na vida contemporânea.

Voltando um pouco no tempo, após o fim da Segunda Guerra Mundial, com o processo de descolonização que havia sido brutal nos princípios do século XX, o mundo começou a se articular para que o processo de desenvolvimento fosse a mola propulsora do crescimento dos países, sempre em busca de um crescimento sustentável. Era necessário estruturar as nações em espaços que abrigassem as pessoas e dessem

oportunidade para que todas elas pudessem ter seu lugar ao sol. A criação de instituições internacionais como a ONU (1945), a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Banco Mundial, a Unesco demonstrou que era necessário conhecer a cultura dos diferentes povos para poder se comunicar e, principalmente, para negociar com eles (Rodrigo Alsina, 2012).

Os Estados Unidos, como potência hegemônica na época e dentro do contexto da Guerra Fria, estavam muito interessados em aumentar sua influência no exterior e, nesse momento, o país considerava que os meios de comunicação eram instrumentos vitais para o progresso dos povos mediante a livre circulação dos produtos da indústria cultural.

Nesse cenário, é importante reforçar o trabalho do antropólogo norte-americano Edward T. Hall, que, em 1959, utilizou pela primeira vez a expressão “comunicação intercultural”, no seu livro *The silent language*. Seus estudos influenciaram profundamente a área da comunicação intercultural, pelas pesquisas tanto da linguagem verbal como da não-verbal.

A partir dos anos 1960, com o início das reivindicações das minorias de suas próprias culturas nos Estados Unidos e dos fluxos migratórios dos latinos, assim como as guerras do sudeste asiático que levaram um grande contingente de pessoas para a América do Norte, os Estados Unidos passaram a ser um país com culturas diversas em um mesmo território. Essa situação rompeu a visão etnocêntrica que era o paradigma central nos Estados Unidos. Nos anos 1970 a comunicação intercultural vai se consolidando como disciplina acadêmica e nesse mesmo período a Speech Communication Association criou uma comissão para estudar a *international and intercultural communication*, que, a partir de 1974 passou a ser uma publicação anual. Ainda que muitos dos estudos estavam ligados à comunicação interpessoal, o esforço promovido pelos pesquisadores estava limitado a identificar o que sucedia nas interações entre distintas culturas.

Ao fazer essa breve linha do tempo sobre os estudos dedicados à comunicação intercultural, não podemos deixar de mencionar a criação do Centre for Contemporary Cultural Studies, em 1964, na Universidade de Birmingham, na Inglaterra. Foi nesse centro que os estudos culturais surgiram de forma organizada sob a batuta de Richard Hoggart. Importante mencionar que os estudos culturais não diziam respeito apenas ao estudo da cultura e não pretendiam dizer que a cultura pode-

ria ser identificada e analisada (Escosteguy, 2010). Na realidade, o centro ocupava-se do estudo de diversas disciplinas que se interseccionavam no estudo dos aspectos culturais da sociedade contemporânea, como a linguagem, a literatura, a questão racial, as minorias, o feminismo, entre outros temas. Na realidade os estudos culturais britânicos se constituíram mais entre as demandas teóricas e políticas.

Na América Latina podemos mencionar que, na década de 1960 surgem os estudos latino-americanos como a teoria da dependência e do imperialismo, que criticavam o uso dos meios de comunicação como instrumento para o progresso dos povos. É importante mencionar que os estudos culturais britânicos tiveram grande acolhida na América Latina e influenciaram pesquisadores como Nestor García-Canclini e Jesús Martín-Barbero, que deram início aos estudos sobre comunicação e cultura e ainda os estudos sobre cultura e poder na região.

A trajetória histórica apresentada serve para reforçar que na América Latina os estudos e as pesquisas desenvolvidos estavam relacionados com a indústria cultural e a crítica do sistema hegemônico, enquanto que os estudos sobre a comunicação intercultural não acompanharam o mesmo crescimento.

Esse recente interesse em estudar a comunicação intercultural pode ser entendido pela nova dinâmica da sociedade, na qual as culturas são híbridas e os contatos entre as pessoas diferentes são cada vez mais frequentes, o que leva à aceitação de que a comunicação e os processos culturais são cada vez mais incoerentes dentro do mundo global e da onipresença digital (Ganesh, 2015). Por outro lado, além da importância da disciplina de comunicação intercultural, vemos que o objeto de estudo conta com problemas de ordem epistemológica.

Esse cenário mostra que o estudo da comunicação intercultural deve ser interdisciplinar, ou seja, é por meio da transversalidade de outras disciplinas das ciências sociais que será possível que os estudos e as pesquisas avancem.

A comunicação intercultural parte das dimensões interativa e relacional do processo de comunicação. É interativa porque concebe o processo comunicativo como mecanismo que permite as ações relacionais, mas é também relacional porque o peso dessas relações condiciona constantemente a direção e o sentido da interação. Segundo Marta

Rizo García (2010, p. 21), “a comunicação intercultural é uma comunicação conflitiva, pois desencadeia interações que nem sempre estão estruturadas para a simetria e o equilíbrio”. Segundo a autora, as desigualdades e as assimetrias obedecem a condições históricas concretas de dominação frutos dos conflitos existentes entre diferentes culturas. Em qualquer situação de interação intercultural, dois ou mais grupos levam consigo repertórios de conhecimento disponíveis e é no contato entre eles que se produz o espaço no qual negociam as interpretações do mundo. Portanto a chave da comunicação intercultural é a interação com o diferente, com tudo aquilo que, de forma objetiva ou subjetiva, se percebe como diferente, seja qual for o motivo da diferença: raça, gênero, classe social, preferência sexual etc.

A relação entre os sujeitos que atuam e interatuam acontece no espaço da vida cotidiana ou também no mundo intersubjetivo. O resultado esperado dessa interação, intermediada pela comunicação, deve produzir um consenso, no qual a negociação supere o conflito.

À medida que a comunicação intercultural tenha sentido para os sujeitos, podemos afirmar que está criado o espaço para o diálogo cultural, tema que veremos a seguir.

DIÁLOGO INTERCULTURAL: DESAFIO DA INTERCULTURALIDADE

Em vários dos textos que temos tido o privilégio de ler sobre a interculturalidade, a maioria dos autores admite que as correntes migratórias do final do século XX e começo do século XXI foram, em grande parte, detonantes para o enfrentamento de situações de pluralidade sociocultural, aliados ao desenvolvimento das tecnologias. Os movimentos de indivíduos de diferentes partes do mundo permitiram o contato com pessoas de realidades, experiências e perspectivas muito diferentes que, em várias situações, levaram (e levam) a atitudes racistas, xenofóbicas, de exclusão e até violência. As diferenças existem e as pessoas muitas vezes não têm outra opção senão suportá-las e conviver com elas. Na era da sustentabilidade, é necessário criar vias que façam com que as pessoas convivam, respeitem, aceitem a diversidade com o objetivo de estimular o diálogo cultural.

Nesse sentido, o relatório mundial da Unesco de 2009, que teve como tema “Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural”,

apontou que o diálogo intercultural requer o empoderamento de todos os participantes para que exista a interação sem a perda da identidade pessoal ou coletiva. Num mundo culturalmente diverso, torna-se necessário desenvolver novas visões sobre o diálogo intercultural que superem as limitações do paradigma do diálogo entre civilizações. Os conceitos apresentados no documento vão ao encontro de posicionamentos adotados no presente texto, que consideram o diálogo cultural a partir da superação da concepção de cultura como algo estático e mostram que somente com a permeabilidade das fronteiras culturais é que o potencial criativo dos indivíduos poderá aflorar.

Os desafios para o diálogo em um mundo multicultural dependem, em grande medida, do que chamamos de competências interculturais, definidas como o conjunto de capacidades necessárias para um relacionamento adequado com aquilo que consideramos diferentes de nós. Essas capacidades são de natureza fundamentalmente comunicativa, mas também compreendem a reconfiguração de pontos de vista e de visões do mundo.

O êxito do diálogo intercultural não depende tanto do conhecimento dos outros, mas sim da capacidade de ouvir, da flexibilidade cognitiva, da empatia, da humildade e da hospitalidade. Do mesmo modo, as práticas e os acontecimentos multiculturais, como o estabelecimento de redes de cidades mundiais, os carnavais e os festivais culturais podem ajudar a superar barreiras criando momentos de comunhão e diversão urbanas (Unesco, 2009).

A promoção do diálogo intercultural está relacionada em grande medida com a abordagem de identidades múltiplas. Não se deve encarar o diálogo como uma perda do próprio, mas como algo que depende do conhecimento que temos de nós mesmos e da nossa capacidade de passarmos de um conjunto de referências a um outro. E, portanto, o diálogo cultural só pode existir à medida que a comunicação intercultural tenha sentido ao sujeito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de trazer à discussão algumas contribuições que envolvem a comunicação e as relações interculturais, observamos que essas questões estão no centro das reflexões sobre a globalização, a cultura

e a sociedade contemporânea, pois pensar a cultura é pensar o que diferencia um grupo de outro e uma sociedade de outra. A abordagem das temáticas mencionadas mostra que sempre nos encontramos em uma arena de conflitos, de debates e de diferentes pontos de vista e que assim deve ser, pois o pensamento pasteurizado não reflete a sociedade contemporânea.

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

Da reflexão realizada no presente texto, podemos destacar a forte relação entre cultura e comunicação, que é pontuada por Stuart Hall, para quem a cultura e a comunicação são sinônimas. Também insistimos que a comunicação intercultural só pode ser estudada à luz da interdisciplinaridade dos conhecimentos, ou seja, das teorias, dos conceitos e das abordagens das distintas disciplinas das ciências sociais. Seja por meio dos conceitos da psicologia, que trata dos processos de construção de culturas e da mediação como mecanismos específicos para a aculturação, seja pela colaboração da área da educação, quando propõe a educação intercultural para a educação de paz e a prevenção do racismo, por exemplo. Não menos importante, também a área da comunicação analisa as formas dos relacionamentos entre os diferentes, tendo como objetivo a produção de uma comunicação mediada e com sentido para que todos os sujeitos participantes desse processo possam comungar de uma compreensão comum.

Segundo Sylvia D. Dantas (2012) o pensamento científico é único e, ainda, pode ser considerado de excelência em seu próprio campo, porém quando o ultrapassa essa tênue linha, pode destruir o universo simbólico de outras culturas. Nesse sentido, para a autora “o diálogo intercultural tem um caráter de projeto ético guiado pelo valor da aceitação do outro” (Dantas, 2012, p. 17).

Fica claro no texto que a interculturalidade necessita de algumas condições para que exista. Primeiro: privilegiar o diálogo e para isso é vital estabelecer a inter-relação e não da dominação entre os sujeitos; temos observado que, muitas vezes, os estudos interculturais mostram que o contato entre culturas é antes um fator de conflito do que sinergia, uma vez que no processo de contato com culturas diferentes o sistema de crenças e valores está sujeito a fricções. Segundo: eliminar os estereótipos tão comuns no contato cultural e, ao eliminá-los, promover uma mudança de mentalidade. Terceiro: iniciar a negociação intercultural, para o que é preciso que os diferentes sujeitos aceitem o diálogo em posição de igualdade. E, finalmente: reconhecer que os valores de nossa sociedade não são únicos e nem são os melhores; aceitar que as demais culturas têm seu valor próprio é reconhecer que o mundo é feito *de e para* as diferenças.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, PUC-RS, v. 7, n. 1, p. 59-85, jan./jun. 2007.

BECK, Ulrich. *What is globalization?* Cambridge: Polity Press, 1999.

CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. 2. ed. Bauru: Edusc, 2002.

DANTAS, Sylvia Duarte (Org.). *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais*. São Paulo: IEA-USP, 2012.

EIHAJJI, Mohammed. Comunicação intercultural: prática social, significado político e abordagem científica. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/ecompos/article/viewFile/86/86>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

ESCOSTEGUY, Ana Carolina D. *Cartografias dos estudos culturais: uma versão latino-americana*. 2. ed. – revis. e ampl. *on-line*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

GANESH, Shiv. Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida. *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. [E-book] São Paulo: Abrapcorp; Porto Alegre: Edipucrs, 2015.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós, 1999

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

HALL, Edward T. *The silent language*. Garden City, NY: Doubleday, 1959.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

_____. Old and new identities, old and new ethnicities. In: KING, Anthony D. (Ed.). *Culture globalization and the world-system*. Londres: MacMilan; Nova York: State University of New York, 1993.

_____. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

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

MANUCCI, Marcelo. *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: Ciespal; Editorial Quipus, 2005.

MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 1997.

POLETTI, Júlia; KREUTZ, Lúcio. Stuart Hall: a identidade cultural na pós-modernidade. *Conjectura: Filos. Educ.*, Caxias do Sul, RS, v. 19, n. 2, p. 199-203, maio/ago. 2014.

RIZO GARCÍA, Marta. Intersubjetividad y diálogo intercultural: la sociología fenomenológica y sus aportes a la comunicación intercultural. *Revista Comunicación y Medios*, Instituto de la Comunicación e Imagen, Santiago de Chile, n. 21, p. 13-23, 2010.

RODRIGO ALSINA, Miquel. Cuestionamientos, características y miradas de la

interculturalidad. *Sphera Publica*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, Espanha, n. 4 p. 53-68, 2004.

_____. (In)comunicación intercultural. In: CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE EL DIÁLOGO INTERCULTURAL, 1º, Universidad de Murcia, Espanha, 22-24 out. 2008. *Anais...* Universidad de Murcia, 2008.

_____. *La comunicación intercultural*. 2. ed. Barcelona: Anthropos, 2012.

_____. Elementos para una comunicación intercultural. *Revista Cidob d'Affers Internacionals*, Barcelona, n. 36, p. 11-21, maio 1997.

SCHEIN, Edgard H. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 229-240, 1986.

SUSSKIND, Lawrence; McKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer (Ed.). *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

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

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. São Paulo no contexto da globalização. *Revista Lua Nova*, São Paulo, n. 69, p. 173-203, 2006.

WARNIER, Jean-Pierre. *A mundialização da cultura*. Bauru: Edusc, 2000.

PARTE 2

GESTÃO DA DIVERSIDADE: ENTENDENDO A CULTURA COMO CAPITAL SIMBÓLICO E COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Para a antropóloga Livia Barbosa, emergiu no mundo globalizado uma nova cultura de negócios, entendida como uma série de fluxos de imagens, valores, símbolos e significados que permeiam o discurso e as práticas gerenciais das corporações transnacionais. Ao contextualizar a gestão da diversidade no marco da cultura transnacional de negócios, ela destaca que sua compreensão não pode se limitar à constatação de que é o lucro o grande fator que leva as empresas a adotarem tal prática administrativa. A questão que se coloca, adverte, é a de saber por que em determinados contextos a obtenção do lucro passa por formular certos discursos relacionados com a diversidade. Integrando as ideias da antropóloga brasileira com as dos sociólogos franceses, gostaria de sugerir a importância de se interrogar o processo por meio do qual as empresas reciclam, numa linguagem de negócios, a agenda sociopolítica contemporânea, a fim de integrar certas críticas que lhe são feitas e responder a reivindicações.

Pedro Jaime
Extraído do capítulo 3

3

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ENTRE A RIQUEZA CULTURAL E A DISPUTA POLÍTICA

Pedro Jaime de Coelho Jr¹

RESUMO

Qual a resposta do mundo empresarial no Brasil às pressões realizadas pelo movimento negro? De que maneira foi produzida essa resposta? Dialogo com essas questões neste capítulo, a fim de pensar sobre a diversidade nas organizações, com ênfase na questão racial, ressaltando a tensão que esta estabelece entre a riqueza cultural e a disputa política.

Palavras-chave: Diversidade; Questão racial; Movimento negro; Riqueza cultural; Disputa política.

¹ Doutor em Antropologia Social pela Universidade de São Paulo (USP) e em Sociologia & Antropologia pela Universidade de Lyon 2. Mestre em Antropologia Social pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Graduado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração do Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana (FEI) e dos cursos de Graduação em Administração e em Comunicação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). Pesquisa temas relacionados à diversidade no mundo empresarial, enfocando especialmente questões de raça-etnia, gênero, sexualidade e interculturalidade. É também articulista do Instituto Ethos na área de direitos humanos e sustentabilidade. E-mail: pedrojaime@fei.edu.br.

Qual é a resposta da sociedade brasileira como um todo, tanto às pressões dos movimentos negros quanto ao discurso engajado de alguns cientistas sociais? (...)

O governo sozinho não poderia fazer tudo sem o concurso do setor privado (...), principalmente nesta década em que o Estado-Providência está morrendo em benefício dos poderes cada vez crescentes do capital transnacional.

(Kabengele Munanga, 1996, p. 83 e 90)

Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico para que programas dessa natureza frutifiquem. (...)

A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, (...) mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio.

(Maria T. Leme Fleury, 2000, p. 25)

Em uma coletânea publicada em meados dos anos 1990, o professor Kabengele Munanga (1996) perguntou pela resposta do conjunto da sociedade brasileira às pressões do movimento negro e ao discurso engajado de alguns cientistas sociais. Tais pressões e discursos denunciaram a reprodução das desigualdades entre brancos e negros no Brasil e conseqüentemente jogaram por terra o mito da democracia racial. O Estado brasileiro, desde o governo Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995, reconheceu oficial e publicamente a existência do racismo no país. Algo que foi ratificado no mandato de Lula, empossado em 2003. Caberia então encontrar soluções para a eliminação dessas desigualdades. No livro que organizou, o professor Munanga sinalizou de forma pioneira que as ações afirmativas representavam uma via privilegiada nesse sentido. E fez mais: sugeriu que, apesar do seu papel incontornável como responsável pela formulação e implementação

de políticas públicas, o governo não poderia agir sozinho. Num contexto marcado pelo desmonte do Estado do Bem-Estar Social e pelo crescimento do poder do capital transnacional, seria necessária a participação do setor privado.

É possível então refazer em termos mais restritos a indagação de Kabengele Munanga posta na epígrafe acima e lançar os seguintes questionamentos: a) Qual é a resposta do mundo empresarial no Brasil às pressões realizadas pelo movimento negro?; b) De que maneira foi produzida essa resposta? Com base numa pesquisa empreendida para a realização da minha tese de doutorado (Jaime, 2011), dialogo com essas questões neste capítulo. O texto está dividido em cinco partes. Nas duas próximas, “Conflitos” e “Controvérsia”, trato respectivamente da pressão recente do movimento negro sobre as empresas e das diferentes interpretações que suscitou. Nas duas seguintes, “Tradução” e “Tradutores”, mostro respectivamente como o mundo empresarial respondeu a essa pressão e apresento alguns dos agentes envolvidos nesse processo. Por fim, teço minhas “considerações finais”, deixando pistas para uma reflexão sobre a diversidade nas organizações, com ênfase na questão racial, ressaltando a tensão que esta estabelece entre a riqueza cultural e a disputa política.

CONFLITO

Em 17 de dezembro de 2003, com o apoio da Federação Nacional dos Advogados (FENADV) e de ONGs provenientes do movimento negro, o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (Iara), dirigido por Humberto Adami, apresentou ao Ministério Público do Trabalho (MPT) de Brasília uma representação que, apoiada em matérias publicadas na imprensa, denunciava a desigualdade racial no mercado de trabalho. Segundo Humberto Adami (2007), houve uma grande celeuma entre os procuradores do trabalho. Muitos consideravam que se tratava de acusações genéricas e solicitaram provas concretas contra as empresas para que não realizassem o arquivamento da denúncia.

A fim de evitar o engavetamento, procedeu-se a um aditamento, por meio do qual foram acrescentadas pesquisas realizadas pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese, 1999) em parceria com o Instituto Sindical Interamericano pela

Igualdade Racial (Inspir), bem como artigos escritos por representantes do próprio MPT, tais como aquele assinado pelo procurador geral do trabalho Otávio Brito Lopes (2011). Estes trabalhos apontavam as desigualdades produzidas no mercado de trabalho pelo racismo e advogavam a necessidade da ação do Estado no enfrentamento da questão. Pretendia-se pressionar o MPT para que, como órgão do Estado, cumprisse a sua função institucional de dar atendimento às questões de interesse público por meio dos seus instrumentos legais: o inquérito civil público e a ação civil pública.

Em resposta a essas demandas, em abril de 2005 o MPT lançou o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, sob a liderança da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), órgão vinculado à Procuradoria Geral do Trabalho. O programa prevê a investigação dos quadros de pessoal das empresas, a fim de responder às seguintes perguntas: a) Considerados os pré-requisitos exigidos pela organização para admissão, qual seria o percentual esperado de negros, mulheres e pessoas com mais do que quarenta anos com esses requisitos trabalhando nela? b) Considerados os atributos produtivos dos negros e das mulheres já empregados na companhia, qual seria o percentual esperado de indivíduos desses dois grupos ocupando cargos de chefia? (Lopes, 2007). Segundo Lopes (2007), ao direcionar a investigação para o segmento bancário do Distrito Federal, onde foi realizado o projeto piloto em razão das demandas do FENADV e do Iara, o MPT chegou a “respostas estarrecedoras”.

Com relação à primeira pergunta, viu-se que a oferta de negros com idade e educação suficientes conforme os pré-requisitos informados para a admissão nessas empresas² era entre 19 e 38 pontos percentuais maior do que as populações dos cinco maiores bancos privados do Distrito Federal (Bradesco, Real, HSBC, Itaú e Unibanco).

Quanto à segunda pergunta, verificou-se que o fato de os negros e as mulheres empregadas nessas empresas possuírem méritos profissionais (como educação e experiência no emprego) equivalentes aos de

² Isto é: maiores que dezesseis anos, economicamente ativos e com, no mínimo, o 2º grau completo.

seus pares brancos e do sexo masculino, não lhes garantiu tratamento isonômico no acesso aos cargos de maior poder e prestígio, gerando também distorções salariais. Ou seja, constatou-se nesses bancos privados a existência de “grande recorrência da segregação ocupacional dos cargos de chefia”. Levando-se em consideração apenas os ocupantes desses cargos e diferenciando-os por cor e sexo, a distância entre os rendimentos chegou a 50%, sempre em prejuízo de mulheres e negros. Tais constatações levaram o MPT a propor a essas instituições financeiras o estabelecimento de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Por meio deste a empresa se comprometeria a cumprir, em determinado período, metas relativas a admissão, isonomia salarial e progressão na carreira dos segmentos negro e de mulheres, visando aumentar a presença de indivíduos desses grupos nos postos de comando. O alcance dessas metas seria monitorado pelo MPT. A proposição não foi aceita e então o Ministério Público decidiu ajuizar ações civis públicas contra esses bancos na Justiça Trabalhista.

As ações foram julgadas improcedentes, mas o páreo foi duro. Segundo Adami (2007), para realizar sua defesa as instituições financeiras contrataram Saulo Ramos, ex-ministro da Justiça, e Vitor Russomano, advogado de grande prestígio na área de direito do trabalho, além de quatro consultores que haviam sido ministros do Tribunal Superior do Trabalho. Ademais, conforme aponta Lopes (2007), o programa teve repercussão nacional e internacional. Foi citado no relatório da Comissão de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU) elaborado pelo então relator especial sobre formas contemporâneas de racismo, discriminação racial, xenofobia e formas conexas de intolerância, Doudou Diène. E recebeu menção no Relatório Global sobre Discriminação no Trabalho lançado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em maio de 2007, bem como em publicações do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e do Instituto Ethos.

Além dessas repercussões apontadas pelo procurador, é possível destacar mais uma: a cobertura da mídia. Nesse mesmo período o jornal *Folha de S.Paulo* veiculou algumas reportagens tratando do conflito entre o MPT e as organizações bancárias. No dia 24 de julho de 2005, por exemplo, uma matéria intitulada “Bancos são acusados de discriminação racial” apareceu estampada na primeira página do caderno Dinheiro (Cardoso, 2005). No mesmo caderno veiculado nessa data,

foi publicado outro texto, não assinado, com o seguinte título: “Banco nega racismo e vê problema social” (FSP, 2005). **Embora a** cobertura da grande imprensa não tenha privilegiado o tom crítico³, ela certamente incomodou os bancos. A simples menção aos processos judiciais que estavam sofrendo abalava a sua imagem, algo preocupante no contexto de um capitalismo que se nutre cada vez mais de valor simbólico. E a história não parou por aí.

A sentença proferida pela Justiça do Trabalho, considerando como improcedente as ações, não pôs fim ao conflito. Em 9 de agosto de 2006, em resposta a uma postulação feita por Frei Davi, diretor da rede *Educafro* (Educação e Cidadania de Afrodescendentes e Carentes), e de lideranças de outras ONGs provenientes do movimento negro, a Comissão de Direitos Humanos e Minorias (CDHM) da Câmara dos Deputados promoveu uma reunião com representantes do movimento negro, do MPT e da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), mediada pelo deputado Luiz Eduardo Greenhalgh (PT-SP), à época seu presidente. O objetivo era tratar do desenvolvimento de ações de inclusão dos negros nas empresas do sistema financeiro. A reunião dava continuidade a uma audiência pública sobre desigualdade racial no mercado de trabalho, que ocorreu cerca de um mês antes, em 04 de julho de 2006, solicitada pelo deputado Luiz Alberto (PT-BA), então presidente da Frente Parlamentar pela Igualdade Racial. Na ocasião foram negociadas as bases para a realização de um censo dos trabalhadores da indústria bancária.

O “Mapa da diversidade racial e social do setor bancário”, como foi denominado inicialmente o projeto, deveria ser objeto de novas discussões ainda em 2006 e ser concluído em dezembro de 2007, contemplando dados relativos à admissão, progressão na carreira e remuneração dos funcionários do segmento. Após a sua conclusão, os bancos, o movimento negro, o movimento sindical e o Estado deveriam firmar um pacto com o propósito de aumentar o número de negros nas em-

³ Os textos publicados no Caderno Dinheiro, da *Folha de S.Paulo*, trouxeram falas de diversos gestores das empresas isentando os bancos de culpa pelas desigualdades raciais, ao passo que apenas duas declarações do procurador Otávio Brito Lopes foram apresentadas e que nenhum representante das ONGs provenientes do movimento negro serviu de fonte para as matérias.

presas afiliadas à Febraban. Mas não se tratou de uma negociação tranquila. De acordo com o Relatório de Atividades / 2006 da Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados (CDHM, 2007), da audiência realizada em 04 de julho participaram Carlos Alberto Reis de Paula (ministro do TST), Otávio Brito (vice-procurador do MPT), Magnus Ribas Apostólico (superintendente de Relações do Trabalho da Febraban), Humberto Adami (presidente do Iara), Frei Davi (diretor executivo da Educafro) e Neide Fonseca (diretora-executiva da Contraf – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro).

Em nota veiculada em 2006, a Agência Câmara, vinculada à Câmara dos Deputados, resume os diferentes discursos assumidos pelos presentes na audiência. O representante da federação de bancos garantiu que as instituições financeiras têm um sistema transparente de contratações. Segundo ele, “a ocupação das vagas nos bancos é feita por meio eletrônico e não utiliza critérios raciais”. Já a representante sindical argumentou que é comum a prática da discriminação racial entre as organizações bancárias e afirmou que ela mesma foi discriminada por seu gerente, apesar de ter passado em concurso interno para cargo superior na Nossa Caixa. O ministro do TST, por sua vez, defendeu a adoção de ações afirmativas voltadas ao trabalhador negro⁴. Isso mostra que, embora tenham ganhado a batalha por ocasião das ações ajuizadas pelo MPT na Justiça Trabalhista, os bancos não haviam vencido a “guerra”.

De toda forma, a paz parecia se evidenciar no horizonte. Ainda de acordo com a Agência Câmara, o mediador da reunião realizada em 09 de agosto, deputado Luiz Eduardo Greenhalgh, avaliou o encontro como positivo. Para ele, tratou-se do início de um processo com duas vertentes. De um lado, medidas mais imediatas, relativas à identificação de pessoas negras qualificadas a entrar no sistema bancário privado. De outro lado, ações voltadas para o futuro, referentes ao cadastramento e treinamento de jovens estagiários⁵. O conflito não seria, no entanto,

⁴ Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/DIREITOS-HUMANOS/91025-SISTEMA-FINANCEIRO-DISCUITIRA-ACOES-AFIRMATIVAS-PARA-NEGROS.html>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

⁵ Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/agencia/imprimir.asp?pk=92757>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

dirimido tão facilmente. Segundo notícia divulgada em 08 de dezembro de 2006 na página da internet do Grupo de Estudos da Magistratura do Trabalho (GEMT), a Febraban recuou e abandonou as negociações relativas à realização do recenseamento.

A nota afirma que havia uma reunião prevista para ser realizada no dia 13 de dezembro na CDHM. Todavia, representantes da instituição comunicaram à secretaria da comissão que não participariam do encontro. Nele era esperado que a federação de bancos apresentasse o esboço do questionário que seria utilizado na pesquisa, para que este fosse apreciado pelos demais atores participantes das negociações. A nota diz ainda que o vice-procurador do trabalho, Otavio Brito Lopes, lamentou a decisão da entidade e esperava que ela revisse sua posição. E aponta decepção também da parte do presidente da CDHM, deputado Luiz Eduardo Greenhalgh. A matéria termina com a informação de que Greenhalgh e Brito Lopes concordaram em manter a realização da reunião⁶.

Ao que parece o recuo da Febraban foi apenas tático. De acordo com nova notícia divulgada em 26 de janeiro de 2007 também na página da internet do GEMT, em outra audiência pública realizada na CDHM naquele mesmo dia, a entidade assumiu o compromisso de elaborar um mapa da composição demográfica dos trabalhadores no setor bancário. O seu diretor de relações institucionais, Mário Sérgio Vasconcelos, apresentou a proposta de como se daria o mapeamento e os prazos estimados para a divulgação dos resultados. Segundo a matéria, o preposto dos bancos afirmou que as 115 instituições representadas pela Febraban têm interesse de adotar estratégias de promoção da diversidade. Na mesma ocasião, o procurador-geral do trabalho, Otávio Brito Lopes, reagiu com otimismo. “O setor bancário é emblemático, pois puxa os demais da economia. Além disso, (...) precisa demonstrar que tem responsabilidade social”, teria afirmado⁷. Houve um entendimento. O conflito que havia eclodido mais de dois anos antes

⁶ Disponível em: <<http://www.gemt.com.br/novo/index.php?cmd=noticias&id=1718>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

⁷ Disponível em: <<http://www.gemt.com.br/novo/index.php?cmd=noticias&id=2102>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

parecia ter chegado ao fim. Mas isso não significava que os distintos atores nele envolvidos tivessem a mesma visão das coisas.

CONTROVÉRSIA

As leituras feitas pelos diferentes atores presentes nessa disputa em torno da questão racial e da diversidade no mundo empresarial não foram apenas distintas, mas antagônicas. Vejamos o que disseram os agentes empresariais. Falando sobre a gênese das preocupações com a diversidade na Febraban, uma liderança do setor bancário que entrevistei destacou: “Uma das nossas primeiras preocupações foi como tratar esse assunto. Os movimentos sociais e o governo, na figura do Ministério Público, tendiam a levá-lo para o lado da cobrança da dívida social. Insistiam sobre a presença da discriminação racial no Brasil”. Meu interlocutor não concordava com essa abordagem. “Tratar o tema sob esse enfoque poderia ser muito negativo, pouco atrativo para os bancos”, ressaltou.

Sugeri então a importância de as empresas assumirem outra postura. “Depois de algumas discussões, chegamos à conclusão de que a diversidade deveria ser abordada como uma riqueza do nosso país, seu diferencial”. Justificou a perspectiva adotada da seguinte forma: “Nenhum país tem essa diversidade, uma sociedade que convive de forma harmônica com suas diferenças”. E sintetizou o mote do programa: “Reforçamos a diversidade como uma riqueza brasileira e assumimos o desafio de transformar essa riqueza em diferencial competitivo”. Trata-se de um discurso que não apenas retoma o mito da democracia racial, como o aciona como estratégia de marketing. Tal discurso condensa a posição a esse respeito que, se não é exclusiva, ao menos é dominante entre os agentes empresariais.

Lembro-me de que durante o trabalho de campo conversei com uma liderança ligada a importante associação empresarial. Falávamos sobre discriminação racial, ações afirmativas e diversidade. Ao apresentar uma síntese do seu ponto de vista, ele disse: “Eu prefiro a valorização da diversidade. Acredito que ela é a riqueza da humanidade”. Portanto, não é de se estranhar que o líder do segmento bancário que entrevistei veja as negociações que se deram na CDHM pelo prisma da diversidade.

Todavia, existem leituras alternativas para o que estava em jogo naquele conflito. Uma sindicalista me narrou a história de outra forma. Segundo ela, desde 1995, com a criação do Inspir, os sindicatos atuam no combate ao racismo e ao sexismo no mercado de trabalho. Em 1999 eles realizaram a pesquisa “Mapa da população negra no mercado de trabalho”. Os dados recolhidos demonstravam claramente a situação de desvantagem em que se encontrava o segmento negro e, sobretudo, as mulheres negras. Isso levou o Inspir a refazer a denúncia do Estado brasileiro junto às Nações Unidas pelo não-cumprimento da Convenção 111 da OIT⁸. Nessa mesma época, prosseguiu ela, a Confederação dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf) estava debatendo a discriminação racial no segmento financeiro, mas os bancos negavam terminantemente a sua existência. “A constituição diz que é proibido discriminar e nós cumprimos a constituição”, alegavam os líderes empresarias do setor. Isto inviabilizava a negociação de qualquer política específica voltada para a população negra ou para as mulheres, ressaltou. Os banqueiros desafiavam os sindicalistas a provarem a existência da discriminação racial e de gênero no setor bancário.

Em resposta, a Contraf, em parceria com o Dieese, realizou uma pesquisa que foi denominada de “O rosto dos bancários”. Tratava-se de um censo demográfico desse segmento. Novamente as desigualdades raciais e de gênero ficaram patentes. Com a ajuda do Inspir, o relatório do estudo foi enviado para a imprensa, para o MPT, para ONGs e para parlamentares. Houve grande repercussão. Os bancos tiveram então que responder à pressão e criaram uma comissão permanente para discutir a questão racial. Contudo, ainda segundo o ponto de vista da minha interlocutora, as coisas não avançaram como deveriam. Percebe-se assim que a presença da diversidade e da questão racial no mundo empresarial é vista de maneiras bem distintas pela liderança empresarial do segmento bancário e pela ativista do movimento sindical. Os trechos

⁸ Em 1992 o Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Cesert), ONG proveniente do movimento negro, havia elaborado uma denúncia de não-cumprimento dessa convenção pelo Estado no Brasil, que foi encampada pelo Sindicato dos Bancários de Florianópolis. Este, por sua vez, convenceu a Confederação Única dos Trabalhadores (CUT) a denunciar formalmente o governo brasileiro junto à OIT.

destacados abaixo, nos quais eles tratam dos acontecimentos descritos na seção anterior, expressam com clareza o antagonismo.

Pra gerenciar o programa criamos um GT de Apoio Técnico. Nesse GT, além da Febraban, temos o Ceert, que é uma consultoria muito conceituada, coordenada pela Cida Bento. Ela é negra e conhece superbem essa questão da diversidade. A equipe do Ceert é formada, em sua maioria, por negros. São extremamente bem reputados. Foram os nossos consultores para a dimensão racial do programa, assim como a ISocial, uma firma de consultoria especializada na questão das pessoas com deficiência e cujo principal executivo é cadeirante, nos ajudou nessa outra dimensão do programa. Isso porque nós fomos buscar conhecimento fora da entidade, onde havia expertise na sociedade, entende? Fomos humildes, não conhecemos essas questões, então abrimos concorrência, selecionamos essas duas organizações e elas nos apoiaram. Mas além do Ceert e do ISocial, fazem parte desse GT de Apoio Técnico um representante do sindicato, neste caso a Contraf-CUT; um representante da OIT, instituição com a qual fizemos um acordo de cooperação; um representante do MPT; e representantes do IBGE e do Ipea, que foram fundamentais na validação estatística do mapeamento que empreendemos. Esse grupo acompanha nossos projetos na área de diversidade. Ademais, fomos a vários fóruns para apresentar e discutir nossas ideias. Dialogamos com o público universitário por meio de seminários, estivemos várias vezes em sindicatos, conversamos com ONGs que trabalham com a questão racial, sempre mostrando a forma como estávamos trabalhando, nossos objetivos, as campanhas de comunicação que desenvolvemos. Também participamos de audiências públicas na Câmara dos Deputados, abrimos o debate. Enfim, enriquecemos nosso programa a partir de todos esses encontros.

A narrativa acima, do representante da Febraban, possui um tom proativo. Nela não há alusão ao inquérito civil público, nem muito menos às ações ajuizadas na Justiça Trabalhista pelo MPT em resposta às pressões das ONGs provenientes do movimento negro. Afinal a entidade “*também*” participou de audiências públicas na Câmara dos Deputados. E assim procedeu para abrir mais ainda o debate que já vinha fazendo com outros atores. Trata-se de uma versão asséptica da história, sem

qualquer referência ao conflito. Os acontecimentos são contados de forma diametralmente oposta pela militante sindical, como se vê a seguir:

Tudo começou quando o Inspir fez a pesquisa “O rosto dos bancários”. Enviamos os resultados dessa pesquisa para o MPT, para várias ONGs, para a imprensa. A partir daí representantes do MPT, primeiro Dra. Maria Gurgel e depois Dr. Otávio Brito Lopes, começaram a ficar atentos a estes dados. Passaram a questionar os bancos com relação à desigualdade racial e à desigualdade de gênero, da mesma forma que estavam os questionando com relação à inclusão das pessoas com deficiência. Veja o que é pressão social: a partir do “Rosto dos bancários” e da mobilização do movimento sindical e do movimento negro, o MPT criou um mecanismo para discutir a questão das discriminações racial e de gênero no trabalho, o coordiguldade. E a pressão continuava, Frei Davi e a Educafro empreenderam várias ações de rua. Durante dois anos, nas datas de 13 de maio e 20 de novembro eles entraram nas agências e fizeram uma crucificação simbólica dos negros, como forma de denunciar o racismo dos bancos. Foi toda essa movimentação que levou o Iara, do Dr. Adami, a demandar a intervenção do Ministério Público. Várias entidades, inclusive o Inspir, assinaram o documento que ele enviou ao MPT, sob a forma de Amicus Curi, solicitando que o órgão ajuizasse uma ação contra os bancos por discriminação racial. Então o Dr. Otávio se associou à OIT e ao Ipea e fez uma pesquisa nos cinco maiores bancos de Brasília. Solicitou que esses bancos enviassem os dados sobre a composição do seu quadro de pessoal. Constatou-se então a mesma coisa que já tinha sido detectado pelo “Rosto dos bancários”. A partir daí a OIT sugeriu que os sindicatos fossem chamados para as discussões. Ao mesmo tempo, o Inspir havia decidido que faria uma denúncia à Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados. Em síntese, as tensões já haviam aumentado em intensidade quando a coisa chegou até o Congresso e então os representantes dos bancos, que por ocasião da divulgação do “Rosto dos bancários” negavam a existência de qualquer problema, aceitaram construir o “Mapa da diversidade racial e social no setor bancário”. Daí o Ministério Público deu uma parada nas ações, já que os bancos aceitaram construir o mapa, que será um censo do segmento bancário. Nas reuniões dessa comissão, tendo sido acordada a realiza-

ção do mapeamento, as entidades do movimento sindical e do movimento negro indicaram o Ceert como consultor do projeto, embora a Febraban tivesse sugerido a contratação do Instituto Ethos. Além disso, foi instituído um Grupo de Trabalho para acompanhar o projeto. Por determinação, o GT seria composto pelo MPT, pela OIT, pelo Ipea, pela Contraf-CUT, pelo Inspir, pelo Ceert, pelo Educafro e mais outras ONGs ligadas ao movimento negro. Mas foi preciso suor e lágrimas pra que a gente conseguisse instituir esse GT, foi com muito esforço mesmo. Os bancos não queriam que houvesse esse acompanhamento. Eles não construíram esse mapa de livre e espontânea vontade. Foi preciso muita articulação da categoria dos bancários para que a coisa chegasse ao ponto em que chegou: de os banqueiros aceitarem a realização de um recenseamento do setor. Mas eles não vão falar da pressão social, não vão falar que existiu antes o “Rosto dos bancários”, que já dizia as mesmas coisas que se repetem agora. O que vai pra mídia é uma coisa, o que nós vivemos foi outra bem diferente. Ou seja, os bancos vão contar essa história do jeito deles. E nós teremos que fazer a nossa parte. Se não, vamos perder mais de dez anos de luta!

Poderíamos indagar quais dessas duas narrativas é a verdadeira. A colocação da coordenadora de uma ONG proveniente do movimento negro que entrevistei, em resposta à minha pergunta sobre o que leva o mundo empresarial a produzir um discurso sobre diversidade, foi taxativa: “Não tenho nenhuma dúvida de que o interesse pela diversidade demonstrado pelas empresas é uma resposta às pressões dos movimentos sociais”. Outro ativista do movimento negro com quem conversei ironizou, afirmando que se trata daquela velha história: “é melhor você ceder os anéis do que perder os dedos”. Ademais, formulei essa mesma pergunta numa conversa com uma representante da OIT. A sua resposta foi bem clara. “O que motiva as empresas é a pressão social intensa, transnacional inclusive”. Ela ressaltou que esse tema tem sido pauta da agenda política internacional e as companhias precisaram dar respostas. Lembrou que no Brasil o MPT travou “uma disputa violenta com os bancos”. Destacou que o movimento sindical já havia iniciado essa disputa e o Ministério Público deu continuidade. Ponderou então que existe uma complexidade nessa história. Apresentou seu ponto de vista da seguinte forma: “As empresas não podem reconhecer que sua condu-

ta é ilegal. Jamais vão admitir que suas práticas gerenciais são marcadas pelo racismo. Então falam em valorização da diversidade. É a maneira que encontraram de se colocar neste terreno a partir de uma postura positiva”. E arrematou: “Sabe o que eu penso de tudo isso? Acredito que o fato de a Febraban declarar que a diversidade é importante tem um efeito político monumental. A partir daí novas conquistas podem ser feitas, nesse jogo de tensões”.

Suas colocações parecem dar razão à militante sindical sobre a liderança empresarial do segmento bancário no conflito de narrativas descrito acima. No entanto, é possível recorrer a uma terceira perspectiva. Daqui de onde vejo as coisas, mais importante do que desvendar *a verdade* é seguir os passos da controvérsia. Observar atentamente os argumentos em disputa nos permite perceber como determinados discursos são reciclados em novas formulações. A agente da cooperação internacional entrevistada oferece pistas interessantes a esta trilha interpretativa. Ela argumenta que, como as empresas não podem reconhecer que suas práticas gerenciais são ilegais porque marcadas pelo racismo, formulam a ideia da valorização da diversidade. Seria uma maneira de se colocar nesse terreno de forma positiva. Indo um pouco mais a fundo na pista fornecida por ela, diria que a maneira de as empresas se colocarem na arena de disputas em torno da questão racial comporta uma operação discursiva de tradução, que elas realizam justamente por serem interpeladas nos debates travados no espaço público.

TRADUÇÃO

No livro *O novo espírito do capitalismo*, os sociólogos Luc Boltanski e Eve Chiapello (1999) argumentam que o capitalismo assimila as críticas que lhe são feitas, sem colocar em perigo sua lógica de acumulação. Segundo eles, a crítica é na verdade a própria força motriz da evolução do capitalismo, isto porque esse sistema revelou-se capaz de formular, em diferentes contextos, esquemas de justificação que, ao integrar certas críticas e responder a certas reivindicações, garantem a sua legitimidade. A antropóloga Lívia Barbosa (2002) desenvolve uma reflexão que segue a mesma linha de raciocínio. Para ela, emergiu no mundo globalizado uma nova cultura de negócios, entendida como uma série de fluxos

de imagens, valores, símbolos e significados que permeiam o discurso e as práticas gerenciais das corporações transnacionais⁹.

Uma das características dessa cultura transnacional de negócios, que funciona como o arcabouço ideológico do mundo empresarial, é a busca por traduzir, em termos de tecnologia gerencial, a agenda sociopolítica contemporânea. Dentre os exemplos de tecnologias gerenciais originadas nesse movimento estaria, a seu ver, a gestão da diversidade: uma resposta do mundo empresarial aos movimentos sociais articulados em torno do direito à diferença, tais como o movimento negro, o movimento feminista e o movimento LGBT¹⁰. Ao contextualizar a gestão da diversidade no marco da cultura transnacional de negócios, a antropóloga destaca que sua compreensão não pode se limitar à constatação de que é o lucro o grande fator que leva as empresas a adotarem tal prática administrativa. Dizer que, dentro do sistema capitalista, o principal objetivo das empresas é obter lucros é dizer o óbvio, ressalta. A questão que se coloca, adverte, é a de saber por que em determinados contextos a obtenção do lucro passa por formular certos discursos relacionados com a diversidade. Integrando as ideias da antropóloga brasileira com aquelas dos sociólogos franceses, gostaria de sugerir a importância de se interrogar o processo por meio do qual as empresas reciclam, numa linguagem de negócios, a agenda sociopolítica contemporânea, a fim de integrar certas críticas que lhe são feitas e responder a reivindicações. Daí a importância da ideia de tradução.

Não há nesse artigo de Livia Barbosa nenhum esclarecimento sobre o que ela entende por tradução. Recorro então à corrente da sociologia da inovação de Bruno Latour e Michel Callon, tal como é incorporada no conjunto das novas abordagens sociológicas das organizações¹¹.

⁹ Tendo em vista que, conforme aponta Livia Barbosa, essa nova cultura de negócios surge no mundo globalizado e permeia o discurso e as práticas gerenciais das corporações transnacionais, proponho que seja denominada cultura transnacional de negócios.

¹⁰ LGBT: sigla de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros.

¹¹ Essa corrente é também conhecida como sociologia da tradução. Sua perspectiva tem sido utilizada no campo dos estudos organizacionais para pensar a comunicação que se estabelece na rede de atores envolvidos em processos de inovação (Amblard et al., 2005).

Dentro desse quadro, Henri Amblard et al. (2005, p. 135) esclarecem que, “na linguagem corrente, traduzir remete a uma operação que consiste em transformar um enunciado inteligível em outro enunciado inteligível para tornar possível a compreensão do enunciado inicial por um terceiro”. Acrescentam então que Latour e Callon utilizam uma ideia de tradução que se inscreve no quadro dessa definição geral, mas alargam a concepção ao chamarem a atenção para o fato de que “a operação [de tradução] não concerne necessariamente à passagem de uma língua a outra, mas a toda forma de recomposição de uma mensagem, de um fato, de uma informação”. Assim, a tradução é pensada como uma ação que permite “estabelecer um vínculo inteligível entre atividades heterogêneas” (Callon, apud Amblard et al., 2005, p. 136).

Herreros (2008) ressalta que nesta ação há frequentemente um deslocamento de sentido. De certa forma, Barbosa (2002) faz referência a este deslocamento de sentido. Ela adverte para a tendência da lógica pragmática, esquemática e triunfalista da gestão da diversidade, entendida como uma tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios, neutralizar o potencial contestador dos movimentos multiculturais, numa tentativa de domesticá-los e transformá-los em algo palatável para as organizações. Poderíamos dizer então, reformulando o argumento de Lívia Barbosa nos termos de Callon e Latour, que aquilo que se apresenta inicialmente como um movimento político (as lutas por reconhecimento de identidades específicas), ao ser traduzido pelas empresas sofre um deslocamento de sentido que o empobrece, reduzindo-o a uma tecnologia administrativa: a gestão da diversidade.

Para entender esse processo é preciso levar em consideração outras duas ideias constitutivas do argumento de Lívia Barbosa. A primeira se refere ao fato de que a produção, circulação e recepção da cultura transnacional de negócios é operada por alguns agentes. Dentre eles, destacam-se: as corporações transnacionais; as escolas de negócios, sobretudo as estado-unidenses; a bibliografia especializada, isto é, livros e periódicos de administração; o jornalismo dedicado ao mundo empresarial; os consultores e os promotores de eventos e seminários dirigidos aos executivos globais, com presença dos gurus do mundo do *management*. A segunda se refere à sua advertência de que a cultura transnacional de negócios é ressignificada quando se desloca do seu ponto de irradiação, hoje situado na sociedade estado-unidense, para outros con-

textos culturais, sociais e políticos. Outros atores participam do processo de recepção, dando-lhe nova complexidade.

A partir desse esquema conceitual vemos como se dá a recepção no Brasil da cultura transnacional de negócios e, mais especificamente, de uma das suas tecnologias gerenciais: a *diversity management*. Desde o início dos anos 1990, diversos textos sobre gestão da diversidade foram publicados nos Estados Unidos. Dentre eles, dois ganharam notoriedade internacional como referências no tema. São os artigos “Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness” e “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”. O primeiro, escrito por Taylor Cox (professor de comportamento organizacional da Michigan University e consultor) e Stacy Blake (então doutorando em psicologia organizacional na mesma universidade), foi veiculado em 1991 pela Academy of Management Executive (Cox e Blake, 1991). O segundo, elaborado por David Thomas, professor da Harvard Business School, e Robin Ely, docente da Columbia University, foi difundido pela *Harvard Business Review* em 1996 (Thomas e Ely, 1996). Apesar de diferenças no tratamento da questão, o ponto central da argumentação dos autores é o mesmo: se for bem gerenciada, a diversidade melhora o desempenho do negócio, representando uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas. Isto porque a organização que possui um programa de gestão da diversidade consistente atrai e retém os melhores talentos em diferentes grupos de identidade, forma equipes de trabalho compostas por indivíduos com distintos repertórios culturais, sendo mais criativas, inovadoras e capazes de atender às demandas de consumo dos variados grupos que compõem uma sociedade multicultural.

Alguns anos mais tarde, a gestão da diversidade chega ao Brasil. Em 2000, Maria Tereza Leme Fleury, então professora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, publica um artigo pioneiro intitulado “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras” na *Revista de Administração de Empresas*, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (Fleury, 2000). O referencial conceitual que a professora propõe para analisar as experiências brasileiras é formado a partir de autores americanos. Taylor Cox e David

Thomas têm lugar de destaque em sua bibliografia¹². Mas o que ela nos diz sobre a gestão da diversidade no seu artigo? Não é possível responder a essa indagação retomando os aspectos conceituais, históricos e empíricos trabalhados por ela em seu texto. Gostaria de recuperar, no entanto, duas conclusões que tira do seu estudo.

A primeira é que no Brasil, dada a presença de uma formação social “heterogênea e com muitas desigualdades”, o tema da diversidade “assume relevância”. “Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos (...) é importante para fazer avançar essas questões num país que se quer democrático”, afirma Fleury (2000, p. 25). Ela aponta assim para uma visão crítica na recepção dessa tecnologia gerencial no contexto brasileiro. Mas há uma segunda conclusão encaminhada por ela, aquela que aparece resumida em epígrafe nesse capítulo. “Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem”, afirma. E complementa ressaltando que, a seu juízo, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, “mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio” (Fleury, 2000, p. 25). Considero que, ao colocar as coisas nesses termos, ela fecha seu artigo confirmando, e validando, a lógica pragmática, esquemática e triunfalista dessa tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios, que, como apontou Lívia Barbosa (2002), possui vocação para neutralizar o potencial contestador dos movimentos multiculturais, transformando-os em algo palatável para as organizações.

Situada em uma instituição conceituada e tendo publicado seu artigo numa revista científica prestigiosa, a professora Maria Tereza Fleury influenciou o interesse dos acadêmicos brasileiros pelo tema. A gestão da diversidade ganhou um lugar no campo científico da admi-

¹² Em 1999, um ano antes de publicar esse artigo, a mesma autora havia participado da tradução para o Brasil do *Handbook of organization studies*, publicado nos Estados Unidos em 1996. Ela ficou responsável por tecer comentários ao capítulo “Diversidade e identidade nas organizações”, escrito por Taylor Cox e Stella Nkomo. Significativamente tais comentários receberam o seguinte título: “A diversidade cultural abaixo do Equador” (Fleury, 1999). Trata-se, portanto, de uma agente importante no processo de recepção dessa tecnologia gerencial no Brasil.

nistração no Brasil, com presença nos congressos, nos cursos de graduação e pós-graduação e em periódicos. Mas, os professores-pesquisadores e suas publicações não são os únicos atores responsáveis pela produção, circulação e recepção da cultura transnacional de negócios. Barbosa (2002) aponta ao menos dois outros agentes que participam desse processo: o jornalismo dedicado ao mundo empresarial e os consultores. Eu acrescentaria os *think tanks* financiados pelas empresas¹³. Vejamos então como eles participam da incorporação da gestão da diversidade no Brasil.

TRADUTORES

Começamos pelo jornalismo de negócios. Em setembro de 2000, o mesmo ano em que Maria Tereza Leme Fleury publicou seu artigo, a revista *Exame* trouxe uma edição com uma longa matéria de capa dedicada à diversidade. O dossiê é intitulado “O poder da diferença” e comporta a seguinte chamada: “A mistura de talentos com origens, idades, sexos, experiências e valores diferentes está se tornando uma questão estratégica no mundo corporativo”. Logo na apresentação do número, o editor Clayton Netz (2000, p. 7) ressalta o caráter inovador da temática. Destaca a sintonia da revista com as “tendências do mundo dos negócios”, sua política de “detectar fenômenos antes mesmo que se generalizem e se tornem conhecidos”. Acrescenta que este foi o caso do movimento da qualidade total, nos anos 1980, e da reengenharia, na década de 1990. A diversidade seria então a nova bola da vez. “Trata-se de um tema que está na ordem do dia, aqui e lá fora”, aponta ainda o editor, que define a gestão da diversidade como “o jeito como as empresas lidam e tiram proveito das diferenças entre as pessoas que fazem o negócio”, ou “a arte de misturar etnias, sexos, idades, valores e experiências num

¹³ O termo *think tank* surgiu nos Estados Unidos para designar organizações que produzem e disseminam ideias visando influenciar a agenda de debates públicos. Elas atuam por meio da realização e divulgação de pesquisas, publicação de artigos em veículos de grande circulação, participação de seus membros na mídia ou contatos com o governo. Embora em sua maioria os *think tanks* estejam estruturados como ONGs, eles podem ser financiados pelo governo ou por grupos empresariais (Teixeira, 2007).

mesmo caldeirão corporativo e a partir daí extrair vantagens em termos de criatividade e capacidade de competir”.

Não por acaso então, em sua chamada, a principal matéria do dossiê, festivamente intitulada “Viva a diferença!”, promete revelar ao leitor “por que a diversidade do capital humano pode tornar as empresas mais criativas, competitivas e poderosas”. Para tanto, será necessário que este “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70” e “as polêmicas cotas para executivos negros, homossexuais, latinos e para mulheres”. “Não é apenas do aspecto social da diversidade (...) que vamos tratar aqui”, adverte a jornalista responsável, que acrescenta em seguida: “Vamos falar, sim, (...) de algo que todas as empresas – de todos os setores, em todos os países – lutam para ter: vantagem competitiva”. A escolha por este recorte não seria por acaso. Este é o fator “que vem empurrando a questão da diversidade para frente no mundo inteiro”, garante Claudia Vassalo (2000, p. 153-164).

Percebe-se que a revista reproduz numa linguagem mais simples para um público ampliado a mensagem dos pesquisadores americanos de *diversity management*, já traduzida no Brasil por Fleury (2000). É interessante notar também que, ao solicitar ao leitor que esqueça as práticas de inclusão de minorias fomentadas nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970, a jornalista paradoxalmente lembra que aí reside a origem dessa tecnologia gerencial. Em outras palavras, a reportagem não omite essa gênese. Ao contrário, ela a acentua. Mas a acentua para em seguida desqualificá-la, considerando-a como algo sem importância. Daí a decisão da revista de abordar o tema pelo viés da vantagem competitiva. Todavia, essa não é a única forma de perceber a gestão da diversidade em sua recepção no contexto brasileiro. Podemos dizer que entre os agentes empresariais ela é dominante, mas existem outros discursos que competem com este, tensionando a produção da cultura transnacional de negócios em sua translação para o Brasil. Isso fica evidente na forma como o tema é tratado por um importante *think tank* brasileiro, o Instituto Ethos¹⁴.

¹⁴ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos criada em 1998 por um grupo de empresários e executivos com o objetivo de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir

Em 2000, portanto apenas dois anos após a sua fundação, e no mesmo ano em que Maria Tereza Leme Fleury publica seu artigo e que a revista *Exame* traz uma matéria de capa sobre gestão da diversidade, o Instituto Ethos edita o manual *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade* (Ethos, 2000). Logo na apresentação da publicação é explicitada a participação do Ethos como um agente importador para o Brasil dessa tecnologia gerencial produzida no âmbito da cultura transnacional de negócios. Duas associações empresariais sediadas nos Estados Unidos são consideradas referências importantes para a produção do material, em função dos conteúdos veiculados em suas páginas na internet. A primeira é a Business for Social Responsibility, organização que representou a fonte de inspiração para o surgimento do Ethos. A segunda é a DiversityInc, entidade que reúne empresas engajadas com a questão da gestão da diversidade. Uma breve análise do documento mostra que nele o instituto constrói um discurso sobre diversidade, procurando articulá-la a princípios éticos e econômicos. De um lado afirma que “a noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas”. De outro lado, assinala que “a adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho para a competitividade” (Ethos, 2000, p. 11 e 12). Ou seja, argumenta que o respeito à diferença faz diferença em termos de negócios.

seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”. Possui cerca de 1.400 empresas associadas, que juntas têm faturamento anual correspondente a 35% do PIB brasileiro. Para cumprir seu objetivo se estruturou como “um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável”. Dentre as linhas de atuação da organização, pode-se destacar: engajamento das empresas, produção e disseminação de informações (pesquisas, manuais e casos de boas práticas em RSE), sensibilização da imprensa e articulação de parcerias, em nível nacional e internacional, a fim de contribuir com a agenda pública brasileira. (<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2011).

No que se refere às questões de raça e gênero, o documento apresenta um tom de denúncia das desigualdades. Porém, o propósito principal, como era de se esperar, é demonstrar às empresas que a diversidade é cada vez mais importante e orientá-las sobre como podem começar um programa voltado para sua gestão. Para tanto, os argumentos encaminhados são basicamente os mesmos desenvolvidos pelos autores americanos de *diversity management* e retomados por Fleury (2000). A diversidade reduz a rotatividade de pessoal e a vulnerabilidade legal, aumenta a satisfação dos trabalhadores, eleva a produtividade, valoriza a imagem, gera maior flexibilidade e capacidade de se adaptar ao perfil dos clientes e, em última instância, fortalece o desempenho financeiro, isto é, impacta positivamente nos lucros, aponta o relatório. Em síntese: a gestão da diversidade é um fator crítico para o sucesso nos negócios.

O Ethos sugere que os programas das empresas abrangem as seguintes dimensões da diversidade: gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência, crenças e opiniões, idade, temas específicos (no qual timidamente insere a questão LGBT) e ressalta que o acesso a cargos de gerência e direção é um aspecto-chave em termos de diversidade. Por conseguinte, propõe que as empresas avaliem a proporção de mulheres, negros e membros de grupos minoritários que ocupam esses cargos, recomendando que se faça um diagnóstico do perfil de diversidade do seu quadro de pessoal, considerado fundamental como ponto de partida para a implantação de um programa de valorização da diversidade.

Para corrigir possíveis desigualdades no acesso aos postos de liderança e/ou desequilíbrios de remuneração, o Ethos sugere que a empresa deve adotar a diversidade como parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção, encarreiramento e remuneração das pessoas. Não fazer isso, seria “omitir-se diante dos preconceitos e desigualdades existentes na sociedade, acabando por reproduzi-los internamente” (Ethos, 2000, p. 21). É curioso notar que, depois de uma apreciação complexa da questão e da amplitude das recomendações, na seção do documento denominada “Diversidade na prática”, em que algumas organizações relatam suas ações nesse campo, nenhuma faça sequer referência a medidas de inclusão racial e de gênero. Tendo em vista o total de 1.400 empresas associadas ao Ethos, ainda que se admita a possibilidade de que esse número na época fosse inferior, é possível afirmar que nesse período (ano 2000) as ações de diversidade voltadas para mulhe-

res e negros desenvolvidas por empresas que atuam no Brasil eram não apenas decepcionantes como praticamente inexistentes. Tais ações não acompanhavam as sugestões encaminhadas pelo *think tank*.

Dois anos depois, em 2002, o Ethos publica o documento *Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial*, assinado por Sueli Carneiro. A publicação foi resultado de uma palestra proferida pela fundadora do Geledés, ONG proveniente do movimento negro, durante a Conferência Nacional Empresas e Responsabilidade Social, realizada pelo instituto na cidade de São Paulo naquele mesmo ano (Ethos, 2002). A apresentação do documento traz um discurso bem mais contundente. Nela é dito que “a discriminação racial, uma das questões mais antigas e fundamentais do Brasil, delineou o perfil do país, marcando-o com a cicatriz da desigualdade social e do desrespeito ao ser humano”. Assim sendo, “todo e qualquer esforço no sentido de combatê-la é também uma iniciativa em favor da redução das desigualdades e da construção de uma nação capaz de aproveitar todo o seu potencial humano”. Embora não considere que a discriminação racial seja uma questão exclusiva do mundo empresarial, o texto de abertura sugere que “é impossível deixar de reconhecer que o ambiente de trabalho, com seus projetos, suas relações, suas políticas de contratação, oferece uma oportunidade única para tratar desse assunto”. Acrescenta que “as inúmeras vantagens e sinergias que um ambiente diversificado traz para o desempenho da empresa são praticamente inexploradas”.

Explica então ao leitor, que o Ethos decidiu levar o tema para a Conferência Nacional 2002, convidando Sueli Carneiro para proferir uma palestra. “Na oportunidade”, diz ainda o texto introdutório, “ela apresentou de forma crua e contundente a realidade da segregação que atinge a população negra no Brasil”. “Sua apresentação”, prossegue o texto, “não deixa dúvida a respeito da necessidade de aprofundarmos nossa ação no sentido de alterar radicalmente essa realidade”. Sugere então que “as empresas identifiquem e removam barreiras que impeçam a contratação, a qualificação e a ascensão dos negros e promovam iniciativas que busquem equilibrar sua composição étnica em todos os níveis hierárquicos”. Elas “devem também zelar para que o preconceito racial seja banido de todos os meios que elas utilizam para comunicar-se com a sociedade e com seus colaboradores, fornecedores, clientes e

acionistas”. Mas apresentação se encerra num tom contemporizador: “A proposta aqui é a de inspirar ações”.

Quatro anos mais tarde, o Instituto Ethos publica um novo documento concernente à questão racial: *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial* (Ethos, 2006). A julgar pelo seu título, a proposta desse material não era mais “simplesmente” inspirar ações, como dito na apresentação do documento anterior. O texto de apresentação começa com a afirmação de que “o sucesso e a sustentabilidade dos negócios dependem não apenas de produtividade e competitividade, mas também, e cada vez mais, do compromisso social da empresa com seus públicos de interesse”. Prossegue destacando que “um dos aspectos mais visíveis desse compromisso é a promoção da diversidade e da equidade”, ressaltando que isto “pressupõe a representação proporcional nos quadros da empresa de todos os grupos presentes na sociedade e oportunidades iguais para todos e todas”. Nesse sentido, reconhece a importância de se sensibilizar os dirigentes empresariais para “a adoção da diversidade racial”. Destaca então que “com esse objetivo” o Ethos “aceitou o desafio de discutir amplamente a questão, levantar o que está sendo feito e propor soluções”. Sendo assim, convidou “vários especialistas em diversidade e representantes de organizações relacionadas ao movimento negro”. Conclui afirmando o propósito do documento: “fomentar a discussão do problema no meio empresarial e mostrar, por meio de propostas consistentes, que é possível superá-lo”.

Mas quais seriam essas propostas? A seção “Recomendações para a promoção da igualdade racial nas empresas” que aparece ao final (Ethos, 2006, p. 87-90) traz uma lista extensa e detalhada, com vinte itens. Não é possível retomá-los aqui. Mas gostaria de pinçar um que interessa especialmente aos propósitos deste capítulo. Trata-se da sugestão de “contratação específica de consultoria de recursos humanos com foco ou abertura para lidar com a questão racial”. Ela remete aos consultores em gestão da diversidade. Esses são agentes centrais na recepção para o Brasil dessa tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios, uma vez que tiveram um importante papel na tradução dos discursos produzidos no âmbito da agenda sociopolítica nos termos de uma linguagem empresarial. Durante a minha pesquisa

tive a oportunidade de conversar com três deles¹⁵. São indivíduos que construíram percursos singulares até se tornarem consultores. Mas há também semelhanças em suas experiências. A sua atuação como tradutores foi possível graças aos trânsitos que fizeram entre dois mundos: o universo empresarial, especialmente pela via de corporações transnacionais; e o movimento negro. Falam então duas “línguas” e este capital permitiu que delimitassem para si um campo de atuação: ajudar as empresas a responderem à pressão feita pela luta antirracista. Consideram esta uma tarefa importante, mas enxergam seus limites. Suas análises das iniciativas de diversidade das empresas é uma prova disso.

Todos apontaram que as organizações ainda não estabeleceram conexões claras entre a diversidade e as estratégias de negócio. Daniel afirmou que, em seus trabalhos, aconselha os gestores a levarem em consideração a diversidade no momento de tomar decisões, sejam aqueles referentes às equipes de trabalho, sejam as relativas a produtos ou a fornecedores. Todavia, acredita que seus conselhos ainda não são colocados em prática. “Não vejo as empresas falarem assim: ‘Operamos no Brasil, onde os negros representam quase 50% da população, portanto temos que incorporar a diversidade racial em nossas estratégias’. Talvez seja uma tendência para o futuro”, ponderou. A posição de Manoela vai nessa mesma direção. Ela considera que as empresas que atuam no país estão muito distantes de incorporar a gestão da diversidade em todo seu potencial. “A gente ainda está discutindo se somos ou não racistas, se existem ou não desigualdades raciais, se vamos criar programas específicos para negros, este tem sido o tom da conversa no mundo empresarial brasileiro”. A visão de Luciana não destoa das demais. “As empresas colocam alguém para coordenar as iniciativas de diversidade, mas não existe cargo, nem programa, nem plano de ação, muito menos avaliação dos resultados”, pontuou. “O que se faz é realizar alguns eventos internamente, patrocinar outros e então mostrar muitas fotografias”, complementou.

Mas, se esses consultores concordavam que as empresas que operam no Brasil ainda não incorporaram a diversidade em suas estratégias de negócio, a que atribuíam a decisão delas de investirem em programas dessa natureza e, mais especificamente, em ações voltadas para a po-

¹⁵ Utilizo aqui nomes fictícios para apresentar seus discursos.

pulação negra? Trouxe essa questão para nossos diálogos. A influência das matrizes e o fato de o tema fazer parte da agenda de debates no espaço público nacional e transnacional foram algumas razões apontadas. Nenhum deles fez referência espontânea à ação contra os bancos ajuizada na Justiça Trabalhista pelo MPT em resposta à demanda do movimento negro. Recuperei brevemente o que havia acontecido e os convidei a refletirem sobre o conflito. Todos estavam a par. A narrativa de Manoela, transcrita a seguir, é elucidativa.

Eu tinha até esquecido disso! É verdade! De fato, houve inclusive um Termo de Ajuste de Conduta. Tudo isso em razão da reivindicação do movimento negro. Daí o Ministério Público deu aos bancos um prazo para que revissem suas práticas, o que em outras palavras queria dizer desenvolver ações de diversidade, contratar pessoas negras, do contrário pagariam multa. Isso acabou acelerando as iniciativas das empresas nessa área. Mas se você for perguntar para seus representantes, eles vão dizer que não, que os programas de diversidade não têm absolutamente nada a ver com a questão política. Vão dizer que são uma empresa preocupada com as pessoas, que a diversidade faz parte dos valores organizacionais, da estratégia de negócios. Mas teve sim a pressão do movimento negro. E houve impacto na atividade dos consultores. Percebi isso. Eu inclusive me favoreci da tensão que foi gerada. Hoje já nem toco no assunto, mas naquele momento entrava nas empresas com essa abordagem. E elas ficavam atentas, ainda que se colocassem sempre na retaguarda, com argumentos do tipo: “Nós te chamamos porque queremos melhorar nosso ambiente interno”. Difícilmente reconheceriam que tinham a intenção de se proteger de uma possível ação pública. Jamais assumiriam isso. Mas o peso dessa pressão foi evidente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que a história contada nesse capítulo fala sobre a diversidade nas organizações? Como todas as histórias, certamente muitas coisas. Penso que ela nos permite retomar as perguntas postas na introdução deste capítulo, e afirmar que as empresas responderam à pressão do movimento negro pela eliminação das desigualdades no mundo

do trabalho traduzindo as demandas desse movimento nos termos de uma linguagem empresarial, recorrendo para isso a uma metodologia administrativa que faz parte do arquivo de tecnologias gerenciais que circula na cultura transnacional de negócios: a gestão da diversidade. Seja como for, a compreensão dessa história, como também de todas as histórias, depende do lugar a partir do qual a lemos. Como um antropólogo que reivindica uma postura engajada, que comporta ao mesmo tempo o combate ao racismo (incluindo o racismo sistêmico, relativo às desigualdades raciais que se reproduzem independente de intenções racistas); a defesa do caráter incontornável das ações afirmativas nesse combate; e a valorização da diversidade como uma riqueza cultural da humanidade, gostaria de lançar uma provocação final.

Diferentemente do que sugere a professora Maria Tereza Leme Fleury (2000) na passagem posta em epígrafe no começo deste artigo, bem como grande parte da literatura sobre *diversity management*, não considero que as iniciativas de diversidade das empresas que operam no Brasil avançarão principalmente se elas perceberem que a sua adoção pode adicionar valor ao negócio. Ou seja, se elas se conscientizarem de que a diversidade cultural é um capital simbólico e comunicacional. Não nego que esta via seja possível, nem que seja necessariamente condenável. Sei que este capital simbólico e comunicacional pode mesmo ser convertido em capital econômico. Mas não estou convencido de que a gestão da diversidade esteja necessariamente associada à conquista de vantagem competitiva, dentre outras razões porque podemos indagar em que se assentaria esse diferencial se todas as empresas adotarem tal metodologia administrativa.

Seja como for, ancorado nas ponderações do professor Kabengele Munanga, também dispostas em epígrafe no início, chamo a atenção para o fato de que, do complexo jogo da diversidade nas organizações fazem parte também o Estado e os movimentos sociais. Assim, mesmo que as empresas não vejam como agregar valor ao negócio por meio das suas iniciativas de diversidade, elas talvez sejam obrigadas a implementá-las, de forma tanto mais consistente quanto mais incisivas forem as pressões da sociedade civil, ou quanto mais contundentes forem os marcos regulatórios das políticas públicas relativas ao combate ao racismo, ao sexismo, à homofobia e a outras formas de intolerância no ambiente de trabalho.

O que estou querendo deixar como convite à reflexão é a provocação de que não estamos diante de uma situação que diz respeito apenas ao cálculo da rentabilidade dos capitais investidos, sejam eles simbólicos ou econômicos; mas de uma questão que envolve um imperativo de ordem moral: aprendermos enfim a viver juntos, valorizando as nossas diferenças e eliminando as desigualdades; não fazendo das diferenças fontes de desigualdades. Imperativo este que se inscreve na disputa política e que é urgente reinserir na organização da atividade econômica.

REFERÊNCIAS

ADAMI, Humberto. Advocacia de combate. *Jornal Ìrohìn*. Brasília, 26 fev. 2007.

AMBLARD, Henri et al. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil, 2005.

BARBOSA, Lívia. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/Faperj, 2002.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

CARDOSO, Cíntia. Bancos são acusados de discriminação racial. *Folha de S.Paulo / Caderno Dinheiro*, 24 de julho de 2005.

CDHM. *Relatório de Atividades 2006*. Brasília: Câmara dos Deputados / Comissão Direitos Humanos e Minorias, 2007.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

DIEESE/AFL-CIO/INSPIR. *Mapa da população negra no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese, 1999.

ETHOS. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

_____. *Reflexão: expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

_____. *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

FLEURY, Maria T. Leme. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do equador. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, 2000.

FSP - FOLHA DE S.PAULO. Banco nega racismo e vê problema social. *Folha de S.Paulo / Caderno Dinheiro*, 24 de julho de 2005.

HERREROS, Gilles. *Au-delà de la sociologie des organisations: sciences sociales et intervention*. Ramonville Saint-Agne: Editions Érès, 2008.

JAIME, Pedro. *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial. Uma abordagem socioantropológica*. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Universidade de São Paulo, 2011.

LOPES, Otávio Brito. Programa de promoção da igualdade de oportunidades para todos. *Instituto Innovare*, edição IV, 2007.

_____. *A questão da discriminação no trabalho*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_17/Artigos/art_otavio.htm>. Acesso: 20 jul. 2011.

MUNANGA, Kabengele. O anti-racismo no Brasil. In: MUNANGA, Kabengele (Org.). *Estratégias e políticas de combate à discriminação racial*. São Paulo: Edusp, 1996.

NETZ, Clayton. O valor da diversidade. *Exame*, edição 722, a. 34, n. 18, 2000.

TEIXEIRA, Tatiana. *Os think tanks e sua influência na política externa dos EUA*. Rio de Janeiro: Revan, 2007.

THOMAS, David A.; ELY, Robin. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* v. 74, n. 5, p. 79–90, 1996.

VASSALO, Claudia. Viva a diferença! *Exame*, edição 722, a. 34, n. 18, 2000.

4

COMUNICAÇÃO E DIVERSIDADE: CENÁRIOS E POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Denise Cogo¹

RESUMO

Nesse artigo, partimos de quatro cenários atuais de mobilizações por direitos culturais no Brasil, para discutir os conceitos de multiculturalismo e interculturalidade e situar algumas possibilidades e alguns limites da comunicação intercultural em contextos organizacionais que estejam em consonância com as demandas relacionadas à diversidade cultural trazidas por esses novos cenários.

Palavras-chave: Comunicação; Diversidade cultural; Multiculturalismo; Interculturalidade; Contextos organizacionais.

¹ Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). Pesquisadora de produtividade nível 1D do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com estágio de pós-doutorado na Universidad Autònoma de Barcelona, Espanha. Plataforma Lattes: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4700302T1>>. E-mail: denise.cogo@espm.br.

O Brasil vive, atualmente, um momento de lutas e mobilizações de minorias e movimentos sociais visando ao reconhecimento de direitos culturais relacionados, dentre outros, às identidades de gênero, às identidades étnicas e à classe social. Nesse cenário, o multiculturalismo, a interculturalidade e a comunicação intercultural situam-se como noções relevantes para a compreensão da diversidade cultural que vem reconfigurando as dinâmicas contemporâneas da sociedade brasileira e ao mesmo tempo ganhando ampla visibilidade midiática.

Neste artigo, tomo como ponto de partida quatro cenários específicos relacionados a essas demandas e políticas das minorias por reconhecimento, para refletir sobre como esses cenários impõem à sociedade brasileira e, especificamente, aos contextos organizacionais desafios relacionados ao multiculturalismo, à interculturalidade e à comunicação intercultural. Esses quatro cenários abrigam reivindicações específicas ligadas às relações de gênero (movimentos LGBT, violência de gênero etc.), às lutas pela igualdade racial dos afrodescendentes e indígenas (muitas das quais traduzidas em ações afirmativas), às demandas oriundas das migrações transnacionais para o Brasil, que se intensificaram a partir de 2008, e à revitalização do debate em torno da classe social, especialmente em torno da chamada “nova classe média”.

Iniciamos, então, descrevendo brevemente esses quatro cenários para, em um segundo momento, retomarmos a trajetória dos conceitos de multiculturalismo e interculturalidade, além de propormos algumas possibilidades de que as práticas das organizações possam se orientar por uma comunicação intercultural em consonância com os desafios trazidos pelas demandas relacionadas à diversidade cultural que constituem esses novos cenários.

OS QUATRO CENÁRIOS SOCIOCULTURAIS

Em um primeiro cenário – aquele que diz respeito às demandas e lutas vinculadas às relações de gênero – inserem-se os esforços dos movimentos sociais pelo questionamento de uma heteronormatividade baseada no modelo heterossexual, familiar e reprodutivo, visando à afirmação e ao reconhecimento dos diferentes posicionamentos de gênero e ao direito do exercício, dentre outros, da homossexualidade, da transgeneridade ou, ainda, das uniões e famílias homoafetivas. No es-

copo das lutas por políticas públicas e sociais pela igualdade de gênero, situam-se, ainda, lutas e mobilizações como aquelas relacionadas à violência contra a mulher e os homossexuais, aos movimentos LGBT, às políticas do corpo, à regulamentação da profissão de prostituta no Brasil e à regulamentação do casamento civil entre pessoas do mesmo sexo em doze estados brasileiros.

Um segundo cenário abrange as intervenções e lutas dos movimentos sociais por igualdade racial das populações afrodescendentes e indígenas que convergiram, nos últimos anos, na institucionalização das chamadas ações afirmativas a partir da destinação de vagas em universidades, concursos públicos etc. para afrodescendentes e indígenas e, claro, as controvérsias que vêm cercando essa institucionalização. No caso dos afrodescendentes, as desigualdades de acesso das populações negras e mestiças a diferentes âmbitos da vida social são resultado de processos sócio-históricos de escravidão e pós-abolição da escravidão no Brasil que foram decisivos para a manutenção das desigualdades socioeconômicas entre os afrodescendentes. Historicamente, tem sido possível observar uma consonância entre as “linhas de classe” e as “linhas de cor” no Brasil, a ponto de ambas se ratificarem reciprocamente (Chaves; Cogo, 2013). Ou seja, os afrodescendentes situam-se majoritariamente em estratos socioeconômicos mais baixos da população brasileira, conforme aparece refletido pelo Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Brasil, 2009-2010 (Paixão et al, 2010).

Em contrapartida, os organizadores do relatório registram a elevação dos índices de acesso ao ensino superior no Brasil, atribuindo esse crescimento, por um lado, à adoção de políticas de ação afirmativa para afrodescendentes e também para a população pobre, pelas universidades públicas, e, por outro, à criação de programas federais de incentivo com bolsas de estudos para o ingresso nas instituições privadas, como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Programa de Financiamento Estudantil (Fies)² (Paixão et al., 2010).

² Ao cotejarem o acesso ao ensino superior nos anos 1988, 1998 e 2008, na última década, o mesmo relatório registra o maior salto, com um aumento de 14,7% no número total de estudantes que acederam ao ensino superior no Brasil, representando o maior crescimento, nesse acesso à universidade, em um período de vinte anos (Paixão et al., 2010). Somam-se a isso as iniciativas dos

Um terceiro cenário diz respeito ao crescimento das migrações transnacionais no Brasil e às incidências da presença da diversidade migratória na constituição da sociedade brasileira. No contexto dos movimentos migratórios internacionais, o Brasil tem sido visto, por um lado, como um país de emigração, a partir do deslocamento significativo de brasileiros para o exterior que se intensificou nos anos 1990, especialmente para países como Estados Unidos, Japão, Portugal e Paraguai. Por outro lado, ele tem sido reconhecido historicamente também como um país de imigração que, entre o ano 1819 e o final da década de 1940, recebeu aproximadamente 5 milhões de imigrantes, principalmente italianos, portugueses, espanhóis, alemães e japoneses, mas também grupos migratórios menos expressivos numericamente, como russos, austríacos, sírio-libaneses e poloneses (Cogo; Badet, 2013).

A partir de 2008, em decorrência, principalmente, da crise econômica global que atingiu os Estados Unidos e a Europa e da realização dos chamados grandes eventos no país, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016³, o Brasil começa a se tornar opção de novos imigrantes, entre os quais se situam norte-americanos, espanhóis, portugueses, senegaleses e haitianos. Do mesmo modo o país voltou a ser destino de muitos brasileiros que empreenderam projetos de migração de retorno de Portugal, Japão e Estados Unidos, como resultado principalmente do crescimento do desemprego nesses países⁴. Desde 2010,

movimentos sociais negros, como a criação de cursinhos pré-vestibulares populares, direcionados a estudantes negros e de baixa renda.

³ Cabe assinalar aqui os impactos, na atração de imigrantes ao país, decorrentes da divulgação estratégica da “marca Brasil” por parte do governo brasileiro, sustentada na expansão econômica e política do país em nível internacional. Esse debate tem ocupado setores acadêmicos e midiáticos nesses últimos anos.

⁴ O censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2010 registrou um crescimento de 86,7% no número de imigrantes internacionais no Brasil em relação ao ano de 2000. Ver: <<http://www.jb.com.br/pais/noticias/2012/04/27/ibge-numero-de-imigrantes-no-brasil-sobe-quase-87-em-10-anos/>>. O Brasil voltou a ser também destino de muitos brasileiros que empreenderam projetos de migração de retorno de Portugal, Japão e Estados Unidos, como resultado principalmente do crescimento do desemprego nesses países.

ano do terremoto que atingiu o Haiti, só para citar um exemplo, chegaram ao Brasil, cerca de 30 mil imigrantes haitianos.

Embora a presença de imigrantes internacionais no Brasil ainda seja modesta se comparada à migração destinada aos Estados Unidos ou a países da Europa, o atual crescimento migratório vem sendo acompanhado por mobilizações por cidadania – tanto jurídica como socio-cultural – por parte das redes de imigrantes e organizações de apoio às migrações. Essas mobilizações incluem, dentre outros itens a aprovação de uma nova lei de imigração⁵, o direito ao voto de estrangeiros e a exigência de rediscussão das políticas migratórias brasileiras, a fim de readequá-las à realidade das novas imigrações que chegam ao Brasil.

Um quarto cenário constitui-se em torno das relações de classe no Brasil e se consolida a partir de experiências e fluxos discursivos em torno da chamada “nova classe média”, como resultado das próprias dinâmicas de inclusão social possibilitadas pelas políticas públicas e sociais implementadas, na última década, no Brasil, mas que aparecem também articuladas aos interesses de reprodução e expansão econômica do capitalismo global. Baseados principalmente na ideia de que as classes sociais se reproduzem sobretudo no capital econômico e desconsiderando, muitas vezes, a noção de capital cultural que também define as classes, esses fluxos discursivos têm colocado em debate os processos sociais de inclusão/exclusão econômica e simbólica no Brasil e a centralidade da classe social na formação da sociedade brasileira como uma sociedade multicultural.

Em suas reflexões, o sociólogo Jessé Souza vem alertando, contudo, para os riscos do recente fenômeno de associar a ideia de inclusão na classe média exclusivamente com a ocupação de lugar no mercado, com obtenção de renda, com planos e consumo de longo prazo.

O debate público brasileiro sobre a “nova classe média” é dominado por um debate pobre e superficial, que associa per-

⁵ A nova lei substituiria o Estatuto do Estrangeiro em vigor desde a época da ditadura militar de 1964-1985. Em maio de 2013, o Ministério da Justiça instituiu uma Comissão de Especialistas com o objetivo de apresentar uma proposta de Anteprojeto de Lei de Migrações e Promoção dos Direitos dos Migrantes no Brasil.

tencimento de classe à renda. No entanto, a mera classificação econômica e estatística por faixas de renda não explica rigorosamente nada. Daí que tenhamos tentado corrigir e criticar a expressão “nova classe média”, construída segundo este tipo de classificação superficial da realidade. Na verdade, a “classe média verdadeira” é uma das classes dominantes em sociedades modernas como a brasileira, porque é constituída pelo acesso privilegiado a um recurso social escasso de extrema importância: o capital cultural nas suas mais diversas formas (Sousa, 2012).

A despeito da crítica, Sousa reconhece que a ênfase atribuída à chamada “nova classe média”, tanto por pelo governo brasileiro quanto pelo mercado, é também evidência da participação desse estrato social no desenvolvimento econômico do país nos últimos anos, fundamentado especialmente em uma perspectiva de mercado interno. Além disso, em termos políticos, o pesquisador enxerga esse estrato como a maior novidade no cenário brasileiro, mesmo considerando sua heterogeneidade em termos de composição e distinções regionais, capaz de abranger “desde pequenos empresários até trabalhadores super explorados e sem direitos sociais” (Sousa, 2012).

Cabe lembrar que esses quatro cenários necessitam ser compreendidos, ainda, à luz de duas perspectivas conceituais de entendimento do multiculturalismo proposta por Lamo Espinoza (1995). Por um lado, o multiculturalismo como fato que supõe a convivência em um mesmo espaço social de pessoas identificadas com culturas variadas, e, por outro lado, o multiculturalismo como projeto político, com um sentido, portanto, normativo, de não-reforço ao etnocentrismo ou de redução à simples coexistência de culturas, mas como um caminho de respeito às identidades culturais e caminho para a convivência, fertilização cruzada e a mestiçagem cultural.

No caso brasileiro, essas duas dimensões do multiculturalismo – como coexistência e como projeto – podem ser evidenciadas no chamado mito da democracia racial – traduzido no ideário de convivência e união pacíficas entre as três raças – branco, negro e índio – que formaram o país. Teoria que ganha popularidade nos escritos do sociólogo brasileiro Gilberto Freyre, a democracia racial opera no âmbito das relações sociais para escamotear o racismo, os conflitos e as desigualda-

des entre os grupos étnicos existentes no Brasil, tornando-se uma das dimensões culturais mais significativas para se entenderem as relações raciais e culturais brasileiras (Chaves, Cogo, 2013). Dentre outros, o mito da democracia racial aparece reatualizado no discurso proferido pelo presidente Fernando Henrique Cardoso nas comemorações dos quinhentos anos do descobrimento do Brasil, no ano 2000.

Somos talvez a maior nação multirracial e multicultural do mundo ocidental, senão em número de habitantes, na capacidade integradora da civilização que fundamos. Essa diversidade e sua mestiçagem constituem a marca do nosso povo, o orgulho de nosso país, o emblema que sustentamos no pórtico do nosso século. E essa identidade dá-nos a base para a entrada do novo milênio, o da civilização global, nos distingue pelos valores da tolerância, permite que reflitamos, a partir dela, o quanto conseguimos caminhar nesses 500 anos (Cogo, 2003, p. 437).

Nessa perspectiva, o multiculturalismo à brasileira, sustentado no postulado de uma sociedade tolerante e sem conflitos, colabora para o esvaziamento do preconceito racial no país, deslocando as desigualdades sociais do étnico para a classe. Ou seja, o pobre e não o negro é quem não ascende socialmente (Chaves, Cogo, 2013).

ESPAÇOS MULTICULTURAIS E DE SENTIDO

O questionamento dessa narrativa hegemônica como síntese da identidade nacional – que têm ocupado a agenda das lutas antirraciais e mobilizações pelos direitos culturais das minorias no Brasil – nos encaminha para retomar algumas das condições para a construção de um espaço multicultural ou espaços multiculturais, a partir da visão postulada por Semprini (1997, p. 106), em que

diferentes grupos possam ter satisfeitas suas demandas de reconhecimento e identidade, preservando a possibilidade de existência de uma dimensões coletiva – que ultrapassa os horizontes da etnicidade – e das instituições igualitárias e coletivas.

Revisitamos aqui essas cinco condições relacionadas pelo autor, por se manterem como referenciais epistemológicos relevantes para incorporar o debate multicultural a contextos organizacionais (Cogo, 2000):

a) Considerar o papel crescente desempenhado por três instâncias: as individuais, que dizem respeito à realização pessoal, à interioridade e às subjetividades; as socioculturais, conformadas por valores, por estilos de vida e pela esfera privada; e as reivindicações identitárias, orientadas pela necessidade de reconhecimento e afirmação de especificidades;

b) Reconhecer que o espaço multicultural é, antes de tudo, um espaço de sentido, uma semiosfera em que a circulação dos símbolos é tão importante quanto a circulação dos bens materiais. Frente a isso, as reivindicações, as identidades ou os valores exigidos pelos grupos ou pelas minorias não devem ser considerados apenas como dados sociais objetivos, historicamente fundados e estabilizados. A pertinência da noção de “dado objetivo” deve ser questionado em um contexto “dominado pelas representações, as perspectivas individuais e as tendências, e em que as identidades e as fronteiras dos grupos se negociam, se fazem e desfazem, em um processo eminentemente dinâmico e interativo” (Semprini, 1997, p. 106)⁶;

c) Assumir que, em um contexto multicultural, não há um único espaço social, mas tantos espaços quanto as percepções derivadas de diferentes grupos. As atitudes e os comportamentos dos indivíduos estão amplamente ligados às suas interpretações do espaço social. É a tomada de consciência dessas interpretações – o que não implica sua aceitação – que pode assegurar a credibilidade e, portanto, a eficácia de propostas ou reformulações. A importância assumida pelo sentido e da subjetividade impossibilita qualquer modelagem do espaço multicultural que não seja elaborada ou considere a perspectiva dos atores sociais envolvidos. Assim, um espaço multicultural não poderia ser “decretado” por decisões políticas ou circulares administrativas. Como enfatiza Semprini (1997, p. 106), “a mutação individualista e sociocultural do espaço público torna essa solução ‘dirigista’ imprati-

⁶ Cabe lembrar o papel relevante desempenhado pelas mídias nesse contexto dominado pelas representações.

cável. Um espaço multicultural nasce e se desenvolve *in vivo* nesse amplo laboratório natural que é a sociedade”;

d) Situar as reivindicações multiculturais em sua própria perspectiva. O abandono das soluções dirigistas ou dos “constrangimentos programáticos” minimiza os riscos de ressentimentos que podem conduzir à radicalização de reivindicações das minorias ou se tornar um “catalisador identitário”. Quando uma reivindicação identitária ou uma necessidade de reconhecimento se manifestam no seio de um grupo, essas se encontram enraizadas em uma frustração cultural ou em uma marginalização social que as antecedem ou alimentam. Para que não cresça a sensação de frustração e o sentimento de injustiça que engendram tais reivindicações, é preciso evitar que atinjam um ponto crítico, considerando sempre os pontos de vistas dos distintos atores sociais;

e) Levar em conta o protagonismo da dimensão temporal na construção de um espaço multicultural. Não se trata do tempo da economia nem do tempo da informação, mas de uma temporalidade mais de ordem antropológica determinada pela cultura dos grupos e indivíduos. Muitos dos atuais conflitos culturais derivam da dissonância de sistemas e ritmos temporais. Por exemplo, a temporalidade que acompanha a trajetória dos valores de um grupo não é similar àquela que fundamenta as mudanças socioeconômicas ou demográficas. A rápida ascensão das mulheres ao universo profissional não representou, por exemplo, mudança, em ritmo similar, nas atitudes e nos valores que regem tradicionalmente as relações de gênero. Um espaço multicultural pressupõe, portanto, a compatibilização de sistemas temporais diferentes.

A partir da síntese oferecida por Semprini (1997), consideramos que as condições para construção de espaços multiculturais orientam também a trajetória dos conceitos de interculturalidade e de uma comunicação intercultural que passamos a discutir a seguir na perspectiva de oferecer pistas para refletir sobre suas possibilidades em contextos organizacionais.

INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

É, principalmente, no campo educativo que, ao lado do multiculturalismo, a interculturalidade assume protagonismo. Alguns autores no âmbito da educação entendem que o multiculturalismo expressa unicamente a simultaneidade espacial de diferentes culturas, assim como o simples respeito à diversidade (Flecha, 1996; Fermoso Estébanez, 1998). Já a interculturalidade, na visão desses autores, assume ao mesmo tempo as dimensões de conceito, movimento e processo, decorrentes das interações entre duas ou mais culturas – de origem étnica ou migratória – em um mesmo espaço geográfico. O termo intercultural envolveria, assim, “a integração, a reciprocidade e o diálogo de forma que todas se enriqueçam mutuamente, conservem sua identidade e resultem em uma cultura híbrida ou mestiça, distinta das interagentes”. (Fermoso Estébanez, 1998, p. 221).

A origem do termo “intercultural” estaria relacionada à insatisfação com a insuficiência do multiculturalismo e da multiculturalidade como conceitos capazes de refletir a dinâmica e expressar igualmente o propósito de novas sínteses socioculturais. Em distintos âmbitos teóricos – como a sociologia, a antropologia, a psicologia e a pedagogia – surgem reflexões que contribuem para revelar o quanto os dois termos, amplamente empregados nas décadas de 1960 e 1970 como sinônimo de pluricultural, acabam, paradoxalmente, refletindo, “como em uma foto fixa, uma situação de estática social: o fato de que, em uma determinada formação social ou país, coexistam distintas culturas” (Fermoso Estébanez, 1998, p. 221). Embora opte, em suas reflexões, pela terminologia educação intercultural e não multicultural, Fermoso Estébanez (1998) reconhece, contudo, que ambas comportam elementos comuns e difíceis de serem dissociados.

Além da tênue relação fronteiriça com o multiculturalismo, a interculturalidade é também um conceito que surgiu na esfera educativa para se estender gradativamente a outros âmbitos e que ganhou popularidade, sobretudo, no contexto europeu. Nisso reside, em grande medida, a busca permanente por uma terminologia mais adequada para descrever, a partir de uma perspectiva propositiva, a rica e conflitiva interação entre distintos segmentos socioculturais. A reivindicação é por um termo que não apenas seja portador de uma proposta de

sociedade pluricultural, “no sentido de convivência de todas as formas de vida, de conduta e cognição”, mas que também reflita necessariamente que, para além de certa harmonia, essa convivência supõe “uma interação conflitiva, mas regulada; tensa, mas controlada” (Malgesini; Giménez, 1997, p. 208).

A *educação*, a *comunicação* e a *mediação interculturais* são as três principais esferas específicas do pensamento social das quais procedem elaborações orientadas à formulação desse novo conceito de interculturalidade. Uma quarta esfera faz referência, de uma perspectiva mais geral, a formulações da interculturalidade como *projeto sociopolítico* e, inclusive, como ideal societário, conforme assinala a síntese elaborada por Malgesini e Giménez (1997) e retomada, anteriormente, em Cogo (2000).

A intensidade das interações que envolvem o espaço escolar e as práticas educativas motiva, no terreno da *educação*, as primeiras formulações sobre a interculturalidade não mais como fato ou fenômeno, mas como proposta de atuação. As dinâmicas e interações educativas ajudam a evidenciar as limitações do pluralismo entendido apenas como soma ou coexistência de culturas, favorecendo a construção de propostas concretas na esfera da interculturalidade.

A necessidade de renovação de currículos monoculturais; a integração de distintos grupos culturais no espaço escolar; a superação de representações essencialistas das culturas; a reafirmação do enriquecimento que supõe a presença de bagagens culturais diferenciadas no terreno educativo; a interação na escola como preparação para a interação social, são alguns dos aspectos que conduzem ao desenvolvimento da concepção de educação intercultural.

A *teoria da comunicação* é uma segunda esfera em que se identificam esforços de construção do conceito de interculturalidade. Os trabalhos sobre tradução e significado, distorção, interpretação, retórica, estratégias interlinguísticas em contextos pluriculturais aportam ideias sobre as situações de comunicação entre culturas e os processos de aprendizagem entre os sujeitos com distintas bagagens culturais. A obra do teórico social australiano Robert Young (1996) constitui um exemplo de aproximação orientada à análise das possibilidades de comunicação e de aprendizagem entre culturas (Malgesini; Giménez, 1997).

A partir dos referenciais da obra de Jürgen Habermas, Young busca a compreensão dos processos de exclusão cultural e de manipulação das identidades que atravessam a comunicação cotidiana. Na vinculação de tais processos aos papéis e às práticas sociais, o autor oferece fundamentos para uma política específica orientada “a mudar os mecanismos, observáveis empiricamente, de criação de ideologia ou de afirmação da realidade de uma cultura sobre outra” (Young, 1996, p. 29).

Young outorga, com base nessa perspectiva, um papel crucial de crítica e de construção aos “trabalhadores intelectuais” situados profissionalmente em distintas esferas sociais. A preocupação central é com a possibilidade de que esses profissionais, e não os intelectuais de elite, se convertam em agentes capazes de distanciamento de suas próprias culturas para assumirem uma experiência “cosmopolita” de vida (Malgesini; Giménez, 1997).

No esforço de superar as análises condutivistas das significações, Young concebe o significado e a comunicação “de forma pragmática”, como concordância prática entre os participantes em uma forma ou um estilo compartilhado. Fundamentado na concepção do diálogo como “um processo de respeito e aprendizagem mútuos”, Young postula que “o produto-chave de uma teoria otimista da comunicação é sua capacidade para abordar a possibilidade de aprendizagem entre culturas” (Malgesini; Giménez, 1997, p. 208).

A teoria e a prática das mediações interculturais constituem uma terceira vertente de desenvolvimento de concepções ligadas à interculturalidade. A adaptação de instituições e a capacitação de profissionais para a atuação em entornos multiculturais (hospitais, escolas etc.) têm sido um dos principais campos de implementação de projetos no campo das mediações interculturais. Instituído a partir de 1974, o Programa de Saúde Mental da Comunidade de Miami é uma das experiências pioneiras na intermediação entre o sistema sanitário e os usuários de baixo poder aquisitivo pertencentes a cinco grupos étnicos: cubanos, haitianos, porto-riquenhos, afro-americanos e imigrantes provenientes das Bahamas.

Experiências similares de mediação intercultural têm se desenvolvido também no contexto europeu. O London Interpreting Project (LIP) é um serviço de atendimento destinado aos membros de grupos étnicos minoritários da Inglaterra, cuja primeira língua não é o inglês. O

objetivo é oferecer serviços e atendimentos multilíngues que permitam a esses grupos terem acesso aos recursos básicos de saúde, serviços sociais, alojamento e educação. No âmbito do projeto, se distinguem tipos de mediação como aquela baseada no modelo linguístico e que envolve a colaboração de um intérprete para a relativização da defasagem linguística dos diferentes grupos étnicos.

A interculturalidade como projeto sociopolítico configura-se na quarta e talvez a mais sugestiva das vertentes em desenvolvimento no campo da interculturalidade, fundamental para compreender o deslocamento da ênfase de uma perspectiva multicultural para intercultural. A interculturalidade como proposta pode se tornar útil não para a superação, mas para a revitalização do multiculturalismo. Mais especificamente, a interculturalidade pode aportar “o necessário dinamismo e a dimensão de interação e inter-relação entre os grupos e minorias étnicas diferenciadas” (Malgesini; Giménez, 1997, p. 210), sem os quais o multiculturalismo corre o risco de ficar limitado à constatação da coexistência da pluriculturalidade e desvinculado de um projeto que tenha como fundamento a cidadania comum de sujeitos culturalmente diferenciados.

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. O que chama atenção aqui não é tanto a defesa do direito à diferença e a crítica de modelos de assimilação, fusão etc. que implicariam a perda de uma cultura própria, mas sua menção a que esses modelos originais – elaborados no projeto intercultural a partir das culturas em presença – se incorporariam à cultura nacional de base reforçada e renovada. Estamos, pois, diante de uma proposta que assume, e não necessariamente questiona, a existência de culturas nacionais e que busca a unidade social da nação ou mais exatamente do Estado-nação.

A despeito da fragilidade que envolve a defesa de uma unidade nacional em uma sociedade globalizada, na síntese retomada pelos autores, se articulam pelo menos quatro elementos centrais para a interculturalidade: a dimensão política do projeto; o respeito por e a ascensão de uma diversidade preexistente; a recriação das culturas em presença; e a emergência de uma nova síntese cultural.

Com base nessa sistematização, Malgesini e Giménez (1997) oferecem, por fim, um breve balanço acerca das implicações do uso da emergente noção de interculturalidade nas diferentes esferas do conhecimento. Os autores destacam, inicialmente, a perspectiva da dinâmica das culturas introduzida pela interculturalidade enquanto estratégia conceitual que permite reduzir os riscos de essencialismos, etnicismos e culturalismos nas análises culturais.

Os processos de interação socioculturais em que se centra a proposta intercultural é uma segunda dimensão destacada no balanço proposto por Malgesini e Giménez (1997). No contexto da globalização e das tecnologias das comunicações, esses processos se traduzem pela multiplicidade de contatos, interações e mútuas influências, assim como pelos sincretismos cada vez mais variados e intensos decorrentes dessas interações. Uma última dimensão potencializada pelo uso do termo interculturalidade seria a possibilidade de sua articulação aos debates já existentes em torno de uma cidadania comum e diferenciada.

Em contrapartida, Malgesini e Giménez não deixam de apontar os riscos de omissão das dimensões socioeconômicas e jurídicas que envolvem também o uso do termo interculturalidade, a exemplo do que já se observa em muitas das formulações gestadas sob as terminologias do pluralismo cultural e do multiculturalismo. O principal desafio consiste em encontrar uma perspectiva mediadora capaz de articular a ênfase de “que a interação faz a interculturalidade” com o fato de que “essa interação não se dá, na maioria das vezes, em um plano de igualdade senão em desigualdade, domínio e hierarquias etnoraciais (sistemas de estratificação que vêm se somar aos de classe e de gênero)” (Malgesini; Giménez, 1997, p. 211). Processos que culminam em “novas sínteses culturais” não estariam, portanto, isentos de conflitos e dinâmicas atravessados por questões estruturais e cotidianas de poder e de dominação.

DAS POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Essa preocupação com os limites da interculturalidade aparecem também contempladas na reflexão proposta por Alain Touraine (2008) em torno de uma comunicação intercultural. Na proposição do autor, a noção de sujeito torna-se indispensável quando se deseja desvendar as condições e possibilidades da comunicação intercultural e da democra-

cia no contexto da sociedade multicultural. O prévio desprendimento do sujeito da comunidade ou dos comunitarismos é a primeira condição para o reconhecimento, a compreensão e a aceitação do outro que, na unidade de um projeto de vida, luta pela combinação da ação instrumental e da identidade cultural.

O reconhecimento do outro só é possível através da afirmação de cada um de seu direito de ser um sujeito. E, de forma complementar, o sujeito não pode se afirmar como tal sem reconhecer ao *outro* como sujeito e, antes de tudo, sem se liberar do outro que conduziu à sua exclusão (Touraine, 2008, p. 223).

As possibilidades de comunicação intercultural são traduzidas por Touraine em três distintas formas de combinação da igualdade e da diferença nas sociedades multiculturais, todas fundamentadas na exigência de o sujeito combinar, em sua trajetória, atividade racional com a identidade cultural e pessoal.

O *encontro de culturas*, a primeira das três formas, pressupõe a existência de conjuntos culturais fortemente constituídos, cujas identidades, especificidades e lógicas internas devem ser reconhecidas em sua diferença. Touraine associa o encontro de culturas à preocupação dos etnólogos em reafirmar as diferenças culturais como forma de luta contra o etnocentrismo que acabou destruindo, ignorando e desfigurando muitas sociedades.

No plano político, o reconhecimento da diversidade cultural tem levado à proteção das culturas minoritárias, como é o caso, por exemplo, das culturas indígenas da Amazônia, ou, ainda, a concepção que tem orientado algumas políticas de imigração na Grã-Bretanha, que busca assegurar espaços à organização das comunidades de imigrados. É dessa concepção que deriva, ainda, o papel importante assumido pelos museus na sociedade atual, como lugares de reunião de obras culturais que procedem de distintas civilizações, pautando-se no desejo de reconhecimento da diferença e mesmo de comunicação com outras sociedades a partir do encontro com temas e preocupações comuns.

Embora tais exemplos reafirmem que a busca de uma comunicação intercultural seja uma tendência das sociedades contemporâneas, não significa que essa comunicação consiga ser traduzida sempre em

práticas sociais concretas. Inicialmente porque nas sociedades em que predominam formas de organização econômica, social e administrativa que integram indivíduos e grupos culturalmente diferentes já não é possível observar culturas tão autônomas como as estudadas pelos etnólogos. Além disso, essas sociedades costumam se pautar pelo princípio da laicidade, lógica que se, por um lado, se traduz na tolerância da diversidade de crenças e costumes, por outro lado, não deixa de sugerir a existência de expectativas de que todos os setores da população, mais cedo ou mais tarde, se deixariam assimilar progressiva e irreversivelmente ao universalismo da razão e da cidadania.

Tal lógica, conforme Touraine, estaria muito distante da posição de Claude Lévi-Strauss e daqueles que defendem a diversidade das culturas, porque, por detrás de uma aparente tolerância, “sempre se acabou destruindo as culturas locais ou minoritárias, do mesmo modo que foi mantida de forma decidida uma relação hierárquica entre os homens, donos da vida pública, e as mulheres, encerradas na vida privada” (Touraine, 2008, p. 240).

É nessas e nas demais dimensões hierárquicas que pautam as relações sociais que reside igualmente, segundo o autor, a debilidade das diferenças e da comunicação intercultural nas sociedades modernas complexas.

Quer se fale de patrões ou assalariados, de ricos ou pobres, de adultos ou crianças, de instruídos ou analfabetos, sempre se faz referência a uma riqueza, a um poder ou a uma influência repartidos de forma desigual. Pode-se falar dos turcos na Alemanha, dos argelinos ou marroquinos na França, dos jamaicanos na Grã-Bretanha, unicamente em termos culturais? (Touraine, 2008, p. 240).

Uma segunda forma de combinar igualdade e diferença na busca da comunicação intercultural é aquela que Touraine designa como *parentesco das experiências culturais*. Essa forma está distante da ideia de um reconhecimento global e respeitoso da alteridade, porque não reconhece a alteridade completa, mas sim parentescos mais ou menos distantes entre as culturas.

A comunicação não se estabelece, portanto, entre conjuntos constituídos, diferentes, animados pela mesma busca do sentido universal de normas aceitas, mas por condutas coletivas que se esforçam

para resolver os mesmos problemas fundamentais. Ou seja, se, em uma sociedade mais de mudança do que de ordem, é impossível reconhecer a alteridade completa, é possível, contudo, reconhecer parentescos mais ou menos distantes entre as culturas à medida que o sujeito, para dar sentido à sua vida, não mais emerge de sistemas sociais e culturais fortemente constituídos no âmbito das individualidades.

Para Touraine, o parentesco das experiências culturais equivale a reconhecer que, pelo menos no atual mundo moderno, as culturas não são entidades separadas e fechadas sobre si mesmas, mas constituem tanto modos de gestão da mudança quanto sistemas de ordem. A noção de parentesco das experiências culturais substitui a de diálogo intercultural, segundo explicita o autor.

A comunicação se estabelece entre culturas diferentes quando encontramos na casa da mãe imigrada da criança doente ou ferida os mesmos sentimentos que em nós mesmos; ou quando vemos nas fotografias de Claude Lévi-Strauss jovens índios do Brasil jogando jogos eróticos que nos parecem próximos aos nossos; ou quando o próprio antropólogo vê em nossa bricolagem uma forma de pensamento selvagem (Touraine, 2008, p. 244).

A reordenação do mundo é uma terceira forma de combinar igualdade e diferença com vistas a possibilitar a comunicação intercultural. Pressupõe, em primeiro lugar, que as culturas não são manifestações particulares de uma cultura universal, princípio sem o qual não se realiza a integração entre as culturas. Não há mais universalismo em termos de um sujeito definido por valores nem tampouco pela apelação ao universalismo de sua experiência. O único universalismo possível é o do sujeito que, por seu trabalho, luta pela combinação da instrumentalidade e da identidade.

Frente à debilidade do universalismo, o tema do sujeito, aplicado ao problema das relações entre as culturas, se converte no tema da reordenação do mundo, cujo objetivo é “recuperar e reinterpretar tudo o que a modernidade racionalista e voluntarista havia eliminado como contrário à razão, ao seu universalismo e, mais tarde, ao seu instrumentalismo” (Touraine, 1998, p. 245).

A reordenação do mundo carrega em si a reordenação do indivíduo, criação do sujeito como desejo e capacidade de combinar ação instrumental e identidade cultural que incluam tanto as relações interpessoais e a vida sexual e afetiva quanto a memória coletiva e pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto, procuramos tecer um percurso de revisitação do campo conceitual do multiculturalismo, da interculturalidade, para refletir sobre a relevância e as possibilidades da comunicação intercultural em contextos sociais e organizacionais marcados pela emergência de reivindicações identitárias e políticas das minorias no contexto brasileiro.

As dinâmicas socioculturais em torno das relações de gênero, da igualdade racial, das migrações transnacionais e das classes sociais conformam os quatro cenários do Brasil atual. Retomamos esses cenários para refletir sobre a exigência de compreensão da dimensão política e do caráter de projeto que encerra a noção de multiculturalismo para além da ideia de coexistência de culturas. E, em perspectiva similar, buscamos pensar o conceito de interculturalidade, em sua dimensão propulsora de novas sínteses culturais não isentas, contudo, de conflitos e assimetrias.

Traduzida por Touraine (1998) como *encontro entre culturas, parentesco das experiências culturais e reordenamento do mundo*, a comunicação intercultural, quando pensada em contextos organizacionais, precisa ser assumida e gerida nos limites e nas possibilidades que implica para os sujeitos que conformam esses contextos a difícil tarefa de combinação de ação instrumental e identidade cultural.

REFERÊNCIAS

CHAVES, Leslie; COGO, Denise. Racial equality activism in Brazil: communication via networks and internet. *Afropress News Agency – Index. comunicacion*, v. 3, n. 2, p. 221-245, 2013. Disponível em: <<http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/99>> Acesso em: 09 jun. 2013.

COGO, Denise M. *Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos*. São Paulo: 2000. 441 fls. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2000.

_____. Multiculturalismo e mídia impressa: narrativas sobre os 500 anos de Descobrimento do Brasil. In: TREMBLAY, Gaëtan (Dir.). *Panam, industries culturelles et dialogue des civilisations en Amérique*. 1 ed. Québec: Presses de l'Université de Laval, 2003. p. 437-453.

COGO, Denise; BADET, Maria. *Guia das migrações transnacionais e diversidade cultural para comunicadores: migrantes no Brasil*. Bellaterra, Espanha: Institut de la Comunicació de la UAB; São Leopoldo, Brasil: Instituto Humanitas da Unisinos, 2013.

FERMOSO ESTÉBANEZ, Paciano. Multiculturalismo, interculturalismo y educación. In: PERIS, Henri Bouché et al. *Antropología de la educación*. Madrid: Dykinson, 1998. p. 219-245.

FLECHA, Ramón. As novas desigualdades educativas. In: CASTELLS, Manuel et al. *Novas perspectivas críticas em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.

LAMO ESPINOSA, Emilio. Fronteras culturales. In: LAMO ESPINOSA, Emilio. (Ed.) *Culturas, estados, ciudadanos: una aproximación al multiculturalismo en Europa*. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

MALGESINI, Graciela; GIMÉNEZ, Carlos. *Guia de conceptos sobre migraciones, racismos e interculturalidad*. Madrid: La Cueva del Oso, 1997.

PAIXÃO, Marcela et al. Relatório anual das desigualdades raciais no Brasil; 2009-2010: Constituição cidadã, seguridade social e seus efeitos sobre as assimetrias de cor ou raça. Rio de Janeiro, Laboratório de Análises Econômicas, Históricas, Sociais e Estatísticas das Relações Raciais (Laerser) do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE-UFRJ), 2010. Disponível em: <http://www.laerser.ie.ufrj.br/PT/relatorios%20pdf/Relat%C3%B3rio_2009-2010.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SEMPRINI, Andrea. *Le multiculturalisme*. Paris: Presses Universitaires de France, 1997.

SOUZA, Jessé. Entrevista concedida a Guilherme Freitas. *O Globo - Prosa & Verso*, 12 maio 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/prosa/posts/2012/05/12/entrevista-com-sociologo-jesse-souza-444686.asp>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

TOURAINE, Alain. *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*. Madrid: PPC, 1998.

YOUNG, Robert. *Intercultural communication: pragmatics, genealogy and deconstruction*. Clevedon: Multilingual Matters, 1996.

5

ATIVISMO E ATIVISTAS NA INTERNET: REFLEXÕES SOBRE MOTIVAÇÕES PARA LUTAS SOCIAIS NO MARCO DA MULTITERRITORIALIDADE E DO TRANSCULTURALISMO

Lara Nasi¹

RESUMO

Este trabalho busca recuperar sentidos e significações para o termo *ativismo*, de modo a compreender suas características a partir das possibilidades abertas pela internet. No marco da multiterritorialidade e do transculturalismo, observam-se as mudanças e permanências do conceito a partir das lógicas que motivam as lutas sociais.

Palavras-chave: Ativismo; Internet; Lutas sociais; Multiterritorialidade; Transculturalismo.

¹ Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) Graduada em Jornalismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Professora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação na Unijuí. Integrante do grupo de pesquisa Resto – Laboratório de Práticas Jornalísticas (UFSM). Foi professora substituta no Departamento de Ciências da Comunicação da UFSM, no campus de Frederico Westphalen. Atuou como jornalista no Hospital de Clínicas de Porto Alegre e com assessoria de imprensa política e no terceiro setor. Tem interesse de pesquisa em temas como jornalismo, violência, direitos humanos e discurso. E-mail: nasi.lara@gmail.com.

Pensar o ativismo no início deste século XXI implica falar de um conceito em movimento. As práticas sociais mudam de forma significativa com o passar dos anos, o que desencadeia muitas vezes novas percepções e significações sobre o acervo de conceitos que constitui nosso saber. Nos anos recentes, lutas sociais movimentaram um número significativo de indivíduos, em diferentes lugares, a exemplo da Primavera Árabe, do 15 M, na Espanha, do movimento Occupy, nos Estados Unidos, com extensão e redes de solidariedade em diversos outros países e, no Brasil, as Jornadas de Junho de 2013. Um ponto em comum entre os movimentos mencionados é o uso da internet e das tecnologias de informação e comunicação para articulação entre os ativistas, o que reforça o vínculo entre comunicação e as lutas sociais contemporâneas.

Fábio Malini e Henrique Antoun (2013) afirmam que as novas formas de ativismo surgem precisamente de uma relação com a comunicação. Referem-se ao Independent Media Center (IMC), criado em 1999 para realizar uma cobertura independente dos protestos contra a Organização Mundial do Comércio em Seattle. O movimento lança mão da internet para tal cobertura e os resultados da ação, pontuam os autores, são novos rumos para o jornalismo e para o ativismo. O movimento postula a internet e a máquina não como sujeitos das transformações, mas sim seus usos e suas apropriações, capazes de desenvolver novas potencialidades ao sistema, segundo Malini e Antoun, 2013, p. 139). Aí teríamos então os pilares de uma forma de ativismo, que não apenas contrapõe a internet às velhas mídias, mas inventa atividades para fazer desse novo meio uma nova mídia, de acordo com os autores.

Programando os *softwares* da CMC [comunicação mediada por computador] como novos instrumentos para o pensamento e a ação, o novo ativismo integrou na internet seu olho, suas imagens, seu ouvido, suas sonoridades, sua boca, suas falas, sua pele, seus contatos, sua memória e suas conexões, até construir uma teia comunitária tornando o corpo apto a viver no ciberespaço. Através da prática da ação direta, fez da CMC um lugar de percepção, afeto e atividade para as novas comunidades virtuais. Formadas de modo autopoético, sob um modo de governo anárquico, as comunidades virtuais transformaram a organização política das manifestações de protesto (Malini; Antoun, 2013, p. 139).

Nesse novo “espaço” para atuação, os ativistas – que para isso precisam dominar o funcionamento da tecnologia – buscam, de acordo com os autores, construir redes de ação direta. Inicia-se então com o IMC (Centro de Mídia Independente, na sigla em inglês) o que tem se chamado de ciberativismo, termo utilizado por muitas organizações e movimentos para as ações que organizam por meio da internet. Não é em todas elas que o indivíduo é partícipe de uma ação direta e tem conhecimento com propriedade da internet de modo a “viver no ciberespaço”. Muitas vezes são ações isoladas, como clicar em uma petição, que constituem o que algumas organizações, movimentos e redes chamam de ciberativismo.

Trata-se de um conceito em transformação, porque passível de diferentes significações em disputa. Para compreender o ativismo contemporâneo, atravessado pelas tecnologias de informação e comunicação, lançamos o olhar para o entendimento do termo ao longo dos anos, ainda antes do surgimento da internet como a conhecemos hoje.

Etimologicamente, os termos ativismo e ativista vêm de “ativo”, derivado do latim *activus* e *actus* (como “algo feito”) e também de *agere*, palavra também latina com sentido de agir, realizar, fazer, colocar em movimento. O Novo Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 2009), define ativismo como uma doutrina filosófica que faz da atividade a essência da realidade, privilegiando a ação em oposição a outros domínios do conhecimento. Além disso, o dicionário afirma que se trata de militância política. Embora ativismo não seja um termo muito frequente em dicionários de política ou ciências sociais, quando é possível encontrá-lo, a aproximação entre ativismo e militância em geral está presente. Porém, enquanto os dicionários apontam o ativismo como uma doutrina filosófica, a militância política é descrita como uma reapropriação da prática da milícia, ligada à vida militar e ao exercício da guerra, o que, no sentido político, passa a significar a defesa ou a luta por uma causa ou ideia, de acordo com a definição do *Moderno dicionário da língua portuguesa Michaelis*².

² Em versão *on-line*, disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=militar>>.

Para Benedicto Silva e Antonio G. Miranda Netto (1986, p. 96), autores do *Dicionário de ciências sociais*, o ativismo é compreendido em uma perspectiva parecida com a descrita por Ferreira (2009), como militância permanente e, mais que isso, como agitação política desenvolvida principalmente nos âmbitos “revolucionários, políticos, estudantis e sindicais”. A descrição é muito parecida com a que consta no *Dicionário de política* de José Pedro Galvão de Sousa, Clovis Lema Garcia e José Fraga T. de Carvalho (1998). Já no *Dicionário geral das ciências humanas* (Thines; Lempereur, 1984) é enfatizada a ação em oposição ao intelecto. Ativismo é descrito como a doutrina segundo a qual o homem não acede à verdade pelo intelecto, mas intuitivamente, pela ação prática.

Quanto às origens do ativismo, Sousa (1998) atribui a primeira teorização sobre o tema a Georges Sorel, quando defendeu a ação violenta para combater a corrupção, em 1908 no *Reflexões sobre a violência*. Sousa, contudo, dá mais importância aos escritos de Lênin, da mesma forma que Silva e Netto (1986) no já citado *Dicionário de ciências sociais*. Ambos compreendem que é Lênin que lança as ideias mais explícitas do ativismo, ao convocar os sociais-democratas para mobilizar a classe trabalhadora para a agitação política, com vistas a educar o proletariado para a ação revolucionária.

Silva e Netto (1986, p. 96) descrevem também reapropriações do termo, antes ainda de presenciarmos o surgimento do *novo ativismo* que se configura a partir de Seattle:

Possivelmente as diretrizes dadas por Lênin a respeito do ativismo frutificaram em vários países e épocas, mas também geraram na esquerda tradicional um leninismo escolástico, a simples repetição teórica do sentido do ativismo sem a sua prática política. O resultado foi que, contemporaneamente, em todos os âmbitos, verificam-se movimentos de atualização do ativismo em que se reivindicam a espontaneidade, as lutas contra a burocratização das organizações, o repúdio das institucionalizações estáticas. Em alguns casos, depois da prática de um novo ativismo, surgiam críticas contra o pensamento clássico de Lênin.

Malini e Antoun (2013) retomam Jean Paul Sartre, no prefácio de *Crítica da razão dialética*, para discutir sobre os conceitos de ativismo

e militância. O militante seria alguém que sacrifica a realização da própria vida em nome dos interesses da revolução. “Para Sartre, o marxismo só se ocuparia da existência depois que alguém é inserido no sistema de produção, ao ganhar seu primeiro salário; tendo mesmo assim uma única recomendação a dar ao existente: faça a revolução!” (Malini; Antoun, 2013, p. 144). O ativismo então, para Malini e Antoun, seria a

recusa da militância para construir uma vida ativa, ao mesmo tempo pública e secreta através dos sistemas de hipermídia, inventando modos de viver no novo meio que reúnam realização individual e atividade comunitária como expressões de um mesmo combate político (Malini; Antoun, 2013, p. 144).

Érico Gonçalves Assis (2006, p. 14) vê de outra forma a distinção entre ativismo e militância, com uma dimensão tática. Ao falar sobre o “novo ativista”, afirma que este poderia ser considerado mais que um militante, por participar de um grupo e seguir seus ideais, mas também por “ir às ruas e criar situações de confronto com seus alvos”, mas menos que um revolucionário porque “suas ações não buscam remodelar o sistema de poder vigente de forma impositiva”. Esse modelo de ativismo, bem como o termo “ativismo”, conforme explica Assis, pode ter se popularizado em função de sua adoção por grupos da América do Norte e da Europa. Esses grupos, segundo o autor, buscavam distanciar-se da forte carga associada às palavras “revolucionário” e “radical”, bem como da suposta fraca carga da palavra “militante”, que defenderia causas sem fazer muitas manifestações ativas. Se o termo se popularizou no hemisfério norte, “revolucionário, militante e radical, contudo, continuam sendo as palavras de senso comum na América Latina para fazer referência ao engajamento em manifestações políticas que visam [a] transformações sociais” (Assis, 2006, p. 13).

O texto de Assis é de 2006, mas após eventos mais recentes, como os já mencionados Primavera Árabe, 15M, Occupy e Jornadas de Junho, o termo ativista parece ganhar mais espaço também no Hemisfério Sul. Não defendemos neste texto o termo ativismo diante dos outros usados para se referir àqueles que se engajam nas lutas e causas sociais em geral. Optamos por fazer uma reflexão a partir de um termo que identificamos em disputa e mesmo em construção, a partir da pesquisa sobre as significações do termo. Para fins de de-

envolvimento deste texto, consideraremos o que tem se chamado na literatura de “novo ativismo”, que passa necessariamente pela atuação na internet. Talvez esse termo não dê conta de outras formas de luta social, mas aqui nosso olhar se volta para aquelas lutas que acontecem nesse insólito lugar, do entrecruzamento entre a internet e a rua. Se este é um lugar que se realiza materialmente e que é conhecido dos novos ativistas, buscamos compreendê-lo melhor a seguir.

ESPAÇO MULTITERRITORIALIZADO E TRANSCULTURALIDADE

Espaço, território e lugar são termos para os quais precisamos atentar quando falamos do “novo ativismo” ou de ativismo na internet. Para Suely Frago, Rebeca R. Rebs e Ludmila Barth (2011, p. 2), “espaço” faz referência a “acepções genéricas”, a exemplo de “espaço geográfico”, “espaço físico” etc. Já “lugar” teria uma caracterização identitária mais claramente situada, enquanto território é compreendido pelas autoras “a partir de desdobramentos da construção identitária relativa a um lugar, que resultam em sentimentos de posse ou pertença”. Esse sentimento de pertença, ainda de acordo com as autoras, é acompanhado de regras que caracterizam a apropriação do lugar por aqueles que o dominam e que podem impedir o acesso de outras pessoas e grupos, dentro do que compreendemos serem as fronteiras que limitam esse “lugar”.

Assim, por mais que não se trate de sinônimos, espaço, lugar e território não podem ser compreendidos de forma dissociada, já que, segundo as autoras, a “materialidade dos espaços se organiza em lugares caracterizados geograficamente (por seus limites, não necessariamente materiais) e simbolicamente (por sua identidade e historicidade)”. Dessa forma as relações estabelecidas pelas pessoas com os lugares conduziriam à territorialidade, que pode ser traduzida em sentimento de pertença relativo ao lugar.

Considerando o cenário globalizado em que vivemos, cujo principal efeito a superação dos planos territoriais espaciais, temos, portanto, necessariamente, novas relações das pessoas com os lugares, o que podemos compreender que levaria ao estabelecimento de outras relações de pertencimento. Para Mohamed Elhajji (2011, *on-line*), o que se vê é o surgimento de modalidades culturais e referenciais identitários com extensões transnacionais. “Ainda que não seja regra absoluta, no contexto

global, as composições identitárias tendem a se reformular e se afirmar numa perspectiva propriamente transnacional”, sem que deixemos de considerar a esfera do local.

Esse transnacionalismo relaciona-se também com a transculturalidade, que pode ser entendida como “o conjunto de processos simbólicos que possibilitam o compartilhamento e espaços culturais globais” (Elhajji; Zanforlin, 2009, p. 11), nos quais possam ser fixados os referenciais identitários e mapas subjetivos provisórios ou permanentes.

Encontramo-nos, portanto, diante de um cenário em que o território passa a ser compreendido muitas vezes como multiterritorializado e em que as vivências e a construção identitária se dão não apenas a partir das relações com a comunidade ligada a um lugar bem definido no contexto geográfico. Para essa vivência transnacional não é necessário, como se poderia pensar, que os indivíduos tenham a possibilidade de viajar e locomover-se por vários e diferentes lugares. A própria experiência mediada pelas tecnologias de informação e comunicação permite que se experimentem ambientes de interação sem um lugar físico como materialidade e que colocam o indivíduo “conectado” em contato com pessoas com diferentes marcas de lugar e permitem que se vivencie o contato com o outro, independentemente da distância em que esse outro esteja. Na perspectiva de Ortiz (2000, p. 8), “somos todos cidadãos do mundo, mas não no antigo sentido, de cosmopolita, de viagem. Cidadãos mundiais, mesmo quando não nos deslocamos, o que significa dizer que o mundo chegou até nós, penetrou nosso cotidiano”.

Para alguns autores, experiências como esta são concebidas e descritas no marco da “desterritorialização”. Já para Rogério Haesbaert (2010, p. 20), desterritorialização significaria o fim dos territórios, o que considera paradoxal porque, como explica, o próprio conceito de sociedade implica sua espacialização e não haveria como definir o indivíduo, o grupo, a comunidade, a sociedade, sem inseri-los em um contexto geográfico territorial.

Na crítica que faz da ideia de desterritorialização, Haesbaert elenca alguns fatores que considera básicos na discussão: para o autor, geralmente não há uma definição clara de território nos debates sobre desterritorialização; o termo aparece como algo dado, com sua historicidade ignorada. Além disso, a desterritorialização é vista pelo autor

como um processo genérico e uniforme, não vinculado à sua contraparte, a reterritorialização.

Milton Santos (2008, p. 170) também já falava sobre desterritorialização na nova ordem global. Em coletânea de textos publicada pela primeira vez em 1996, apresentava um contexto bem definido para a desterritorialização: “no sentido de que separa o centro da ação, e a sede da ação”. Para o autor, o espaço dessa nova ordem globalizada é movediço e inconstante, e a ordem local é que se reterritorializa, “porque reúne numa mesma lógica interna todos os seus elementos: homens, empresas, instituições, formas sociais e jurídicas, e formas geográficas”. Por isso o que ele chama de “cotidiano imediato” seria fundamental para a união de todos os dados, locais e globais. É, nas palavras de Santos, “a garantia de comunicação”. Para ele, “cada lugar é, ao mesmo tempo, objeto de uma razão global e de uma razão local, convivendo dialeticamente”.

Compreendemos que é seguindo esta lógica de pensamento que Haesbaert propõe que, no lugar de desterritorialização, se fale em multiterritorialidade, que ele compreende como a movimentação das pessoas (locomovendo-se fisicamente) e também – e principalmente – as possibilidades abertas pelas tecnologias da informação. Essas redes permitem que os indivíduos, por meio da comunicação, compartilhem diferentes referências e processos simbólicos, ainda que a quilômetros ou milhas de distância, sem ter a necessidade de frequentar pessoalmente/fisicamente os espaços geográficos em que vivem os atores com os quais há interação. Entendemos que, nesse tipo de relação, entrelaçam-se a razão global e a razão local de que fala Santos (2008), quando a experiência mediada (e que podemos entender como desterritorializada desde sua perspectiva), se reterritorializa no espaço local de cada um dos indivíduos conectados.

Nesse contexto, há o reforço da construção de identidades que não mais se atrelam a um lugar. Não apenas porque já não há mais garantia de políticas identitárias por parte do Estado, mas também porque, entre as relações construídas no marco da multiterritorialidade, a identidade não pode ser fixa; ela é constituída por uma “rede” de fios entrelaçados entre as diferentes filiações e afiliações identitárias dos indivíduos. Com indivíduos de diferentes partes do mundo even-

tualmente conectados, com grande volume de troca de informações, e com referências identitárias mais horizontais e fluidas, que permitem que pessoas atreladas a diferentes lugares compartilhem referenciais simbólicos em comum, não é difícil imaginar que, diante de situações de opressão em comum, esses indivíduos se sintam conectados e conformem redes de solidariedade. As conexões do movimento Occupy, por exemplo, deixam esse quadro mais claro. Os protestos que iniciaram com o “Occupy Wall Street”, contra as desigualdades econômicas e sociais nos Estados Unidos, replicaram-se na ocupação de espaços públicos em diversos outros lugares do mundo. Já por sua vez o próprio Occupy afirma em sua página na internet³ que foi inspirado pelas insurreições populares no Egito e na Tunísia. No mesmo período, há também a conformação dos movimentos contra as políticas de austeridade na Europa, como o 15 M na Espanha, entre os quais também se desenvolve uma rede de solidariedade.

A solidariedade transnacional, a partir de indivíduos que vivem num tempo espaço multiterritorializado, e os referenciais identitários que se constroem entre eles são aspectos importantes para explicar os movimentos de luta social que ganham fôlego em diferentes partes do mundo a partir de 2011. Mas provavelmente não são os únicos elementos. A própria conformação de um cenário de aprofundamento das desigualdades pode ser uma chave para explicar a emergência de movimentos de revolta, de ativismo e de luta contra as injustiças, justamente quando se falava que o ativismo e a militância revolucionários vinham perdendo o fôlego. Em busca de compreender o que move ativistas ou militantes nesse novo cenário, buscamos aportes para refletir sobre o que motiva os indivíduos para as lutas sociais.

MOTIVAÇÕES PARA AS RESISTÊNCIAS

Na perspectiva de Axel Honneth (2003), um dos aspectos importantes a serem levados em conta para o surgimento de lutas sociais é a experiência de desrespeito moral. A princípio contrastante com outras abordagens, com lugar de destaque na sociologia acadêmica, que privilegiam a luta por chances de vida ou de sobrevivência, a proposta do

³ Cf. < <http://occupywallst.org/about/>>.

sociólogo alemão leva em conta um nexó entre os movimentos sociais e a rede cotidiana de atitudes morais e emotivas.

É neste contexto que propõe um conceito de luta social como um processo prático, no qual as experiências individuais de desrespeito seriam interpretadas como “experiências cruciais, típicas de um grupo inteiro, de forma que elas podem influir, como motivos diretores da ação, na exigência coletiva por relações ampliadas de reconhecimento” (Honneth, 2003, p. 257).

Honneth delega, portanto, ao reconhecimento um lugar importante na luta social. De acordo com o autor, o reconhecimento abre novas possibilidades de identidade, e por isso a luta pelo reconhecimento social dessas identidades seria necessária. Inspirado em George H. Mead e Georg Simmel, ele identifica três esferas do reconhecimento: a) amor; b) direito; c) estima social/solidariedade. Mas nem todas teriam possibilidade de desencadear uma luta social. Esta só se dá quando os objetivos da luta se generalizam para além das intenções individuais e se tornam a base de um movimento coletivo. Ao contrário do amor, que se confina a um círculo primário de relacionamento, o direito e a estima social/solidariedade representam um quadro de conflitos sociais justamente porque funcionam conforme critérios socialmente generalizados, abertos para universalizações sociais.

Assim, os motivos de resistência social e de rebelião se formariam em um quadro de experiências morais e de expectativas de reconhecimento, ligadas às condições de formação da identidade social. O sujeito sabe quando é respeitado, mas se a expectativa de respeito for desapontada pela sociedade, ele experimenta o sentimento de desrespeito. Trata-se de uma experiência individual, mas que pode tornar-se a base da resistência coletiva quando o sujeito é “capaz de articulá-los [os sentimentos de desrespeito] num quadro de interpretação subjetivo que os comprova como típicos de um grupo inteiro” (Honneth, 2003, p. 258). Por isso o surgimento de movimentos sociais, como explica o autor, depende da existência de uma ponte semântica, que permita interpretar as experiências de desapontamento pessoal como algo que afeta não apenas um único sujeito, mas com potencial para afetar muitos outros indivíduos de seu círculo de relações.

Ainda que se detenha sobre as experiências morais como motivação para conflitos sociais, Honneth afirma que há outro modelo, em que os conflitos têm origem pelos interesses coletivos de conservar ou aumentar a possibilidade de reprodução de bens simbólicos ou culturais. Um modelo não substitui o outro; ao contrário, ambos complementam-se, “pois permanece sempre uma questão empírica saber até que ponto um conflito social segue a lógica da perseguição de interesses ou a lógica da formação da reação moral” (Honneth, 2003, p. 261).

Se há motivações para conflitos quando coletivos sociais se reúnem para reivindicar acesso a bens materiais, inseridos no modelo de perseguição de recursos, podemos supor que há também motivações morais decorrentes do desrespeito moral vivenciado justamente por terem o acesso aos bens negados. Por isso Honneth considera que protesto e a resistência só ocorrem quando uma modificação da situação econômica é vivenciada como uma lesão normativa. Assim, a investigação das lutas sociais estaria ligada de forma fundamental “ao pressuposto de uma análise do consenso moral que, dentro de um contexto social de cooperação, regula de forma não oficial o modo como são distribuídos direitos e deveres entre os dominantes e os dominados” (Honneth, 2003, p. 263).

Assim, no caso das mobilizações nos países árabes, nos países europeus que enfrentaram políticas de austeridade, nos Estados Unidos contra a desigualdade de distribuição de recursos e no Brasil quando houve mobilizações em boa parte dos estados diante do aumento das passagens de ônibus, podemos inferir que houve alguma modificação na forma como a coletividade percebia seja a distribuição de poder nos países árabes ou a distribuição de riquezas ou, ainda, o aumento do custo de vida ou do custo da passagem, de modo a impedir o acesso a itens básicos para a sobrevivência digna.

Honneth (2003, p. 259) afirma ainda que os movimentos sociais, além de uma ação reivindicatória, representam também uma mudança de lugar: da paralisia do rebaixamento tolerado, para a uma atividade nova e positiva, a partir da qual “encontra respeito social como pessoa a quem continua sendo negado todo o reconhecimento sob as condições existentes”.

Mas não se podem tomar as proposições como verdades imutáveis. Ainda para Honneth, as lutas são sempre ímpares. Os sentimentos de injustiça e as experiências de desrespeito não são apenas – e nem unicamente – os motivos para ação. Sugere o autor que sejam estudados com vista ao papel moral que lhes compete em cada caso.

O argentino Ernesto Laclau e o belga Chantal Mouffe (1987) são teóricos da política que também atentam para a multiplicidade de razões que podem levar às lutas sociais. Para os autores, não há nada de inevitável ou natural nas lutas contra o poder: cada caso é tido como único e é preciso explicar as razões particulares de sua emergência, bem como as formas que podem adotar (Laclau; Mouffe, 1987, p. 171). Mais do que isso, defendem que a luta contra a subordinação não pode ser resultado da própria subordinação.

Si podemos afirmar, con Foucault, que en todo lugar donde hay poder hay resistencia, es preciso también reconocer que las formas de resistencia pueden ser extremadamente variadas. Es solamente en ciertos casos que las resistencias adoptan un carácter político y pasan a constituirse en luchas encaminadas a poner fin a las relaciones de subordinación (Laclau; Mouffe, 1987, p. 171).

É justamente por isso que no capítulo “Hegemonia y radicalización de la democracia”, do livro *Hegemonia y estrategia socialista*, Laclau e Mouffe colocam como a questão central do trabalho exatamente a investigação sobre as condições de emergência de uma ação coletiva para lutar contra as desigualdades e colocar em questão as relações de subordinação. Mas partem já do princípio de se trata de uma condição discursiva.

Negando o pressuposto antropológico de sujeito único, Laclau e Mouffe diferenciam subordinação de opressão e ambas, da dominação. Uma relação de subordinação seria aquela em que um agente está submetido às decisões do outro, como no caso de um empregador e de um empregado, enquanto uma relação de opressão seria a agudização dos antagonismos da relação de subordinação. Já na relação de dominação há um agente exterior aos envolvidos na relação que a considera ilegítima. Portanto, só a partir do momento em que o discurso democrático passa a estar disponível para articular diversas formas de resistência à

subordinação, é que passam a existir condições para a luta contra os diferentes tipos de desigualdade (Laclau; Mouffe, 1987, p. 173). Esse processo, de acordo com os autores, iniciou-se no Ocidente há mais de dois séculos, com a Revolução Francesa, e tornou o princípio democrático de liberdade e de igualdade a nova matriz do imaginário social.

Talvez seja possível explicar a maneira como a onda de protestos que surgiu nos países árabes se espalhou para outros locais de acordo com as relações de poder de que fala Michel Foucault (1998). Ao propor que sejam observadas as resistências aos diferentes tipos de poder para compreender as relações de poder, ele percebe que inúmeras lutas contra autoridades apresentam várias características em comum, como o fato de serem lutas que não se restringem a realidades locais isoladas, que têm como objeto os efeitos de poder, que são imediatas etc. Entre os aspectos mais importantes dessas lutas está o de que elas questionam o *status* do indivíduo: sustentam o direito a ser diferentes, ao mesmo tempo em que atacam a individualização da sociedade, remetendo ao caráter dual do indivíduo, que é único, mas que reivindica o direito de igualdade perante os outros indivíduos. Este seria o caso de lutas como a feminista e de minorias étnicas.

De toda forma, há mais de um tipo de luta, na perspectiva de Foucault (1998, p. 7):

En general, puede decirse que hay tres tipos de luchas: las que se oponen a las formas de dominación (étnica, social y religiosa); las que denuncian las formas de explotación que separan a los individuos de lo que producen; y las que combaten todo aquello que ata al individuo a si mismo y de este modo lo somete a otros (luchas contra la sujeción, contra formas de subjetividad y de sumisión).

O objetivo dessas lutas, como afirma Foucault, não é atacar exatamente uma instituição ou um grupo de poder, mas atacar uma forma de poder, como ele se exerce. E é justamente o poder que transforma os indivíduos em sujeitos, o que pode ser compreendido para o autor de duas formas: sujeito enquanto submetido ao outro por meio de controle e dependência, e sujeito atado à sua própria identidade por consciência ou conhecimento de si mesmo. Por isso as diferentes formas de luta coexistem: há lutas contra a sujeição, que se tornam

cada vez mais importantes, mas ainda há lutas contra a dominação e a exploração. No caso em questão, parece estarmos diante de lutas que se contrapõem à dominação do Estado, à exploração, que muitas vezes nega aos indivíduos o acesso a empregos, alimentos, transporte e, portanto, a condições dignas de vida. Ao se opor à dominação, os atores sociais dos protestos também se opõem à submissão que seria necessária para manter a “ordem”.

Os protestos e conflitos sociais assumem diversas formas, que não remetem a características necessariamente comuns de acordo com o período em que se vive. Como lembram Laclau e Mouffe (1987), as lutas sociais não são inevitáveis. Portanto, a cada vez que eclodem, assumem características próprias, decorrentes das causas de sua emergência e dos atores sociais que delas fazem parte. Contudo, com o passar do tempo, algumas características da sociedade e das manifestações sociais e culturais podem ser percebidas como resultantes de um processo histórico. Desde a introdução da internet – e de sua apropriação por atores sociais – esse “espaço” e a articulação dos novos ativistas, ou lutadores sociais conectados, precisam também ser considerados nesses processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tratar de um tema presente, é necessário levar em conta que ele está sujeito a transformações e, dessa forma, não há reflexões conclusivas possíveis. Diante do “novo ativismo” que surge a partir dos atores que criam novos usos e se apropriam da internet, a escolha, neste artigo, foi verificar como se movimenta o conceito para tentar compreender o que há de novo nessa nova concepção de ativismo. E, embora o cenário de atuação dos novos ativistas seja em grande parte reconfigurado com as possibilidades culturais, identitárias e territoriais que emergem com a rede de computadores, a motivação para os protestos provavelmente segue a mesma lógica que estava presente nos movimentos e nas lutas sociais do século passado, antes da popularização da internet. O que se percebe, de toda forma, é a articulação de elementos entre a motivação para a ação e os novos cenários.

Se concordarmos com Laclau e Mouffe (1987, p. 179) que “o que permite às resistências assumirem caráter de lutas coletivas é a existên-

cia de um exterior discursivo, que impede que se estabilize a subordinação como diferença”, ou ainda com Honeth, que fala da necessidade de uma ponte semântica para interpretar experiências pessoais como coletivas, podemos refletir sobre o ativismo como um movimento de duas faces: a) enquanto movimentos que se articulam para o fim das situações de desrespeito moral ou violência, ou ainda que buscam o reconhecimento a partir da tomada de consciência de uma situação de subordinação; e b), por outra parte, é possível pensar no ativismo, principalmente no novo ativismo, ele próprio funcionando como “exterior discursivo” ou “ponte semântica” que ajuda a deflagrar situações de subordinação e, assim, motivar aqueles que vão às ruas protestar. O funcionamento como exterior discursivo é possível a partir do momento em que esse novo ativismo prima pela produção e pelo compartilhamento de informações na internet, de maneira independente, fazendo novos usos da rede⁴. Intrínseco a esses usos, está o cenário multiterritorializado, que permite que se conformem redes de solidariedade transnacionais, em que os indivíduos partilham de referenciais identitários em comum, principalmente na luta contra as opressões.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Érico Gonçalves. *Táticas lúdico-midiáticas no ativismo político contemporâneo*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Unisinos, São Leopoldo RS, 2006. Disponível em: <<http://pontomidia.com.br/erico/rodape/ericoassis-dissertacao.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2014.

ELHAJJI, Mohamed. Mapas subjetivos de um mundo em movimento: migrações, mídia étnica e identidades transnacionais. *Revista Eptic*, Aracaju, v. 13, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.seer.ufs.br/index.php/epitic/article/view/109>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

⁴ Um exemplo pode ser o Wikileaks (<http://wikileaks.ch/>), movimento que atua, nas palavras do articulador Julian Assange em entrevista à revista *Carta Capital*, pela verdade e pela justiça. O movimento foi o responsável pelo vazamento do Cablegate, conjunto de documentos com dados de espionagem dos Estados Unidos a diversos países do mundo. No caso da Primavera Árabe, foi importante ao movimento por revelar referência à corrupção nos governos dos países em que houve os maiores protestos.

ELHAJJI, Mohamed; ZANFORLIN, Silvia. A centralidade do cultural na cena contemporânea: evolução conceitual e mudanças sociais. *Revista Famecos*, Porto Alegre, v. 1, n. 39, p. 5-12, ago. 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/5834>>. Acesso em: 26 maio 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FOUCAULT, Michel. El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, México, v. 50, n. 3, p. 3-20, jul - set, 1998. Disponível em <<http://asc2.files.wordpress.com/2007/11/el-sujeto-y-el-poder.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

FRAGOSO, Suely; REBS, Rebeca Recuero; BARTH, Ludmila. Territorialidades virtuais: identidade, posse e pertencimento em ambientes multiusuário online. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, v. 5, n. 1, 2011. Disponível em : <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/51>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

HAESBAERT, Rogério. *O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios à multiterritorialidade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: 34, 2003. p. 253-268.

LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. *Hegemonía y estrategia socialista: hacia una radicalización de la democracia*. Madri: Siglo XXI, 1987. p. 167-217.

MALINI, Fábio; ANTOUN, Henrique. *A internet e a rua: ciberativismo e mobilização nas redes sociais*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2000.

SANTOS, Milton. *Da totalidade ao lugar*. São Paulo: Editora da Universidade, 2008.

SILVA, Benedicto; NETTO, Antonio Garcia Miranda. *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

SOUSA, José Pedro Galvão de; GARCIA, Clovis Lema; CARVALHO, José Fraga Teixeira de. *Dicionário de política*. São Paulo: T.A. Queiroz Editor, 1998.

THINÈS, Georges; LEMPEREUR, Agnès. *Dicionário geral das ciências humanas*. Lisboa: Edições 70, 1984.

6

SUJEITOS EM DIÁLOGOS NOS PROCESSOS INTERCULTURAIS

Marlene Marchiori¹

RESUMO

Este texto discute a interculturalidade como processo, no qual se torna primordial o entendimento da presença dos sujeitos em interação. Quando falamos em interculturalidade, expressamos, na realidade, um encontro entre culturas. Ao entendermos interculturalidade como globalização e compreender seu impacto na sociedade e também nas relações interpessoais, nós observamos que esse olhar remete a questões de diálogo e, naturalmente, ao entendimento para ação. Há um movimento da organização muito mais no sentido de buscar interações e transações, do que efetivamente manter o nível informacional em evidência e sob controle. Essa é uma prerrogativa que oferece distinção para a comunicação ao revelar os sujeitos em diálogos.

Palavras-chave: Comunicação; Interculturalidade; Culturas; Interação; Sujeitos.

¹ Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University (EUA). Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com estudos na Nottingham Trent University (Reino Unido). Graduada em Administração e em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da UEL (PPGA-UEL). Organizadora da Coleção Faces da Cultura e da Comunicação (10 volumes). E-mail: marlenemarchiori@gmail.com.

Este texto nos leva a refletir primeiramente sobre a relação entre comunicação e organização, que tem sido a marca dos congressos da Abrapcorp. Essa relação de interdependência permite ampliar nossa visão, não especificamente sobre o campo da interculturalidade, no caso da temática desse congresso de 2014, mas sobre o próprio campo da comunicação. Aqueles que puderam participar, no pré-congresso, do curso do professor Shiv Ganesh², perceberam que ele ressaltou não somente a questão da globalização e suas fases, mas os olhares da comunicação sobre o processo de globalização.

Assim, esta nossa reflexão é sobre a interculturalidade como um processo, ou seja, sobre a interculturalidade não como algo estático, mas como algo em movimento. E a interculturalidade só pode ser entendida e percebida como um processo quando a participação do sujeito ou dos sujeitos é evidenciada. Essa presença dos sujeitos é condição *sine qua non* para que a interculturalidade seja percebida e tenha na sua prática a visão processual. Devemos assim compreender que esses sujeitos em diálogo, que são o processo em si, tornam essa realidade concreta.

Quando lançamos nosso olhar especificamente sobre as organizações e observamos os sujeitos em diálogo, necessariamente estamos falando de processos interacionais. Estamos refletindo sobre comunicação, mas uma comunicação muito mais relacional, entre sujeitos, do que informacional. Ou seja, estamos falando daquela comunicação que se pauta na dialogicidade e que vislumbra naturalmente a perspectiva interpretativa³. Quero refletir aqui sobre esta questão: na realidade, de que forma a interculturalidade pode ser percebida como um processo e, ao ser percebida como um processo, o que está inerente a isso? Para mim está inerente que, ao entendê-la como um processo, se requisita

² Curso “Comunicação, cultura e diferenças nas organizações”, ministrado pelo Prof. Shiv Ganesh no VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp, 2014).

³ As diferenças entre as perspectivas interpretativa, crítica e pós-moderna podem ser vistas no volume 3, *Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação*, da Coleção Faces da Cultura e da Comunicação, por nós organizada (Marchiori, 2013).

automaticamente a presença dos sujeitos em diálogo. Daí o tema deste texto: “sujeitos em diálogos nos processos interculturais”.

Então, vamos delinear primeiro o *background* dessa temática, ou seja, entender o que é cultura. Um dos campos que estudo é especificamente o de culturas nas organizações e não propriamente a interculturalidade, mas podemos explicá-la com base nessa relação dialógica aqui proposta. Quando falamos em interculturalidade, nós expressamos, na realidade, um encontro entre culturas, onde há alguns pontos que são comuns e outros diferentes ou até divergentes. Esse equilíbrio entre o comum e o diferente passa a ser levado em consideração quando abordamos a temática da interculturalidade. Partindo disso, nós poderíamos compreender, conforme a visão de Trujillo Sáez (2002), que a interculturalidade é parte de um amplo debate tanto sobre globalização, bem como sobre seu impacto na sociedade e nas relações interpessoais. Ao olhar para esse mundo em crescente mobilidade, praticamente não há mais distâncias a separar-nos, como explicitou o professor. Shiv Ganesh ao abordar a globalização e a comunicação.

Então dentro dessa perspectiva de se conectar interculturalidade e globalização e de se compreender seu impacto na sociedade e também nas relações interpessoais, observamos que esse olhar sobre a interculturalidade remete às questões do diálogo e do entendimento para ação, principalmente no sentido de evidenciar a atuação de negócios nesse mundo mais globalizado. Essa opinião é discutida pelas professoras Livia Barbosa e Leticia Veloso (2009), segundo as quais, tanto no aspecto micro quanto no macro, a interculturalidade está justamente em como fazer sentido para os sujeitos que se encontram naquele determinado processo.

É interessante percebermos que há um movimento da organização, mas um movimento muito mais relacional; um movimento muito mais no sentido de buscarmos interações e de transacionarmos, do que efetivamente mantermos o nosso nível informacional em evidência e sob controle. Essa é uma perspectiva que oferece distinção para a comunicação.

INTERCULTURALIDADE COMO PROCESSO DE INTERAÇÃO ENTRE SUJEITOS

Dentro dessa condição de se procurarem sentidos, de tornar para os sujeitos essa perspectiva micro e macro, nós entendemos que a interculturalidade, de acordo também com a Lauders Business School (LBS,

2014), diz respeito a processos de interação entre sujeitos, entre grupos e entre organizações. No caso aqui, especificamente, quando estamos falando sobre os sujeitos, entendo primeiro a necessidade de compreendermos a prerrogativa do sujeito para depois pensarmos em grupos e na possível extensão dessas relações. Nesse sentido, essa fala pode vir a nos inspirar no sentido de concentrarmos o olhar nos sujeitos em diálogo nas organizações e na busca de processos de interculturalidade.

Portanto, estamos trabalhando aqui com toda essa esfera. Entretanto, há um conceito que já trata dessa amplitude e que não afirma apenas o que estamos discutindo, mas também concorda que a interculturalidade corresponde a normas de comunicação, negociação e gerenciamento de conflito. Para mim, tudo isso expressa diferentes possibilidades de pesquisa no campo da comunicação, o que, aliás, constitui o alerta da Abrapcorp para nós, acadêmicos, pesquisadores e profissionais do mercado.

Então quando, de acordo com Milton J. Bennett (2011), nos propomos fazer uma análise da interação entre as pessoas, a aprendizagem intercultural é essencial para essa aproximação – eu diria de modo saudável. À medida que os sujeitos se aproximam, há necessidade de se melhorar a forma como estes se expressam uns com os outros. E aqui já se começa a perceber que um “eu” sai ao encontro do outro eu”, sendo essa transação que os torna sujeitos em diálogo. Então, o interculturalismo busca compreender como as pessoas criam sentido para os gestos, para as ações, para as palavras e para outras formas sutis de comunicação e como eles usam isso para conviver, para, digamos assim, dar sentido a essa vida. Assim, estamos falando de uma relação na organização, de uma relação dos sujeitos na organização com a sua própria organização. Nesse sentido, há diferenças quando se volta, por exemplo, para a dimensão de uma Itaipu, mais especificamente do seu Parque Tecnológico, que nos seus limites, nas suas fronteiras interacionais com diferentes grupos, com diferentes culturas, precisa tomar decisões relacionadas a esses processos.

Se vamos observar e discutir aqui a questão inter-relacional, no sentido de que uma se adapte melhor à outra, não podemos deixar de observar que as pessoas precisam em um primeiro momento entender a si próprias (Bennett, 2011). Elas precisam olhar para si e precisam

aprender a dar significado às suas próprias formas de comunicação. Eu penso que esse é um exercício bastante interessante para o desenvolvimento dos sujeitos nos ambientes organizacionais.

Há uns dias eu estava fazendo um trabalho que não tem a ver com interculturalidade, mas com a observação do comportamento das pessoas em uma organização e no desenho do plano de negócios. O que foi pedido a elas era construir seu plano de negócios com as suas equipes, apontando a essência de sua área, mesmo que fosse em termos de pontos fortes e fracos. Na prática, foram poucos os gestores que olharam para suas respectivas áreas. Quase todos evidenciaram demandas relacionadas a problemáticas da organização e não de seus departamentos. Isso nos faz pensar que demandas relacionadas a nosso próprio comportamento, à nossa própria área na organização, às vezes não são abordadas ou pensadas por aquela equipe, pois é natural se falar sobre os problemas da organização e não especificamente sobre os problemas da sua área, como se aquela área ou aquele setor não tivesse relação com as experiências organizacionais. É fundamental que essa dimensão tenha valor, e ela só se valoriza a partir do momento em que os gestores se inserem no processo e começam a pensar sobre ela, a refletir sobre suas áreas e, a partir daí, vislumbrarem novas possibilidades de construir processos que sejam validados por aqueles que participaram daquela determinada experiência.

REFLETINDO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Então, como se pode atender a essa demanda de entender a si próprio, para depois aprender e dar significado as suas formas de comunicação e então criar significados que façam sentido para todos? Exatamente isso é o que Bennett (2011) chama de comunicação intercultural, mas ele faz uma ressalva que é bastante prudente e nos dá condição de olhar para as diferenças nas organizações. Nesse processo justamente não se busca igualdade entre todos e entre as diferentes sociedades, mas que a apreciação pela diferença, ou como ele diz, a “simples tolerância”, seja à base das relações sociais (Bennett, 2011).

Então eu passo a ter bastante claro que, nesse processo, nós não estamos em busca de um pensar integrado, onde todos estão direcionados, mas busca-se uma prerrogativa que pode ser transportada e veicu-

lada de diferentes formas e diferentes maneiras. E questiono: qual é o grau de interpretação que eu tenho sobre ela, de acordo com o contexto que eu vivencio, o contexto de relações que eu vivencio no espaço da organização e nos demais espaços que interferem inclusive no meu entendimento como pessoa e no meu comportamento como “acionador”, vamos dizer assim, de experiências na organização?

NAS DIFERENÇAS A INTERCULTURALIDADE SE REVELA COMO PROCESSO

Livia Barbosa e Letícia Veloso (2009, p. 167) dizem que “lidar com essa diferença implica primeiro o seu reconhecimento, sem a exigência de sua superação em prol da construção de algo comum”. Partindo do sentido de se respeitarem as diferenças, Linda Putnam, Jody Jahn e Jame Stuart Baker (2011) falam exclusivamente sobre essa temática das diferenças na realidade. Elas alertam que

diferença, em uma lente dialética, requer entender como os indivíduos e grupos decretam conjuntos inter-relacionados de tensões e então como esses desenham textos sociais e organizacionais e fazem escolhas para lidar com essas tensões de forma particular (Putnam; Jahn; Baker, 2011, p. 48).

Assim, devemos compreender que a diferença é fundamental para explicar a experiência humana.

Então, no contexto sócio-histórico, entendemos os múltiplos significados dessas palavras que circulam no ato da língua, da fala. Quantas interpretações estão sendo possíveis nesta nossa exposição, neste momento, e estão nos fazendo repensar automaticamente algumas questões que serão revertidas no nosso próximo discurso! Como nós, a partir desse processo, interagimos com outras pessoas, no ato comunicacional no ambiente da organização? É fundamental entender que, na contemporaneidade, há a necessidade premente de as pessoas tomarem as decisões nos ambientes organizacionais. E Stanley Deetz (2010) pondera que esses ambientes hoje são marcados não só pelas diferenças, mas também pela diversidade, o que nos permite chegar à primeira conclusão relacionada com o primeiro ponto dessa nossa fala: compreender a perspectiva da interculturalidade como processo e não como uma entidade estática. Está se falando dela como um

processo que tem uma força. A comunicação é em si um processo de se relacionar e relacionamento é essa força interdinâmica e, portanto, não estática (Condit, 2006).

A partir disso, a cada nível de relacionamento, a cada nível de relação que ocorre, por exemplo, um “outro” é incorporado, constituído da mesma forma por um conjunto de interações dinâmicas. Assim, os sujeitos na realidade tecem essas relações, nas quais se revela ser fundamental o diálogo. Portanto, os relacionamentos são marcados, sim, pela produção de significados, entendidos como cultura, e pela interação, aqui entendida como comunicação. Isso revela ser premente o entendimento do contexto cultural da situação e assumir a “responsabilidade compartilhada para fazer sentido num contexto mutualmente desafiador” (Bowe; Neil, 2007, p. 176). Ou seja, quanto mais intensamente os sujeitos forem dotados de processos de discussão, quanto mais eles compreenderem ou mais rapidamente conseguirem se mover nesses diferentes contextos, mais facilitada se torna a comunicação.

E nesse aspecto requisita-se uma relação entre cultura e comunicação, entendendo que na própria interculturalidade o diálogo para o bem comum é transferido para o interior da organização, cujos interesses podem ou não estar alinhados aos interesses dos diferentes países. Assim, esses conflitos acabam sendo transferidos “para fora” da organização e, na realidade, entendemos que a comunicação entre esses diferentes que habitam o mesmo espaço e o mesmo tempo organizacional se dá pela necessidade de se criar uma base comunicacional comum. A partir dessa compreensão, entendermos o que os participantes de uma relação, em um determinado contexto, dizem sobre aquilo que está no centro da comunicação.

Então, dentro dessa perspectiva, podemos entender a interculturalidade como esse bem que é transferido para o interior da organização e, da mesma forma, entender que a cultura é esse sistema de significados e símbolos historicamente transmitidos ou criados dentro da perspectiva de Clifford Geertz (1973). A cultura é dinâmica, é um processo contínuo, é movimento, um mosaico que apresenta inúmeras faces, e estas se relacionam com outras faces.

Vamos entender dentro dessa premissa, para que seja observada essa relação na questão comunicacional, que o ato comunicativo

é premente e é esse processo de significado. Em outras palavras, há intenção e um processo de significado no ato comunicativo. Trujillo Sáez (2002) fala de dois papéis no processo comunicativo: o primeiro deles é que, a partir e por meio da comunicação, o esquema cultural é percebido e compreendido e o ato comunicativo é criado; o segundo é que, a partir e por meio do significado do outro que está na relação, o ato comunicativo pode ser demonstrado. Nesse último percebemos a questão da ponte, da necessidade desse inter-agir e o resultado do ato comunicativo é justamente o resultado da mudança do esquema cognitivo dos comunicadores. Portanto, a cultura e a comunicação estão profunda e necessariamente conectadas e é na perspectiva desse relacionamento que a interculturalidade deve ser definida. Essa é a posição de Trujillo Sáez (2002), que requer a compreensão e o entendimento dessa visão de sujeitos em diálogo.

Nesse sentido, o que evidenciamos aqui, num primeiro momento, é que o comportamento humano nas organizações, segundo Flávio C. Vasconcelos (2007, p. 30) – que é do campo da administração –, não pode ser observado como uma variável dependente (ambiente objetivo), ou seja, controlado, mas, sim, que esse comportamento humano é “agente da construção desse ambiente”. E isso muda a prerrogativa do sujeito para um sujeito ativo, um sujeito com voz, um sujeito que aprende a realidade, um sujeito que aprende com suas experiências e se torna um novo sujeito, apto a novos processos de desenvolvimento, dos quais a interculturalidade pode ser um deles.

Essa concepção dialógica da comunicação amplia a visão sobre comunicação. Nós nos deslocamos de uma visão tradicional, de transmissão de modelo informacional, para uma visão em que esse mundo social já aceito como dado não é válido (Baxter, 2006). A visão generativa trata de como a comunicação, na realidade, constrói esse mundo social e a partir disso o diálogo se configura como uma articulação de mecanismo generativo do processo de produção de sentido. Nós estamos, sim, falando da interação do diferente, com vozes também opostas.

Essa visão dialógica vem ampliar a visão do sujeito, porque este deixa de estar centrado no sujeito isolado e passa a se considerar no “entre sujeitos” e nesse contexto (Baxter, 2006), sendo essas as práticas intercomunicativas dos interlocutores. Então, vemos que a linguagem

não é apenas para alguém transmitir conhecimento, mas ela é também sobre como se imagina o mundo, assumindo a responsabilidade para a ação (Condit, 2006). Isso eu considero uma discussão fundamental, ou seja, precisamos centrar a nossa atenção na amplitude desse processo e não em uma análise específica de um determinado ponto.

Nesse sentido, acredito que o campo da comunicação tem evoluído muito. Nós refletirmos detalhadamente sobre uma questão, aprofundamos o desenvolvimento do conhecimento sobre isso e a partir dessa reflexão nós desenvolvemos novos campos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Veja-se que a comunicação é uma prática constitutiva do *organizing* e nesse aspecto vamos entender a comunicação constituindo a organização (Ashcraft; Kuhn; Cooren, 2009), que é uma teoria que vem do ano 2000 – quer dizer, é totalmente recente. “A comunicação não apenas reflete a realidade, mas ela cria e mantém os significados que guiam a vida organizacional e motivam ações particulares” (McClellan; Williams; Deetz, 2011, p. 194). Nós poderíamos falar muito sobre isso, mas acredito que “comunicação constituindo organização” (McPhee; Zaugg, 2000 e 2009) é a base para a dinâmica dessa discussão que apresento aqui.

A partir disso vamos observar e entender a comunicação como esse processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os sujeitos interlocutores que têm como base a interação e o contexto sócio-histórico, de acordo com Vera França e Rousiley Maia (2003). Precisamos observar a presença dos sujeitos interlocutores e tomar as interfaces discursivas como momentos de comunicação. E eu concluo dizendo que a visão de Gregory J. Shepherd (2006) sobre comunicação me trouxe uma nova reflexão. Ele diz que devemos definir comunicação como uma experiência e, quando nós a definimos assim, nós nos afastamos da exigência de precisão ou correspondência, e isso leva ao exame da qualidade da experiência de comunicação.

Então, fica aqui a proposição de um desafio: eu não sei quem você é, mas eu sei quem você se torna na experiência de comunicação. E Shepherd é brilhante nesse posicionamento. Assim gostaria de deixar essa colocação como uma reflexão principal, entendendo que os processos interacionais nos quais os sujeitos se encontram em diálogo são

processos possíveis de experiências de aproximação relacionados à interculturalidade. Se vislumbrarmos a interculturalidade como processo, há uma exigência de se olharem os sujeitos em conversações e essa perspectiva dialógica empodera a comunicação para criar ou construir o mundo social, incluindo o “eu”, o “outro” e as relações entre eles.

REFERÊNCIAS

ASHCRAFT, Karen L.; KUHN, Timothy R.; COOREN, François. Constitutional amendments “materializing” organization communication. *The Academy of Management Annals*, v. 3, n. 1, p. 1-64, 2009.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 59-85, jan./jun. 2007.

_____. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, Livia (Org.). *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 161-215.

BAXTER, Leslie A. Communication as dialogue. In: SHEPHERD, Gregory J.; JOHN, Jeffrey St.; STRIPHAS, Ted. *Communication as...: perspectives on theory*. California: Sage Publications, 2006. p. 101-110.

BENNETT, Milton J. Interculturalidade: você sabe o que é? 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI250960-15228,00-INTERCULTURALIDADE+VOCE+SABE+O+QUE+E.html>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

BOWE, Heather; MARTIN, Kylie. *Communication across cultures: mutual understanding in a global world*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

CONDIT, Celeste M. Communication as relationality. In: SHEPHERD, Gregory J.; JOHN, Jeffrey St.; STRIPHAS, Ted. *Communication as...: perspectives on theory*. California: Sage Publications, 2006. p. 03-13.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-102.

FRANÇA, Vera R. V.; MAIA, Rousiley C. M. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). *Epistemologia da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003. p. 187-203.

GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.

LBS – Lauder Business School. Working definition of interculturality. Disponível em: <<http://www.lbs.ac.at/business-studies/research/working-definition-of-interculturality>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

MARCHIORI, Marchiori (Org.). *Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação*. Coleção “Fases da cultura e da comunicação organizacional” – Vol. 3. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013.

McCLELLAN, John G.; WILLIAMS, Stephen; DEETZ, Stanley. Different ways of talking about intervention goals. In: MUMBY, Dennis. *Reframing difference in organizational communication studies: research, pedagogy, practice*. California: Sage Publications, 2011. p. 193-218.

MCPHEE, Robert D.; ZAUG, Pamela. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000. *Anais...* San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000.

_____. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. (Ed.). *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge, 2009. p. 21-47

PUTNAM, Linda L.; JAHN, Jody; BAKER, Jame Stuart. Intersecting difference. In: MUMBY, Dennis. *Reframing difference in organizational communication studies: research, pedagogy, practice*. California: Sage Publications, 2011. p. 31-53.

SHEPHERD, Gregory J. Communication as transcendence. In: SHEPHERD, Gregory J.; JOHN, Jeffrey St.; STRIPHAS, Ted. *Communication as...: perspectives on theory*. California: Sage Publications, 2006. p. 22-30.

TRUJILLO SÁEZ, Fernando. Towards interculturality through language teaching: argumentative discourse. *Cauce – Revista de Filología y su Didáctica*, n. 25, p. 103-119, 2002.

VASCONCELOS, Flávio C. *Dinâmica organizacional e estratégica: imagens e conceitos*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PARTE 3

ABORDAGEM INTERCULTURAL NA GESTÃO E NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para executar as diversas atividades de uma organização multinacional, são necessárias equipes compostas de membros com competências complementares e portadores de culturas nacionais ou regionais diferentes. No âmago de toda tentativa de 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 juntos. Sendo assim, podemos dizer que dentro de um determinado contexto cultural, 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, de outra cultura, passam a conviver e a interagir com esses indivíduos. Ao pesquisar o ambiente organizacional sob a ótica intercultural, o que é descoberto não é a cultura, mas, sim, as sociedades que formam a cultura, ou seja, “os conjuntos organizados e hierarquizados onde as noções de diferença e de alteridade têm um sentido”, segundo Marc Augé.

Janaína Bueno; Maria Ester de Freitas
Extraído do capítulo 9

7

CULTURA DA APARÊNCIA E INTERCULTURALIDADE: UMA PERSPECTIVA A PARTIR DO GRUPO BRICS

Leticia Veloso¹

RESUMO

Este capítulo é resultado de uma longa pesquisa interinstitucional sobre globalização, cultura e consumo a partir de um olhar sobre três dos quatro países integrantes do grupo Brics: Brasil, Índia e China. Os temas centrais trabalhados são os da globalização, da pós-modernidade e de empresas transnacionais tais como eles vêm se delineando nesses países na atualidade. Dentro dessas temáticas gerais, escolhemos uma perspectiva comparada, buscando entender algumas das principais transformações que vêm ocorrendo na esfera da cultura – no sentido antropológico do termo, ou seja, como um conjunto de valores, hábitos, práticas, ideias, crenças e comportamentos mais ou menos

¹ Doutora e mestre em Antropologia pela Universidade de Chicago, EUA. Professora adjunta do Departamento de Sociologia da Universidade Federal Fluminense (UFF). Professora do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão (MSG), do Programa de Doutorado Em Sistemas de Gestão Sustentáveis (PPSIG) e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito (PPGSD) da mesma universidade. Atua nas áreas de antropologia e sociologia das empresas, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, globalização, empreendedorismo, consumo e estudos de ciência e tecnologia (science and technology studies), estes últimos, desenvolvidos em parceria com a Universidade de Sydney (Austrália) e a Universidade do Arizona (Estados Unidos). E-mail: leticiahelenaveloso@outlook.com.

generalizados entre determinado grupo (Laraia, 2007) – nesses três países. Mais especificamente, escolhemos enfatizar o aspecto da visualidade, e sua crescente centralidade, nessas três culturas.

Palavras-chave: Aparência; Cultura; Visualidade; Globalização; Brics.

A discussão proposta neste capítulo retoma uma série de questões já trabalhadas num texto com Livia Barbosa, intitulado *A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas organizações* (Barbosa e Veloso, 2009). Naquele texto, explorávamos como se coloca, na gestão intercultural, a questão do “outro”. Utilizávamos o termo “o outro” no mesmo sentido da antropologia tradicional, ou seja, qualquer membro, ou grupo de membros, de uma cultura diferente daquela à qual pertence o sujeito a partir de quem se está falando ou observando (o “eu”, na fala da antropologia tradicional). Naquela pesquisa, enfocamos relações entre pessoas de diferentes culturas no ambiente de trabalho das grandes empresas transnacionais, do ponto de vista dos gestores responsáveis por equipes multiculturais. A partir de entrevistas com executivos ou funcionários de alto escalão de diferentes nacionalidades, tentávamos compreender como aqueles executivos enxergavam, e lidavam com, funcionários de nacionalidades diferentes das suas.

Já a pesquisa sobre cultura, aparência e visualidade no grupo Brics mantém o foco na questão da interculturalidade, mas insere-a numa tentativa mais ampla de teorização sobre quais são os parâmetros a partir dos quais se constrói interculturalidade num mundo onde o contato entre culturas já é tomado como dado. Com a crescente importância do grupo Brics no cenário global, a questão da cultura se tornou ainda mais premente. Nas primeiras discussões acadêmicas sobre globalização, ainda na década de 1990, muitos assumiam que os modelos culturais a partir dos quais se produzia globalização eram sempre os países ricos do Hemisfério Norte, de onde se “irradiaria” a globalização².

² Cf. Harvey (1990).

Este pressuposto, porém, vem sendo cada vez mais questionado, principalmente por causa da entrada em cena, quase em pé de igualdade, de países tão distantes, culturalmente, daqueles ditos “centros”, como a China e a Índia e, em menor medida, também o Brasil.

No presente texto, então, parto dessa mudança de perspectiva sobre cultura e globalização e procuro expandir aquele trabalho com Lívia Barbosa em três direções. Primeiro, oferecerei um breve olhar sobre a problemática da globalização em relação ao que alguns autores vêm apontando como uma crescente centralidade da imagem e da aparência no mundo hoje. Segundo, procurarei, também em linhas gerais, oferecer uma contribuição para a expansão do conceito de “cultura”, tanto dentro da antropologia quanto para outras disciplinas para as quais o conceito também é relevante. Farei isto a partir de alguns desenvolvimentos mais ou menos recentes na antropologia no campo da chamada “teoria da prática”, inicialmente desenvolvida por Pierre Bourdieu (1977, 1990, 2006, 2009) e depois retrabalhada por autores mais atuais (Ortner, 1984, 2006). Terceiro, com base nos dois pontos anteriores torna-se possível expandir o *locus* desse conceito de cultura – e, por extensão, das noções de diálogo e de comunicação intercultural, que são, por sua vez, centrais a qualquer teorização sobre cultura – para além do nível do discurso: como se pode pensar a cultura como algo situado também na esfera da imagem, da aparência, do corpo mesmo, e quais as implicações dessa conceituação para se pensar interculturalidade?

A PESQUISA: CULTURA E APARÊNCIA NA CHINA, NA ÍNDIA E NO BRASIL

Embora o capítulo aqui desenvolvido enfoque mais diretamente questões conceituais e teóricas, toda essa discussão é resultado de estudos que uma equipe interinstitucional vem desenvolvendo e que tratam de globalização, pós-modernidade e empresas transnacionais no âmbito do grupo Brics. O conjunto de questões focado é o mesmo nos três países:

- 1) Como entender o contexto atual, de globalização, pós-modernidade e interculturalidade, por meio de um olhar sobre como grandes corporações transnacionais vêm atuando no grupo Brics, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas que se originam de diferentes culturas?

2) Quais as interações entre, de um lado, uma grande cultura globalizante e potencialmente homogeneizante, que alguns autores supõem representada pelas grandes corporações (Chomsky, 1999; Giddens, 2000; Klein, 1999; Ritzer, 2000, 2009) e, de outro, a permanência de tradições culturais e culturas híbridas (Appadurai, 1996; García-Canclini, 1998)? Ou seja, como se dá a relação entre essas duas forças, aquela que nos impulsiona em direção a uma suposta unificação de hábitos, gostos e práticas, e aquela que faz com que as culturas mantenham suas especificidades e seu hibridismo, às vezes até exportando esses aspectos locais para os grandes “centros” culturais mundiais?

3) Como os indivíduos que trabalham dentro dessas mesmas empresas transnacionais instrumentalizam a visualidade, a importância da comunicação visual e da aparência? Utilizamos o termo “aparência”, aqui, tanto no sentido de aparência pessoal, quanto no sentido de uma forma de comunicação interindividual onde os indivíduos em questão se comunicam, para além do diálogo verbal, também por meio do diálogo visual (Mirzoeff, 1998, 1999). Isso, por sua vez, coloca a pergunta: como essa centralidade da imagem no mundo contemporâneo funciona dentro dessas grandes empresas?

4) Decidimos aprofundar estas questões olhando para um setor que atua diretamente na produção dos modelos visuais/imagéticos que definem a *aparência* dessa pessoa globalizada: o setor que podemos chamar, em linhas gerais, de indústria da aparência (cosméticos e afins) e que movimenta mais de 200 bilhões de dólares anualmente. Nossa hipótese é que, se a cultura é visual tanto quanto é falada (e que, portanto, a interculturalidade se dá na esfera da imagem tanto quanto da fala), é importante olhar para a produção dessas visualidades.

A questão da interculturalidade, portanto, adquire novos contornos quando se introduz os elementos da imagem e da visualidade na análise. É possível afirmar que, em linhas muito gerais, estudos sobre interculturalidade muitas vezes têm privilegiado falas e discursos (Barbosa, 2009) mais do que imagens e comunicação visual. A pesquisa aqui rapidamente descrita pretende, dentre outras coisas, avançar na direção de uma noção de interculturalidade que seja tão visual quanto discursiva.

O caso da indústria da aparência é, nesse sentido, particularmente útil como foco de análise, pois, embora muitos países e, por que não dizer?, muitas localidades tenham suas próprias micro e pequenas empresas de produtos voltados para a aparência pessoal (tais como cosméticos e produtos de higiene), o setor é cada vez mais dominado por grandes conglomerados globais (Jones, 2010). Isto se dá pelo crescimento desenfreado do setor em anos recentes, mas também pelas crescentes fusões e aquisições por meio das quais as grandes corporações do mercado de cosméticos vêm, cada vez mais, englobando suas concorrentes menores (Jones, 2010). Assim, pode-se dizer que o setor emprega cada vez mais pessoas de cada vez mais nacionalidades e, ao mesmo tempo, vende cada vez mais produtos para consumidores, também, de cada vez mais nacionalidades (Jones, 2010; Tungate, 2011). A questão da interculturalidade, nessa medida, se torna então quase autoexplicativa.

INTERCULTURALIDADE, CULTURA E IMAGEM

A problemática por trás de toda esta discussão, então, é a da interculturalidade no âmbito das empresas globais, enfocando aqui um tipo específico de empresas. Interculturalidade, nas empresas, pode ser pensada como um conjunto de entendimentos voltados para a ação (de gestores, mas também de funcionários, por tabela) com vistas à atuação dos negócios em um mundo globalizado (Barbosa; Veloso, 2009, p. 162). Ela é instrumentalizada, nas empresas transnacionais, com vistas a melhorar o diálogo e o contato cultural entre os diferentes, num contexto multicultural. Isto se dá, muitas vezes, por meio de treinamentos interculturais e afins: ensina-se às pessoas como lidar com os “outros culturais” com quem convivem. Uma coisa que todos esses treinamentos e outras ferramentas têm em comum, geralmente, é que são sempre fundamentados no diálogo e na comunicação verbal (fala, textos etc.).

Ou seja, seu pressuposto subjacente é que é possível conhecer o outro, aprender a lidar com o outro, a partir de um discurso sobre e para o outro, e a partir do que ele ou ela diz sobre si mesmo/a e do que dizemos sobre ele ou ela. Em outras palavras, trata-se de uma visão de cultura onde os significados estão no elemento verbal, nos significados que podem ser apreendidos via comunicação oral. Diálogo, aqui, é diálogo oral, verbal.

Neste artigo, porém, gostaria de complicar esse pressuposto sobre o que seria o conceito de “cultura” trazendo para a discussão a questão da *visualidade*, ou seja, da *imagem visual* como detentora, produtora e reprodutora de signos e significados culturais. Essa visualidade está cada vez mais presente, a ponto de alguns autores chamarem esta nossa sociedade contemporânea de “sociedade imagética” (Santarella; Nöth, 2010), argumentando que ela se constitui, em grande parte, por meio de uma “cultura da aparência”³.

Em linhas bem gerais, tais conceitos procuram indicar o que alguns autores percebem como um predomínio da imagem e, portanto, da aparência, nas maneiras de ser da nossa sociedade contemporânea (Baudrillard, 2007; Bauman, 2008; Harvey, 1990; Lipovetsky, 2005), bem como nos comportamentos dos sujeitos que habitam esta sociedade. Isto se manifestaria, por exemplo, no bombardeamento cotidiano de imagens – inclusive de imagens de mercadorias (como expõe David Harvey (1990) e, até, de pessoas-como-mercadorias-para-serem-vistas, como nos casos do culto às celebridades e também dos *selfies* – a que nos expomos, e somos expostos, o tempo todo. E se manifestaria também na sempre crescente preocupação de mulheres e homens com imagem pessoal, aparência e, por que não dizê-lo?, beleza (Baudrillard, 2007; Bauman, 2008; Jones, 2010; Tungate, 2011).

Nossa pesquisa vem discutindo tais questões a partir de um olhar sobre imagem pessoal e aparência em empresas transnacionais do ramo de cosméticos e afins, onde essas questões aparecem duplamente: são empresas produtoras de aparência, e nelas, internamente, e talvez mais do que em outros segmentos, a questão da aparência se coloca de modo particularmente forte. Por um lado, porque esse setor vem se internacionalizando cada vez mais e vem ganhando força, mais marcadamente, no grupo Brics. No Brasil, na Rússia, na Índia e na China, a indústria da aparência é uma das que mais rapidamente crescem, ano após ano: na China e Índia, por exemplo, o crescimento vem atingindo cerca de 20% ao ano; Rússia e Brasil crescem em torno de 10% ao ano.

Por outro lado, porque, para quem trabalha no setor, a aparência pessoal é fundamental: afinal, está-se representando não somente a si

³ Cf. Bauman (2008), Harvey (1990) e Lipovetsky (2005).

próprio, mas também a própria empresa e os produtos que ela produz e comercializa. Nesse sentido, é importante o fato de estarmos, sim, detectando uma preocupação constante e reforçada, com a imagem, tanto da parte de gestores quanto de funcionários, manifesta em sugestões aos colaboradores, mas também em códigos e, por vezes, até regras visando à produção de uma certa imagem pessoal.

Há regras, ou pelo menos “dicas” bem definidas, por exemplo, sobre o que se pode vestir, embora isto seja comum em muitas empresas de outros setores. Mas também há, nas empresas que estamos estudando (as quais, em sua maioria, são grandes corporações globais que atuam nos três países que compõem nosso campo de pesquisa), indicativos de como se devem apresentar, gestores e funcionários, no que diz respeito aos cabelos e à maquiagem. Por vezes, as orientações se estendem até aos perfumes que podem ou não ser utilizados, seja por gestores, seja por funcionários⁴.

Esses códigos e essas regras têm a ver, claro, com a cultura mais ampla que origina cada uma dessas empresas. Percepções sobre o que é uma “boa aparência”, sobre beleza e o que significa ser belo (ou bela) são construções culturais e sociais que variam no tempo e no espaço (Jones, 2010). Ainda hoje, em tempos de globalização, o que é considerado belo num país pode não ser bem visto em outro: um exemplo é a preferência por uma pele “branca como a neve” na China, enquanto que no Brasil o tom bronzeado costuma ser mais comumente considerado como um ideal de beleza a ser atingido (Jones, 2010). Mas, como estamos tratan-

⁴ Nossos estudos têm se concentrado, por enquanto, em três das maiores empresas do setor, as quais, em sua maioria, detêm uma série de outras empresas e marcas, geralmente adquiridas via fusões e aquisições: L'Óreal (que detém, além da marca própria, marcas de luxo como Lancôme e Yves Saint Laurent, marcas de dermocosméticos como La Roche Posay e Vichy, marcas “alternativas” como The Body Shop, e marcas populares como Maybelline), Éstee Lauder (que congrega marcas como Clinique e MAC) e Shiseido (que inclui, em seu portfólio, a própria marca Shiseido, considerada de luxo, a marca “cult” de maquiagem Nars, e a marca Bare Minerals). Por enquanto, nosso estudo está concentrado em materiais disponíveis via internet e outros materiais impressos; num momento posterior pretendemos expandir o estudo realizando entrevistas com gestores e funcionários.

do de empresas transnacionais, os contatos entre diferentes tradições visuais e diferentes noções são constantes e cotidianos, potencialmente contribuindo para a reconstrução de novas ideias sobre o que seria uma “boa aparência” e quais os ideais de beleza a serem atingidos.

Antropologicamente falando, olhar para este universo pode iluminar de modos bem interessantes as questões da globalização e da interculturalidade. Isto porque, por um lado, estamos vivendo um momento onde a potencialidade em direção a uma homogeneização de noções sobre aparência e imagem pessoal é real e, em grande parte, exatamente pela crescente penetração das empresas que estudamos, e das imagens de aparência e beleza por elas disseminadas, por todo o globo terrestre. Porém, por outro lado e como as próprias empresas muito bem o sabem, tal homogeneização não é, nem nunca será, absoluta. Na verdade, a esfera da imagem pessoal e da aparência tem se mostrado bastante resistente no que diz respeito a aceitar “imposições” globalizantes (Jones, 2010). Este fato, por si só, aponta um caminho bastante promissor para se pensar a interculturalidade como um processo que se produz, alternadamente, pela homogeneização, mas também pela manutenção (e, por vezes, pelo fortalecimento) das diferenças culturais.

Especificando, parece quase inegável que, atualmente, vivemos uma generalização, em escala global, de: 1) um predomínio da *imagem* como mediadora de relações sociais, dentro do que vem sendo chamado de *sociedade imagética* (Santarella; Nöth, 2010); e 2) de determinados padrões de beleza e aparência marcadamente ocidentais. Em ambos esses pontos a “indústria da aparência” é um ator central. Porém, mesmo que ela, como parte de suas estratégias e práticas, busque construir e disseminar padrões globais, as diferentes culturas, inseridas em seus diferentes contextos culturais, sociais, políticos e econômicos, continuam a atribuir significados e importância diferentes à imagem pessoal e à aparência.

SOCIEDADE IMAGÉTICA E CULTURA DA APARÊNCIA

Mas por que discutir a questão da imagem? Como se insere a questão da imagem na configuração cultural do pós-modernismo e da sociedade globalizada? Discute-se muito, hoje, o que muitos supõem ser uma primazia da imagem como mediadora de vários tipos de rela-

ções. Ela media relações econômicas, por exemplo: os mercados hoje operam fundamentalmente em torno e por meio de imagens, manifestas nas mercadorias, na publicidade, na mídia e, ainda, na internet e nas redes sociais⁵.

A imagem também, claro, media relações políticas: aqui temos a ideia de uma “sociedade do espetáculo”, que construiria personas políticas com pouco lastro na realidade, vivendo só de imagem e não de conteúdo (Debord, 2003). Obviamente, a imagem é, hoje, a principal mediadora entre relações sociais e pessoais, inclusive as mais íntimas. Cada vez mais, nossas relações com outros indivíduos parecem se dar, de maneira muito marcada, através da mediação da imagem em diferentes níveis (Bauman, 2008; Alhen e Perez, 2013; Santarella e Nöth, 2010). O exemplo mais notório, certamente, é o do onipresente Facebook, um gigantesco repertório de imagens – muitas deles *selfies* que os sujeitos tiram de si mesmos – sem o qual tantos indivíduos hoje parecem não conseguir se relacionar, a ponto de aparelhos celulares já o trazerem embutido em suas páginas iniciais.

Dentro de tal contexto, o que quereríamos significar quando usamos o termo “cultura da aparência” (Santarella; Nöth, 2010)? O que seria e como funcionaria esta cultura, da qual a “indústria da aparência”, tal como a referi aqui, é parte constituinte? Afinal, é essa indústria, de cosméticos, higiene e cuidados pessoais em geral que ajuda a produzir, ou ao menos facilitar, as escolhas com relação à sua própria aparência, aparência esta que, por sua vez, os indivíduos irão apresentar ao mundo via Facebook e afins. Aparência esta, ainda, que tanto possibilita quanto determina os modos e resultados da produção dessas imagens pessoais/individuais pelas quais buscamos nos conectar com os outros e com o mundo.

Mas a questão é ainda mais complexa. Num sentido muito profundo, somos, sim, a imagem que representamos aos olhos dos outros e da sociedade. O sociólogo Erving Goffman (2007) discorreu brilhantemente sobre o quanto de nossas ações sociais, nossas ações face ao outro, se dão no âmbito da “representação do eu”. Para ele, essa representação do eu é, na verdade, a representação de uma certa aparência desse

⁵ Cf. Harvey (1990).

“eu” que queremos transmitir ao outro quando nos relacionamos com ele. Essa representação dessa aparência, por sua vez, serve para melhor controlarmos o fluxo de nossas interações sociais, direcionando-os para que comuniquem exatamente aquilo que pretendemos. Nem mais, nem menos, mas exatamente aquilo que queremos transmitir. E esses modos de apresentarmos, representando, exatamente a aparência “certa” para a situação “certa”, operam, nos termos de Goffman, como papéis sociais que representamos na construção da *imagem* desse eu que queremos passar ao outro, como se a vida social funcionasse tal qual um teatro de interações entre diferentes imagens pessoais.

Já o antropólogo Daniel Miller (2013) oferece outra interpretação sobre a importância que a aparência pessoal pode ter para os sujeitos de uma cultura específica. Preocupado com o que considera uma incompreensão, da parte dos antropólogos e dos acadêmicos em geral, acerca da importância que questões como roupas, moda, beleza e a imagem pessoal têm para indivíduos concretos, e preocupado, mais ainda, com as maneiras pelas quais muitos autores desmerecem tais questões como “superficiais” e, portanto, como pouco “sérias” e “importantes” para a compreensão da vida social, Miller vem, há anos, desconstruindo o que percebe como uma crítica moral, e incorreta, do consumo e do apego das pessoas às “coisas”, ou seja, aos objetos que as rodeiam e por meio das quais constroem suas vidas (Miller, 2001).

Em seus estudos mais recentes, o antropólogo vem se debruçando, dentre outras temáticas, sobre os modos como diferentes culturas se relacionam, por exemplo, com a moda, o vestuário e a “produção do “eu” por meio dos objetos que compõem a cultura da moda e/ou do vestuário. Discorrendo sobre por que pessoas de diferentes culturas se preocupam com supostas “futilidades” como roupas e sapatos, Miller (2013) demonstrou que julgar criticamente aquilo que se pode chamar de uma “cultura da aparência” – ou seja, o fato de, numa determinada cultura, a construção da própria aparência ser tratada como foco central das relações sociais – é, pura e simplesmente, um erro conceitual e analítico.

Isto porque, diz ele, se estaria desconsiderando, e deixando de compreender, um dos aspectos mais fundamentais das culturas humanas. A aparência, a imagem pessoal, diz Miller (2013), importam para praticamente todas as culturas, e por dois motivos principais. Primeiro,

porque é por meio dela que podemos nos mostrar mais imediatamente ao outro e, segundo, porque, muitas vezes, este é o único modo, ou pelo menos o modo mais imediato, pelo qual o outro pode nos reconhecer e conhecer. Ora, diz Miller, o outro não nos enxerga, num primeiro momento, senão pelo que deixamos transparecer, uma vez que nosso interior está oculto; daí tanta importância atribuída, em tantas culturas, à aparência como base para a interação entre o eu e o outro.

Como afirma Miller, numa quase provocação, a sociedade ocidental contemporânea talvez seja a que mais condena tal centralidade atribuída às aparências no seu sentido mais superficial: em tantas outras sociedades, mostra ele, a aparência é quase só o que importa, porque é só isto o que se pode mostrar ao outro – daí tanto esforço gasto em se mostrar a aparência “certa”, “apropriada”, ou seja, exatamente aquela que queremos mostrar (Miller, 2013)⁶.

O que tal formulação propõe é que consideremos a aparência como detentora de verdades ao invés de “superficialidades” sobre os sujeitos, uma vez que é, sim, a nossa imagem, a imagem que projetamos para que o outro, que serve de base inicial para nossas interações. Sob essa ótica, a aparência, a imagem pessoal projetada pelo sujeito perante o outro operaria quase que como um cartão de visitas, uma apresentação que serviria de base para a comunicação.

Complicando ainda mais a discussão sobre imagem e aparência, os modos como os indivíduos se apresentam aos outros, seja em casa, em espaços públicos, no trabalho, no lazer etc., são sempre resultados de escolhas dentro de um código social pré-estabelecido, que tem a ver com classe, gênero, idade, raça etc. Ou seja, com diferenças sociais cuja superação está além da capacidade de cada sujeito. Tem a ver, portanto, com toda a ansiedade que essa necessidade de se projetar a imagem “certa” traz ao sujeito em seu dia a dia. Afinal, todos sabemos dos efeitos negativos sofridos por quem não projeta a imagem “certa” – seja em racismos explícitos, seja em discriminações mais veladas baseadas na impressão de que alguns sujeitos não se adéquam às visões dominantes do que seria a “boa” aparência.

⁶ Cf. Goffman (2007).

CULTURA, UM CONCEITO ANTROPOLÓGICO EXPANDIDO

O que foi discutido até aqui demanda uma nova definição de “cultura” para que possamos melhor perceber as implicações possíveis para se repensar a interculturalidade. Em resumo, o que se sugeriu até agora é que, em alguns contextos, a imagem, a aparência e a visibilidade talvez importem mais do que a fala, o discurso propriamente dito. Talvez, principalmente, naqueles contextos multiculturais onde as traduções da linguagem e dos significados explicitados no discurso se mostram insuficientes.

Esta proposta requer que se superem conceitos de cultura que prevaleceram durante muito tempo, segundo os quais se pressupunha que sujeitos são sempre produto e resultado de sua cultura, sendo influenciados e determinados por ela (Laraia, 2001). Desse ponto de vista, toda ação humana seria resultado direto da cultura à qual se pertence. A suposição, portanto, é que sujeitos são *determinados* pela cultura na qual estão inseridos, mesmo que, ocasionalmente, eles possam mobilizá-la seletivamente para alcançar determinados objetivos, e mesmo que seja possível, obviamente, aprender a operar numa cultura diferente da nossa. Mesmo assim, a ideia básica é que, ao menos num primeiro momento, somos aquilo que nossa cultura faz de nós, e nos comportamos de acordo com o que nossa cultura nos ensina.

O que gostaria de sugerir, aqui, é que essa visão tende a produzir uma noção reativa e não ativa ou criativa de cultura. Em suas manifestações mais nefastas, tal conceito é exatamente o que produz os estereótipos culturais que, lamentavelmente ainda presentes na sociedade, tentam igualar um indivíduo à sua cultura por meio de simplificações grotescas. Exemplos como “cariocas são folgados” ou “baianos não gostam de trabalhar”, infelizmente, ainda constam do repertório de muitos indivíduos na sociedade brasileira.

A chamada “teoria da prática”, na antropologia, busca exatamente superar essa visão reativa e passiva de cultura, enfatizando, pelo contrário, o fazer e as práticas de cada indivíduo. Propõe, como sua base interpretativa e analítica, a ideia de que cultura é produto da ação humana concreta e cotidiana e não o contrário. Ou seja, que as ações dos sujeitos não são meros reflexos de sua cultura e que, pelo contrário, as culturas são reflexo das ações dos sujeitos. O antropólogo

go e sociólogo Pierre Bourdieu (1977, 1990, 2006, 2009) foi o primeiro a propor essa abordagem, em livro originalmente publicado em 1972 (Bourdieu, 1977). Já nessa obra, Bourdieu construía a ideia de que cultura não é apenas algo que define as pessoas: tanto quanto, e pelo mesmo processo pelo qual os sujeitos se tornam produto da cultura à qual pertencem, eles também definem e produzem essa cultura, por meio de suas práticas cotidianas. Assim, mediante aquilo que concretamente *fazem*, os sujeitos criam cultura e atribuem-lhe sentido dentro de seus contextos de vida específicos.

A base para essa ideia está no conceito de *habitus*, desenvolvido por Pierre Bourdieu (1977, 1990, 2006, 2009), conceito que tenta explicar ao mesmo tempo como aprendemos, incorporamos e produzimos a cultura da qual fazemos parte. Entendido como parte fundamental da cultura, o *habitus* seria um sistema de disposições coletivas que indivíduos e grupos internalizaram e ao qual recorrem o tempo todo para dar sentido às suas práticas cotidianas (Bourdieu, 1977, p. 84-85). O *habitus* não está, diz Bourdieu, só na esfera do discurso, mas também, e primordialmente, no espaço das práticas cotidianas.

A partir da abordagem de Bourdieu, depois avançada também pela antropóloga americana Sherry Ortner (1984, 2006), percebe-se a cultura como algo que se produz, e se manifesta, em tudo aquilo que *fazemos*, no sentido mais literal do termo. Ou seja, nas nossas práticas materiais e concretas: algumas delas são inconscientes, mundanas e corriqueiras, tais como andar, comer, vestir, falar, olhar para o outro, e algumas são mais racionais, objetivas e, potencialmente, mais “sérias” e “profundas”, tais como estudar, escrever, trabalhar, votar e assim por diante (Bourdieu, 1977, 1990, 2006, 2009)⁷.

Mas por que, nesta perspectiva, tudo aquilo que os indivíduos *fazem* é significativo? Porque, dizem Bourdieu (1977, 1990, 2006, 2009) e Ortner (1984, 2006), a sociedade, ou seja, as estruturas sociais que compõem determinado contexto social, cultural, histórico, político e econômico e que constituem, por assim, dizer, o espaço social dentro do qual os indivíduos conduzem suas existências, têm uma existência concreta, material e objetiva. Elas não existem apenas no pensar dos

⁷ Cf. também Ortner (1984, 2006).

indivíduos, não são “redes de significados” ou “mapas mentais para a realidade”, como quereriam outros conceitos de cultura (Laraia, 2007). Para Bourdieu e Ortner, as estruturas sociais existem concretamente e se materializam cotidianamente – por meio das ações concretas de indivíduos concretos inseridos em contextos concretos de fazer e agir. As estruturas sociais que compõem a cultura, então, têm um *locus*, dizem Bourdieu e Ortner: tanto estruturas sociais quanto cultura estão incorporadas em cada um de nós, em nosso próprio corpo, que no final das contas é quem materializa essas estruturas e essa cultura, por meio de nossas práticas diárias.

Por sua vez, essas práticas diárias não são resultado apenas de escolhas individuais descontextualizadas: pelo contrário, o conceito de *habitus* faz a ligação entre estrutura e indivíduo. Para Bourdieu (1977), o *habitus* é a introjeção exatamente das estruturas sociais mais amplas nas quais se produz e reproduz a vida cotidiana, introjeção essa que ocorre ao nível de cada indivíduo. Ao nascer, ser criado e educado, e crescer numa determinada cultura, o sujeito vai gradualmente introjetando o *habitus* específico daquela sociedade (ou grupo, ou classe social), o qual por sua vez motiva práticas e ações. Porém, diz Bourdieu (1977), uma vez que se está tratando de sujeitos humanos, e não de máquinas ou robôs, tais práticas e ações nunca serão completamente determinadas: prática implica ação humana, a qual por sua vez implica escolha e, por que não dizer?, estratégia (Bourdieu, 2006). Assim, cada ação humana pode ser pensada como o resultado *tanto* das estruturas sociais nas quais ela está inserida, *quanto* das escolhas e decisões tomadas por indivíduos concretos numa situação concreta. Ação e reação, portanto, são igualmente importantes para Bourdieu, e o que permite essa junção analítica é o conceito de *habitus*.

Assim, o que Bourdieu, inicialmente, e Ortner, num momento posterior, propõem com o conceito de *habitus* – que é ao mesmo tempo produto e produtor das estruturas e, portanto, da cultura – é uma noção de cultura como a internalização das estruturas sociais no interior do próprio corpo humano. Essas estruturas sociais que constituem a cultura, nesse sentido, funcionariam como um repertório de ações às quais recorreremos o tempo todo para funcionar em sociedade, ações que são, ao mesmo tempo, reflexos de uma ordem cultural mais ampla e resultados de microescolhas individuais dentre aqueles repertórios pré-exis-

tentes: como falar, o que dizer, como se portar, como se movimentar etc. Todos esses elementos juntos compõem o conceito de cultura para essa teoria da prática: é uma cultura *criada e produzida* pelos sujeitos nas suas próprias práticas, sem precisar necessariamente recorrer ao nível do discurso ou da consciência.

O que esse referencial permite pensar é que todas as nossas ações são ações que se passam primordialmente no nível da materialidade, dos corpos, e não do discurso, da fala. Fazemos o que fazemos, em grande parte, porque o fazemos sem pensar e sem dizer. Os significados culturais estão implícitos e ocultos. É aqui que entra a questão da imagem nessa visão de cultura: para Bourdieu, o *habitus* é manifestamente visual, ele (e, portanto, a cultura à qual pertence) pode ser *visto* pelos outros antes que seja entendido ou explicado, nos modos como nos colocamos e colocamos nossos corpos no mundo, nas nossas relações com os outros. É por isso que a visualidade importa tanto para se pensar cultura: porque *vemos* a cultura incorporada nos outros tanto quanto a entendemos e falamos.

UM OLHAR A PARTIR DO GRUPO BRICS

Esboço aqui algumas conclusões preliminares para pensar interculturalidade, imagem e aparência.

O que significaria “interculturalidade” se o conceito de cultura utilizado fosse esse que delineamos acima? Com certeza, teríamos que lidar, diretamente, com os diálogos que se travam por meio da imagem pessoal, da aparência, do corpo. Seria uma visão de interculturalidade fundada na materialidade dos sujeitos, voltada para como eles e elas se portam, se movimentam, se apresentam visualmente. Os sinais e significados seriam visuais, mais que conversacionais.

E com qual tipo de noção sobre interculturalidade teríamos que lidar para avançar a compreensão de como ela se dá numa sociedade que chamamos de “imagética”, centrada numa cultura da aparência, da imagem pessoal e numa crescente importância atribuída à “boa aparência” e, até, à beleza? Ora, teríamos que pensar, nesse sentido, interculturalidade como se constituindo, prioritariamente, pelos modos como os indivíduos buscam melhorar sua aparência para potencializar sua apresentação ao outro. Porém, num mundo globalizado onde homoge-

neização e diferença cultural andam juntas – inclusive nos significados que atribuímos, por exemplo, à ideia de “beleza” – tratar-se-ia, então, de buscar compreender quais são as práticas e ações pelas quais esses sujeitos buscam negociar homogeneização e diferença na construção de uma imagem pessoal que seja potencialmente agradável e “bem vista” em todos os contextos nos quais um determinado indivíduo circula.

Para aqueles que trabalham no interior daquelas empresas globais que compõem o que chamei de “indústria da aparência”, tratar-se-ia de uma negociação, portanto, entre: (1) o reconhecimento da importância da aparência, da “boa aparência” e dos meios disponíveis para se modificar e melhorar tal aparência; (2) o reconhecimento também de que alguns desses padrões de aparência, inclusive dentro de uma mesma equipe de trabalho, podem ser múltiplos e divergentes, enquanto outros podem estar se homogeneizando; (3) o reconhecimento do próprio papel daquela empresa na construção e transformação de (1) e (2). Esses três pontos implicariam, ainda, perceber a questão da aparência não só como uma barreira entre indivíduos de diferentes culturas, mas também como potencial instrumento na construção de pontes entre os sujeitos e, portanto, como instrumento de comunicação e no diálogo. A importância dessa interculturalidade visual como instrumento e caminho para a comunicação e o diálogo, claro, é ainda mais fundamental no caso exatamente das empresas transnacionais cujo trabalho já é a própria produção das aparências: afinal, nelas se *produz* aparência o tempo todo, dentro e fora da organização, e essa produção, cada vez mais, precisa ser conduzida interculturalmente.

Nesse sentido, para finalizar o argumento, cabe retomar alguns pontos da pesquisa que originou este capítulo, pois todas estão produzindo, tentativamente, suas próprias maneiras de lidar com tal interculturalidade visual e imagética. Vale lembrar que todas as empresas estudadas são globais, mas a maioria tem uma base nos grandes centros que são Estados Unidos e Europa (são originalmente americanas ou francesas, com exceção da gigante Shiseido, japonesa). Seus gestores vêm, em grande parte, da matriz. Mas parte de sua atuação se dá pelo estabelecimento de sedes em países como China, Índia e Brasil, onde trabalham com equipes multiculturais.

Cria-se, assim, uma situação interessante: empresas cuja atividade-fim é a produção de uma aparência globalizada, de padrões de beleza globalizados, têm que lidar ao mesmo tempo com funcionários e consumidores/as, nesses países, que detêm outros modelos sobre aparência e imagem pessoal. Ao mesmo tempo em que esses funcionários e consumidores “aprendem” modelos de aparência externos, também utilizam seus próprios modelos, num diálogo constante e ambíguo entre os dois lados.

É importante notar que os padrões diferenciados de beleza e aparência que discutimos aqui se manifestam de maneiras diferentes em cada um de nossos três casos, Brasil, China e Índia. Essas diferenças apontam caminhos interessantes para se pensar em formas diferenciadas de construção de interculturalidades no interior das empresas. Na Índia, por exemplo, percebe-se forte desejo de modernidade e de ocidentalização (manifesto em práticas como clarear a pele, vestir a indumentária ocidental, procurar se assemelhar às mulheres ocidentais). Ao mesmo tempo, porém, a permanência da tradição é reconhecida: tradições milenares de culto à beleza e de cuidado com a aparência são colocadas a serviço desse desejo por modernidade ocidental, ao mesmo tempo em que se baseiam em noções tradicionais de beleza.

Por sua vez, a busca pela imagem pessoal, pela aparência “certa” no ambiente de trabalho, seja da parte dos gestores quando definem determinados códigos, seja da parte de como as/os funcionárias/os constroem suas próprias imagens, ocorre por meio de uma constante negociação entre ser moderno e ser autêntico, ser novo e ser tradicional, e até entre o que é visto como “bonito” ou “feio”. Os códigos de aparência no ambiente de trabalho, portanto, tendem a buscar uma alternativa entre o moderno e o tradicional: por exemplo, recomendando que quem preferir as vestimentas tradicionais (o sari) que o faça escolhendo cores modernas. Nessa tensão entre tradição e modernidade, não há como se prever para qual lado irá pender a balança, pois tudo dependerá de quem é a empresa, mas também de quem são os gestores e funcionários (por exemplo, quantos dos funcionários estudaram nos Estados Unidos ou na Inglaterra).

Já na China, os processos de mudança e adaptação aos padrões ocidentais vêm acontecendo de forma muito mais rápida e definitiva.

Novos padrões de beleza, embora também possam incorporar ideias por vezes milenares – a preferência pela pele “branca como a neve”, por exemplo, originou-se há muitos séculos –, estão sendo criados quase que instantaneamente, e o desejo de mudança parece muito mais generalizado. Com esse objetivo, uma tradição milenar que vem sendo tanto reproduzida quanto transformada é a da importância atribuída ao aprendizado, ao aprender fazer e, portanto, à expertise. Partindo dessa tradição para adaptá-la à questão da aparência no trabalho, a linguagem utilizada é a da obrigação – “é preciso fazer desta maneira e não daquela,” “é assim que se faz”, “faça assim” – e não da negociação como na Índia. Pela mesma lógica, os códigos de cuidados com a aparência no ambiente de trabalho são muito mais propositivos e exigentes; percebe-se uma orquestração da mudança e uma vigilância constante em prol da transformação total da aparência. Quase uma “pedagogia da aparência”, por assim dizer, e a interculturalidade visual e imagética, desta forma, se dá de cima para baixo e não pela via da negociação.

Finalmente, no caso brasileiro, tem-se uma situação praticamente inversa aos outros dois casos no que diz respeito à incorporação de padrões americanos, franceses ou outros oriundos do Hemisfério Norte. Isto porque, nos materiais que estudamos, o discurso que aparece é a valorização da beleza brasileira como um dado, ou seja, como algo que supostamente, o mundo inteiro reconheceria. Nesse caso, portanto, não se trataria de incorporar novos padrões; os padrões brasileiros já seriam os da beleza idealizada. Por outro lado, parece justo dizer que, no Brasil, o culto ao corpo, à aparência e à beleza já era bastante mais predominante do que na China e na Índia mesmo antes da globalização. Assim, um discurso da mudança e da incorporação ou aprendizado de novos ideais de beleza não caberia, e a tensão entre modernidade e tradição é muito pouco perceptível.

O que se percebe nos códigos de aparência, então, é uma combinação entre a valorização do “saber cuidar da aparência” tido como “tipicamente brasileiro”, por um lado, mas também uma certa domesticação de alguns supostos “excessos”, sejam eles comportamentais ou físicos, por outro: por exemplo, nas exortações contra roupas muito curtas e/ou coloridas, ou na sugestão de se cuidar de cabelos tidos como “rebelde”. Não há obrigação de mudança em nenhum sentido, e há sempre uma valorização da brasilidade no cuidar da aparência, embora em alguns

casos sejam feitas “sugestões” como essas. Em outras palavras, tem-se uma interculturalidade já fundada muito mais na semelhança do que na diferença, embora tão focada na aparência quanto na Índia e na China.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esses três casos, portanto, apontam para três caminhos diferentes pelos quais a interculturalidade visual e imagética, como podemos nomear tal processo, vem sendo construída no interior exatamente daquelas empresas e corporações que estão à frente da disseminação de uma cultura global da aparência e da beleza. Porém, como toda empresa e toda organização é constituída por indivíduos inseridos em contextos culturais específicos – e, como nos ensina Bourdieu, produtores desses mesmos contextos e culturas –, o que se pode perceber nessas empresas são modelos diferentes, embora igualmente válidos, criativos e ativos (ao invés de passivos) de produção de interculturalidade. Esses modelos, por sua vez, se constroem a partir das situações concretas nas quais estão inseridos. Nesse sentido, a discussão aqui apresentada – e visto se tratar ainda de uma pesquisa em andamento – não pretendeu chegar a uma conclusão, mas sim contribuir para nossa compreensão dos processos contemporâneos de comunicação intercultural por meio do enfoque numa comunicação que é, principalmente, visual em vez de verbal.

REFERÊNCIAS

ALHEN, Rubens S. D.; PEREZ, Clotilde. Curti sua foto: como a circulação midiática e o consumo do Instagram edulcoraram as fotos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI, Manaus, AM, 4-7 de set. 2013. *Anais...* Manaus: Universidade Federal do Amazonas; São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013.

APPADURAI, Arjun. *Modernity at large: cultural dimensions of globalization*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1996.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. *A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas*. In: TANURE, Betânia et al. (Org.). *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BOURDIEU, Pierre. *Outline of a theory of practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1977.

_____. *The logic of practice*. Berkeley, CA, Stanford University Press, 1990.

_____. *A distinção: crítica social do julgamento*. Porto Alegre, Zouk Editora, 2006.

_____. *O senso prático*. Petrópolis, Vozes, 2009.

CHOMSKY, Noah. *Profit over people: neoliberalism & global order*. New York, Seven Stories Press, 1999.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 2003.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo: Edusp, 1998.

GIDDENS, Anthony. *Mundo em descontrolo: o que a globalização está fazendo de nós*. Rio de Janeiro, Record, 2000.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2007.

HARVEY, David. *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*. Oxford, Blackwell Publishers, 1990.

JONES, Geoffrey. *Beauty imagined: a history of the global beauty industry*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

KLEIN, Naomi. *No logo*. London: Picador, 1999.

LARAIA, Roque. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 2001.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazío*. Barueri, SP: Manole, 2005.

MILLER, Daniel. The poverty of morality. *Journal of Consumer Culture*, v. 1, n 2, p. 225-243, 2001.

_____. *Trecos, troços e coisas: estudos antropológicos sobre a cultura material*. Jorge Zahar Editora, 2013.

MIRZOEFF, Nicholas. *An introduction to visual culture*. London: Routledge, 1999.

_____. (Org.). *The visual culture reader*. London: Routledge, 1998.

ORTNER, Sherry. Theory in anthropology since the sixties. *Comparative Studies in Society and History*, v. 26, n. 1, p. 126-166, 1984.

_____. *Anthropology and social theory: culture, power, and the acting subject*. Durham, NC: Duke University Press, 2006.

RITZER, George. *The macdonaldization of society*. London: Sage, 2000.

_____. (Org.). *Macdonaldization: the reader*. London: Sage, 2009.

SANTARELLA, Lúcia; NÖTH, Winfried. *Imagem: cognição, semiótica, mídia*. São Paulo: Iluminuras, 2010.

TUNGATE, Mark. *Branded beauty: how marketing changed the way we look*. London: Kogan Page, 2011.

8

MENTALIDADE GLOBAL E A ATUAÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS: AS EMPRESAS BRASILEIRAS ESTÃO PREPARADAS?

Germano Glufke Reis¹ e Claudia Frias Pinto²

RESUMO

Neste capítulo analisamos a mentalidade global das empresas multinacionais brasileiras e a sua atuação em mercados externos. Essas empresas se internacionalizaram

¹ Doutorado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), com bolsa-sanduíche da Capes para a University of Cambridge, Judge Business School, Inglaterra. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-ESP). Graduado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), com foco em organizações. Professor da FGV e professor e pesquisador do programa de mestrado em administração da Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), onde lidera o projeto “Liderança, cultura e internacionalização de empresas”. É integrante do Neop - Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas da FGV e editor científico da *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. E-mail: germano.reis@fgv.br.

² Doutoranda em Administração de Empresas, com foco em Estratégia, na Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Mestre em Gestão de Projetos, na Universidade Nove de Julho (Uninove). Mestre em Negócios Internacionais pelo Instituto Politécnico de Leiria (IPL), Portugal. Especialista em Gestão Imobiliária pela EGP/Universidade do Porto, Portugal. Licenciada em Gestão de Empresas e licenciada em Contabilidade e Finanças, pelo Instituto Politécnico de Leiria (IPL). Integrante do GlobAdvantage - Center of Research on International Business & Strategy e do International Business Research Forum (IBRF). E-mail: claudia.frias.pinto@gmail.com.

tardamente e, por isso, ainda não têm uma mentalidade global totalmente desenvolvida. É necessário que os gestores entendam a relevância de desenvolver uma mentalidade global e o impacto que esta pode ter na empresa.

Palavras-chave: Mentalidade global; Internacionalização; Multinacionais brasileiras.

Para que uma empresa multinacional possa operar e competir internacionalmente, não basta construir uma rede de atividades que adicionem valor. É necessário que os gestores desenvolvam uma mentalidade global (*global mindset*) (Bowen e Inkpen, 2009; Reis e Borini, 2014). A mentalidade global é um estado de espírito que permite aos gestores compreender um negócio ou mercado sem se restringirem às fronteiras entre países. Para que a empresa multinacional seja bem-sucedida em um contexto global, os gestores precisam desenvolver perspectivas globais e integradoras (Kedia; Mukherji, 1999) e ter uma visão abrangente, não paroquial, da empresa e das suas operações, além de um profundo entendimento do seu próprio negócio e do país (Bartlett; Goshal, 1992).

As multinacionais dos países desenvolvidos – pioneiras na arena global - têm percebido que o alinhamento e padronização globais de seus produtos e operações não é suficiente para assegurar a competitividade. Para responder localmente, os produtos e a forma de interação com os mercados precisam ser adaptados, sendo necessário compreender outras culturas e ambientes institucionais. Tome-se, por exemplo, o caso de internacionalização do McDonald's para a Índia. Embora a empresa padronize internacionalmente a sua marca – bem como determinados processos produtivos, identidade, conformidade dos produtos, entre outros –, na Índia essa cadeia de *fast food* teve de adaptar-se ao contexto local. O Big Mac, por exemplo, foi substituído pelo Maharaja Mac e pelo McAloo Tikki, e novos temperos e formatos foram adicionados ao cardápio (Dash, 2005). Além disso, também foi ajustada a cadeia de suprimentos à realidade do país - McDonald's "*cold chain*" – de forma a assegurar que os insumos para os sanduíches atendam ao padrão

de qualidade estabelecido globalmente pela cadeia. No Brasil, é possível encontrar pratos executivos com feijão e arroz em lojas da rede, e em Portugal oferecem cardápio de sopas, algo pouco usual em outros países. Essas adaptações locais ocorreram em consequência de uma determinação legal, ou seja, a empresa tem que oferecer aos funcionários dos vários países refeições adaptadas aos costumes locais. Como foi necessária a adaptação local, o McDonalds' optou por estender os cardápios e disponibilizá-los também aos seus clientes (Grabauska, 2014). Este exemplo do MacDonalnds' reforça a ideia de que, ao responder ao contexto cultural e institucional local, as empresas podem catalisar aprendizados e configurar novas competências e capacidades. As empresas multinacionais precisam conseguir balancear, simultaneamente, alinhamento global e adaptabilidade local e, portanto, desenvolver uma mentalidade global (Gupta; Govindarajan, 2002).

Ter mentalidade global é, também, relevante para as empresas multinacionais de países emergentes (Srinivas, 1995). O desenvolvimento de uma mentalidade global é fundamental para que essas empresas detectem e explorem novas oportunidades de negócios internacionais, em um contexto global. Por exemplo, os níveis de mentalidade global nas multinacionais chinesas influenciam as suas estratégias de internacionalização e o desempenho das suas atividades no exterior (Yin, Johnson e Bao, 2008; Raghavan, 2008). No Brasil, por outro lado, quando a multinacional Votorantim se internacionalizou para o hemisfério norte, enfrentou vários desafios relacionados com fragilidades na mentalidade global (Borini et al., 2007). Os principais desafios foram o formato de integração, tanto administrativo (modelo organizacional e práticas de gestão) como cultural (perfil e mentalidade das pessoas, e falta de alinhamento cultural e dos valores entre a matriz e a nova operação).

As empresas de países emergentes internacionalizaram-se tardiamente (*late movers*) e são recém-chegadas à concorrência global. O Brasil apresenta um grande mercado interno e, até aos anos 1990, teve uma economia bastante fechada (Fleury, A.; Fleury, M., 2011). Essas condições levaram muitas empresas a iniciarem a sua internacionalização apenas décadas depois da sua fundação. O processo de expansão das empresas brasileiras geralmente inicia-se na América Latina, onde o mercado e as dinâmicas culturais – como língua, nível de desenvolvimento, nível educacional – são semelhantes (Cyrino; Penido; Tanure,

2010). Com operações na América Latina, as empresas reduzem o risco percebido, adquirem experiência internacional e desenvolvem vantagens competitivas regionais. Após essa fase inicial de aprendizagem em países vizinhos, muitas vezes as multinacionais expandem-se para regiões geográfica e culturalmente mais distantes, como a América do Norte, África e Ásia. Por exemplo, a Petrobras e a Vale têm projetos de busca de recursos na África e a Odebrecht e a Camargo Correa têm projetos de desenvolvimento de infraestruturas em países africanos de língua portuguesa.

Quando comparadas com as multinacionais de países desenvolvidos, as empresas multinacionais brasileiras ainda estão dando os primeiros passos no sentido da internacionalização. Há numerosas barreiras a ultrapassar, decorrentes, por exemplo, da falta de experiência, do desconhecimento do processo de internacionalização e dos mercados externos, da dependência excessiva do mercado doméstico, da incapacidade de atingir padrões globais de excelência e das fragilidades do país de origem – denominada desvantagem de ser de país emergente (*liability of emergingness*) (Bartlett e Ghoshal, 2000; Madhok e Keyhani, 2012). Quando as empresas multinacionais brasileiras se internacionalizam, podem sofrer, para além de desvantagens por serem estrangeiras (*liability of foreignness*), desvantagens adicionais por serem originárias de um país emergente, que tem um ambiente institucional deficitário (Madhok; Keyhani, 2012). Há, no entanto, várias empresas multinacionais brasileiras, nos diversos setores, que têm conseguido ultrapassar todas as barreiras e foram bem-sucedidas no processo de internacionalização (ver Tabela 8.1). Muitas dessas multinacionais são até líderes globais no seu setor de atividade. Vale (mineração), Ambev (bebidas) e Embraer (aviação comercial) são apenas alguns exemplos.

Tabela 8.1 – Exemplos de empresas multinacionais brasileiras e setor em que atuam.

SETORES	MULTINACIONAIS BRASILEIRAS
Indústrias baseadas em recursos naturais	Vale, Petrobras
Fornecedores de insumos básicos	Companhia Siderúrgica Nacional, Gerdau, Votorantim, Braskem
Agronegócio	JBS-Friboi, BRF
Produtos complexos	Embraer, Marcopolo
Bens de consumo	Ambev, Coteminas
Fornecimento de componentes e sistemas	Sabo, Weg
Fornecimento de materiais de construção	Tigre, Duratex
Tecnologia da informação	CI & T, Stefanini, Bematech
Serviços de engenharia	Odebrecht, Camargo Correa
Outros serviços	Ibope, Fogo-de-Chão, Spoleto

Fonte: adaptado de Fleury; Fleury; Reis (2010).

Para os gestores das multinacionais brasileiras, desenvolver a mentalidade global pode ser ainda uma questão secundária. Ao longo dos anos, os gestores brasileiros desenvolveram uma mentalidade gerencial, e não uma mentalidade global. Em vez de se focarem em oportunidades globais, os gestores, durante décadas, têm preferindo investir no conhecimento do mercado doméstico, evitando os desafios de um mercado internacional mais competitivo. No entanto, para que as empresas multinacionais sejam competitivas no cenário internacional e possam explorar novas oportunidades em mercados externos, é crucial que desenvolvam uma mentalidade global. Manter uma mentalidade gerencial pode comprometer a identificação de oportunidades globais, a resposta aos mercados externos, bem como a adaptação a outras culturas (Gupta e Govindarajan, 2002; Javidan et al., 2011; Levy, 2005). Para competir no exterior, é preciso que as empresas multinacionais superem

a sua “mentalidade marginal” (Bartlett; Ghoshal, 2000), e desenvolvam uma mentalidade global.

O objetivo deste capítulo de livro é compreender e discutir se as empresas multinacionais brasileiras já desenvolveram a mentalidade global necessária para atuarem, com sucesso, nos mercados externos. Começamos por apresentar o conceito de mentalidade global, e em seguida, mostrar por que é relevante a empresa desenvolver uma mentalidade global. Depois, fazemos uma breve descrição do ambiente em que as empresas multinacionais cresceram. Essa contextualização permite compreender como as empresas brasileiras têm desenvolvido a mentalidade global. Por último, indicamos algumas ações que podem ajudar as empresas brasileiras a desenvolver uma mentalidade global.

O QUE É “MENTALIDADE GLOBAL”?

Definir e caracterizar o que é a mentalidade global e como ela se desenvolve são pontos que têm sido enfatizados pela literatura em gestão internacional (ver, por exemplo, Gupta e Govindarajan, 2002; Levy et al., 2007; Bowen e Inkpen, 2009; Story e Barbutto Jr., 2010). Essa literatura tem enfatizado a importância de cultivar e desenvolver uma mentalidade global, como um dos elementos críticos de uma empresa global, podendo ter implicações na sua gestão (Ananthram; Nankervis, 2014). No entanto, há pouco consenso em como definir, mensurar ou desenvolver mentalidade global (Bouquet; Morrison; Birkinshaw, 2003). Muitos autores concordam que mentalidade global é uma estrutura cognitiva (ver, por exemplo, Levi et al., 2007; Rogers e Blonski, 2010; Lovvorn e Chen, 2011), ou seja, que os indivíduos possuem filtros cognitivos que lhes permitem compreender a enorme quantidade de informações do ambiente. Mas ainda há argumentações consideráveis sobre os componentes essenciais de uma mentalidade global e como ela é desenvolvida e mantida (Gupta e Govindarajan, 2002; Levy et al., 2007; Lovvorn e Chen, 2011).

As definições de mentalidade global se pautam por duas perspectivas, a organizacional e a gerencial (para uma revisão mais completa, ver Ananthram e Nankervis, 2014). Adotando a perspectiva organizacional, Kefalas (1998) argumentou que a mentalidade global pode ser mensurada por vários indicadores, como: a presença de estrangeiros no conselho de diretores ou em posições de gestão; número de gestores com experiência

internacional; falta de distinção entre matriz e subsidiárias; equipes multiculturais; e implementação de novas ideias ou produtos sugeridas por parceiros estrangeiros. Mas, a maioria dos pesquisadores tem focado a sua atenção na mentalidade do gestor global e não na empresa, defendendo que um grupo gerencial com uma mentalidade global é um componente essencial de uma mentalidade global corporativa (Begley; Boyd, 2003).

De acordo com a perspectiva gerencial, a mentalidade global refere-se a fatores cognitivos, existenciais e comportamentais que, em conjunto, criam estruturas complexas, que se caracterizam por uma abertura para e articulação de múltiplas realidades culturais e estratégicas a nível local e global, e a capacidade de mediar e integrar uma multiplicidade de fatores (Levy et al., 2007). Uma mentalidade global gerencial envolve qualidades e ideais pessoais, conhecimento e capacidades, comportamentos, ou uma combinação desses fatores (Ananthram; Nankervis, 2014). Recentemente, a mentalidade global foi também associada a “inteligência cultural”, sugerindo que a capacidade de os gestores se ajustarem globalmente depende da sua tolerância à ambiguidade, a um conjunto de capacidades pessoais e à capacidade de analisar as culturas nas suas interações internacionais (Lovvorn; Chen, 2011); à apreciação da diversidade cultural (Arora et al., 2004); e à adaptabilidade cultural, vital em negócios globais que envolvem diversos ambientes (Levy et al., 2007).

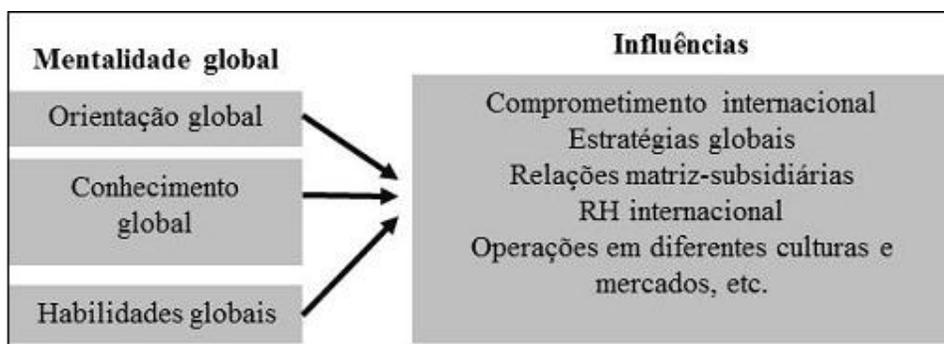
Yin, Johnson e Bao (2008, p. 5) adotaram uma perspectiva mais abrangente e caracterizaram mentalidade global como

uma atitude mental que enxerga o mundo como um mercado interconectado e que estimula a motivação para ativamente explorá-lo; também engloba a capacidade para gerir tal diversidade de mercados. Consequentemente, engloba três dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais.

A orientação global refere-se ao comprometimento e esforço para compreender os mercados estrangeiros e ao desenvolvimento de uma rede de relacionamentos; o conhecimento global engloba o conhecimento de culturas, ambiente externo e mercado dos países em que atua, e a indústria em uma escala global; e as habilidades globais referem-se à capacidade de trabalhar, eficientemente, com pessoas de diferentes cul-

turas, ter profissionais que dominem as línguas faladas nos mercados onde atuam e ter habilidades de comunicação. Essas três dimensões influenciam aspectos como o comprometimento com a internacionalização, a configuração de estratégias globais, formato das relações matriz-subsidiária, tipo de operação em outros países, políticas de gestão de pessoas internacionais, entre outros aspectos (ver Figura 8.1).

Figura 8.1 – Potenciais efeitos da mentalidade global nas empresas.



Fonte: REIS, Germano; BORINI, Felipe, 2014.

POR QUE A MENTALIDADE GLOBAL É RELEVANTE?

Em um cenário de alta competitividade e conectividade global, é preciso que os gestores tenham mentalidade global, sejam capazes de lidar com cenários de grande complexidade estratégica e intercultural e “pensem globalmente e ajam localmente”. É preciso que os gestores tenham uma visão global abrangente, uma orientação global do negócio e se adaptem ao ambiente e à cultura local (Story; Barbutto, 2011). Gupta e Govindarajan (2002) argumentaram que a mentalidade global é um dos elementos que forma a inteligência organizacional necessária para

identificar e explorar oportunidades, mesmo em regiões distantes e diferentes. De fato, gestores com uma forte mentalidade global são capazes de focar em mercados globais e têm uma melhor compreensão das dinâmicas de operar em culturas e mercados altamente heterogêneos (Kefalas, 1998; Kedia e Mukherji, 1999). Levy et al. (2007) reforçam essa visão, ressaltando que uma mentalidade global forte pode ser fonte de vantagem competitiva nos mercados internacionais.

A mentalidade global afeta a compreensão que os gestores têm da diversidade mundial, bem como a sua capacidade de integrar múltiplos pontos de vista e fontes de conhecimento no processo de tomada de decisão da empresa, e, como resultado, influencia positivamente o desempenho da empresa (Bartlett e Ghoshal, 1989; Gupta e Govindarajan, 2002; Jeannet, 2000). Gestores com uma mentalidade global são vistos, de uma forma geral, como gestores mais eficazes. São mais eficazes em influenciar e motivar os outros e em construir relações. Esses gestores têm mais capacidade para construir relações de confiança, porque conseguem desenvolver objetivos compatíveis e alinhados com os interesses das várias partes, além de tratarem as pessoas de outras partes do mundo com respeito e compreensão, mostrando uma abordagem mais aberta e adaptativa (Javidan et al., 2007, 2013). Gestores com uma mentalidade global conseguem avaliar a realidade em diferentes contextos, culturas e mercados e compreender as comunalidades, em vez de enfatizarem as diferenças entre países (Jeannet, 2000), assim como entender as nuances de um negócio global. Com uma mentalidade global, os gestores compreendem melhor a complexidade associada à integração global, sabem gerir as relações da cadeia de valor global, estão cientes das influências políticas e econômicas e entendem os competidores e clientes globais. A mentalidade global de uma empresa é a soma da mentalidade global individual dos seus funcionários (Teagarden, 2014). Empresas com um elevado nível de mentalidade estão mais preparadas para competir mais eficazmente em um mercado global.

Uma empresa tem vários benefícios em desenvolver uma mentalidade global. Primeiro, uma mentalidade global facilita a gestão eficaz das empresas multinacionais, permitindo-lhes maior intenção estratégica e postura internacional (Nummela; Saarenketo; Puumalainen, 2004). Uma mentalidade global elevada está associada à tomada de decisão estratégica, ou seja, os gestores com responsabilidades no nível

da tomada de decisão estratégica têm melhor compreensão acerca das informações relevantes e estão melhor preparados para tomar a decisão certa. Essas decisões podem variar desde a intenção estratégica – por exemplo, para onde as empresas vão expandir as suas operações – à formulação e implementação estratégica. Segundo, empresas com mentalidade global têm melhor desempenho (Javidan; Bowen, 2013). A mentalidade global é um parâmetro-chave no sucesso internacional e leva a desempenhos superiores no longo prazo, a estratégias globais mais expansivas e a maiores níveis de comprometimento nos funcionários. Terceiro, as empresas com mentalidade global têm maior capacidade de combinar rapidez e resposta adequada (Buechel; Sorell, 2014). Por fim, a mentalidade global manifesta-se em uma ou mais vantagens competitivas (Buechel; Sorell, 2014). As cinco fontes de vantagem competitiva são: *early movers* – a vantagem de identificar as oportunidades emergentes no início; *trade-offs* – grande sofisticação e uma análise mais refinada dos *trade-offs* entre adaptação local e standardização global; melhores práticas – partilha mais rápida e eficiente das melhores práticas entre as subsidiárias; novos produtos – lançamento mais rápido de novos conceitos de produtos e tecnologias; e coordenação – coordenação suave das atividades complementares entre fronteiras.

A MENTALIDADE GLOBAL DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Contextualizemos brevemente a realidade brasileira. Depois da crise financeira de 1929 e até ao pós-II Guerra Mundial, o Brasil começou a desenvolver infraestruturas e a indústria. Muitas multinacionais brasileiras nasceram entre os anos 1940 e 1960, como as grandes empresas estatais Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Embraer, Petrobras e Vale. Muitas dessas empresas, depois dos anos 1990, foram privatizadas e tornaram-se multinacionais brasileiras importantes. Na década de 1960, os investimentos em infraestrutura e a política de substituição de importações impulsionaram o desenvolvimento das empresas nacionais, principalmente as atuantes no setor de bens de capital e no de serviços de engenharia (Odebrecht, por exemplo). Por meio de alianças entre capital estatal, privado e com parceiros estrangeiros, foi desenvolvida a indústria petroquímica nacional, formando grupos que originaram empresas como a Oxiteno e a Braskem, por exemplo. No início de

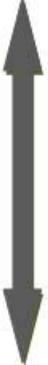
1970, após um período de expansão, surgiu o chamado “milagre brasileiro”, período no qual o país cresceu a taxas anuais de, aproximadamente, 7%. Já a década de 1980 foi considerada a “década perdida”, em razão do desequilíbrio comercial, baixo crescimento e alta inflação. Até o fim dessa década, o Brasil era uma economia fechada, com um mercado interno grande e protegido. As orientações estratégicas foram focadas no mercado doméstico, sem competição internacional.

Do final da década de 1980 em diante, passou a haver uma maior abertura política, com o fortalecimento da democracia (por meio de eleições diretas). O esgotamento do modelo de substituição de importações criou o ambiente para a abertura do mercado, no início de 1990. Desde então, as mudanças mais significativas foram realizadas na gestão de Fernando Henrique Cardoso, continuaram na gestão de Luiz Inácio da Silva e, atualmente, sob a presidência de Dilma Rousseff. As mudanças incluem a estabilização da economia e a abertura dos mercados internos, aumentando o nível de concorrência no Brasil. Como em outros países latino-americanos, esse período foi fortemente influenciado pela perspectiva de liberalização comercial defendida pelo consenso de Washington no início de 1990. Como mencionado anteriormente, na década de 1990 muitas empresas estatais foram privatizadas e houve um conjunto de fusões e aquisições, por exemplo, na Ambev. A exposição contínua a novos modelos de gestão e o aumento da concorrência no mercado interno levou as empresas a rever os modelos de gestão local e promoveu o desenvolvimento de uma visão mais global do mundo entre os gestores e empresários. A experiência do Mercosul, em 1990, estimulou uma mentalidade global entre os empresários e preparou as empresas para os novos padrões de competitividade. Desde então, os investimentos estrangeiros diretos das empresas brasileiras têm aumentado significativamente.

A mentalidade global está correlacionada com o sucesso estratégico das empresas multinacionais (Ohmae, 1989; Doz e Prahalad, 1991; Bartlett e Ghoshal, 1992), incluindo as brasileiras. Em uma pesquisa exploratória (ainda não publicada) dos autores do presente capítulo, que envolveu trinta grandes empresas brasileiras, seguindo a tipologia de Miles e Snow (1978), observou-se que o nível de mentalidade global em uma empresa pode estar ligado a diferentes “orientações estratégi-

cas”. As orientações estratégicas podem ser subdivididas em estratégias prospectoras, analisadoras e reativas (ver Figura 8.2).

Figura 8.2 – Orientações estratégicas e níveis de mentalidade global.

<p>Mentalidade global mais elevada</p>  <p>Mentalidade global mais baixa</p>	<p>PROSPECTORAS: as empresas operam em mercados mais amplos, tendem a oferecer uma grande variedade de produtos/serviços e procuram estar entre os que lançam novos produtos. Respondem rápido às oportunidades emergentes e às mudanças no ambiente de negócios.</p>
	<p>ANALISADORAS: as empresas, normalmente mantêm uma linha relativamente estável e limitada de produtos. Raramente são pioneiras em inovações ou novos mercados. Analisam cuidadosamente as ações dos concorrentes para definir suas estratégias, muitas vezes seguindo os seus passos.</p>
	<p>REATIVAS: as empresas não têm uma estratégia clara, preferindo uma postura de "esperar para ver". Tendem a se aventurar em novos produtos/serviços apenas quando ameaçadas pelos concorrentes ou para manter a lucratividade.</p>

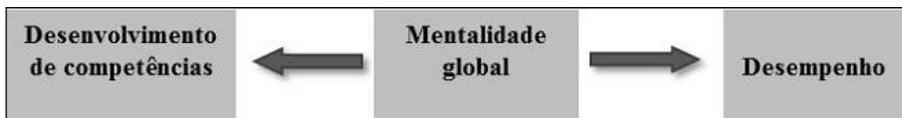
Fonte: figura elaborada pelos autores.

Os resultados da pesquisa revelaram que, entre as multinacionais brasileiras, as prospectoras têm os mais altos escores de mentalidade global (50%), seguidos das analisadoras (36,7%) e das reativas, estas com os menores escores (10%). Em termos práticos, o aumento de mentalidade global parece estar associado à adoção de abordagens estratégicas mais ativas e competitivas no cenário internacional. Embora as estratégias reativas tenham sido as menos priorizadas, no contexto empresarial real observamos que elas são adotadas com alguma frequência. As

empresas brasileiras aprenderam a operar em cenários econômicos turbulentos e imprevisíveis que caracterizaram, por décadas, o ambiente competitivo brasileiro. Essas condições estimularam o desenvolvimento de adaptabilidade e flexibilidade, mas também uma tendência para adotar abordagens de gestão reativas e a falta de planejamento. Sull e Escobari (2004) descreveram os gestores brasileiros como pilotos de corrida dirigindo por caminhos desconhecidos e em meio a uma névoa. Os gestores brasileiros têm pouca visão futura, mas têm a capacidade de reagir rapidamente aos acontecimentos e a eventos inesperados. Os resultados dessa pesquisa indicaram ainda que, por causa da exposição acelerada à concorrência global e do processo de aprendizagem associado a ela, o estilo gerencial das multinacionais brasileiras pode estar passando por mudanças, deixando de lado, gradativamente, o tradicional estilo reativo.

O nível de mentalidade global das empresas multinacionais brasileiras influencia, também, a gestão das suas subsidiárias no estrangeiro. Em uma pesquisa anterior (Reis; Fleury, A.; Fleury, M. 2012a, 2012b) verificou-se que o nível de mentalidade global das multinacionais brasileiras pode influenciar o desempenho e o desenvolvimento de competências organizacionais nas subsidiárias (ver Figura 8.3).

Figura 8.3 – Influência da mentalidade global nas subsidiárias das multinacionais brasileiras no exterior.



Fonte: elaborado pelos autores.

Os autores observaram que o nível de mentalidade global da empresa influencia o desenvolvimento de competências organizacionais nas subsidiárias. Isto é, em empresas com uma forte mentalidade

global, as suas subsidiárias têm maior autonomia, acesso a recursos e estímulo para aprenderem e responderem localmente, aprimorando competências existentes e adquirindo outras novas. Nas competências das subsidiárias incluem-se o desenvolvimento de produtos/serviços, produção, marketing e vendas, gestão de recursos humanos, entre outras. O desenvolvimento de novas competências (ou a agregação de valor às já existentes) tem um papel importante na competitividade internacional das multinacionais brasileiras. Em alguns casos, as competências desenvolvidas nas subsidiárias podem ser transferidas para outras unidades ou para a matriz, beneficiando a rede multinacional como um todo. Esse é um efeito intensificado em empresas que apresentam uma mentalidade mais global: elas tendem a descentralizar a criação de conhecimento e a compartilhar as competências. Os autores verificaram também que o nível de mentalidade global influencia o desempenho de subsidiárias no exterior. Uma mentalidade global baixa pode levar a erros na adaptação de produtos, no desenvolvimento de canais de distribuição, no posicionamento de marca, bem como na compreensão dos mercados consumidores no exterior.

A mentalidade global existente nas empresas multinacionais brasileiras – dos gestores individualmente, ou como produto da articulação das visões e percepções articuladas na empresa – pode impactar as estratégias, processos e operações ligados à internacionalização. Qual é, contudo, o nível de mentalidade global das multinacionais brasileiras? A fim de responder a essa questão, foi realizada uma pesquisa com 64 das maiores multinacionais brasileiras (Reis; Zambaldi; Fleury, A.; Fleury, M., 2013), que apresentam ativos e operações no exterior. Foi pedido aos diretores e/ou responsáveis pelas operações internacionais dessas empresas que analisassem em que medida as suas empresas apresentam as dimensões relacionadas à mentalidade global (orientação internacional, conhecimento global e habilidades globais). Os resultados mostraram que há quatro grupos de empresas, com níveis de mentalidade global diferente. O primeiro grupo, o menor (6,25%) inclui as empresas que já começaram a sua internacionalização e que operam principalmente nos países latinos, sendo o seu compromisso com a internacionalização menos intenso. Essas empresas ainda estão adquirindo e desenvolvendo os conhecimentos e habilidades necessá-

rias para operar em outros países e culturas. São empresas prioritariamente orientadas para o mercado nacional.

O segundo grupo (28,1%) engloba empresas que têm um forte compromisso com a internacionalização – já operam em uma ampla gama de países – e possuem conhecimento dos ambientes externos e indústrias; são empresas orientadas para o mercado internacional, mas ainda não apresentam uma mentalidade global plenamente desenvolvida. Essas empresas ainda não desenvolveram as habilidades interculturais requeridas para operar no exterior. Embora estejam altamente engajadas em suas estratégias de internacionalização, e já tenham um conhecimento global médio, ainda precisam desenvolver habilidades globais, que lhes permitirão aprimorar a compreensão de mercados e culturas estrangeiros. A carência de habilidades globais pode interferir na sua capacidade de construir parcerias e redes externas, na adaptação de produtos/serviços, e na gestão de equipes interculturais e funcionários estrangeiros.

O terceiro grupo (23,43%) inclui empresas com habilidades interculturais, ou seja, as empresas já têm as habilidades necessárias, mas o seu comprometimento com a internacionalização é baixo. Essas empresas operam, em sua maioria, em mercados maduros, em indústrias baseadas em recursos naturais, ou focam principalmente na adaptação de produtos. Elas podem ter subsidiárias bem adaptadas localmente, mas com menor integração e alinhamento global. O quarto e último grupo (42,2%) inclui as empresas multinacionais com forte mentalidade global, ou seja, que têm uma elevada orientação global, um forte conhecimento dos mercados onde atuam e habilidades globais muito desenvolvidas.

Em resumo, a maioria das empresas multinacionais possui uma mentalidade global alta. Isso significa que as empresas já desenvolveram as competências em negócios internacionais, por meio da sua exposição à competição global (Cyrino, Penido e Tanure, 2010; Fleury et al., 2010). No entanto, esse resultado deve ser considerado com cautela, porque mais de 34% dessas empresas multinacionais, embora já sejam internacionalizadas, ainda não adquiriram as habilidades globais. Além disso, os resultados refletiram a realidade das empresas brasileiras mais internacionalizadas, mas não mostraram o perfil das empresas que ain-

da não têm ativos no exterior ou que ainda estão dando os seus primeiros passos na arena global, e que podem apresentar menores graus de mentalidade global.

PRÓXIMOS PASSOS: COMO DESENVOLVER UMA MENTALIDADE GLOBAL?

A mentalidade global é um fator-chave na forma como as empresas percebem as oportunidades de negócio globais e as estratégias a desenvolver para captar essas oportunidades. Os gestores precisam ter uma mentalidade global se quiserem liderar as empresas para o futuro e expandir as suas operações globalmente. Mas, como desenvolver uma mentalidade global? Parece haver um conjunto grande de possibilidades. Desenvolver a mentalidade global em uma empresa requer um esforço coordenado e sistemático para adquirir e desenvolver competências que viabilizem, simultaneamente, as capacidades de diferenciação (sensibilidade para as especificidades culturais e dos mercados em outros países/regiões) e de integração (habilidade para integrar diversidades, perpassando diferentes culturas e mercados) (Gupta; Govindarajan, 2002). Gupta e Govindarajan (2002) argumentaram que o desenvolvimento de uma mentalidade global, individual e da empresa, é estimulado por: (a) uma curiosidade acerca do mundo e comprometimento em se tornar o mais informado possível sobre como o mundo funciona; (b) uma articulação explícita e consciente das mentalidades atuais; (c) exposição à diversidade e à novidade; e (d) desenvolvimento de uma perspectiva integrada que entrelace diversas vertentes do conhecimento sobre culturas e mercados. Os autores defenderam que a mentalidade global pode ser desenvolvida por meio de: contratação de funcionários e gestores diversificados; disponibilização de oportunidades tais como equipes e projetos transnacionais, experiências internacionais curtas e expatriação; realização de reuniões no exterior e ter a sede das unidades de negócio no estrangeiro; promoção de redes sociais com outras culturas; e oferta de cursos de educação formal. Javidan e Bowen (2013) argumentaram que, para desenvolver uma mentalidade global, é necessário desenvolver três capitais: capital intelectual global – construído por meio da aquisição de conhecimento acerca das práticas de negócio global e diferentes culturas; capital psicológico global – refere-se à motivação do líder para en-

tratar em experiências globais novas ou desafiantes e conhecer e trabalhar com novas pessoas; e capital social global – construído por meio da expansão e do aprofundamento de redes interpessoais e de grupo.

Vejam, por exemplo, o caso da multinacional francesa L'Oréal e o desenvolvimento de multiculturalismo na empresa (Hong; Doz, 2013). A empresa é líder mundial e detém uma série de marcas globais, como por exemplo, linhas e produtos de marca francesa (L'Oréal Paris, Lancôme, Garnier), americana (Maybelline, Kiehl's, SoftSheen-Carson), inglesa (The Body Shop), italiana (Giorgio Armani) e japonesa (Shu Uemura). Uma questão central para a empresa é a manutenção da identidade francesa, mas também a adequação dos produtos aos consumidores, com hábitos e características diferentes, e que são de diferentes partes do mundo, como, por exemplo, de países emergentes. Para isso, os gerentes de mercado seniores de outros países participam do desenvolvimento de novos produtos, na matriz, em períodos que chegam a três anos. Levam para a matriz o conhecimento sobre as suas culturas e os seus mercados. Ao mesmo tempo, desenvolvem uma visão estratégica global da empresa e do negócio, além de aprenderem mais sobre a cultura e a identidade da empresa, conhecimento esse que levam posteriormente para os seus países de origem, ao serem repatriados.

No nosso entendimento, há um conjunto de práticas concretas que podem contribuir para desenvolver a mentalidade global nas empresas multinacionais brasileiras, como, por exemplo:

Fortalecer o *branding* e atratividade global da empresa, de modo a atrair talentos de diferentes países e culturas;

Selecionar pessoas com abertura para outras culturas, com vivências profissionais internacionais e com habilidades interculturais;

Promover a diversidade cultural presente nos níveis estratégicos e equipes de gestão da empresa;

Investir no desenvolvimento de pessoas e equipes, por meio de educação formal, enfatizando a interculturalidade e programas internacionais;

Configurar um programa de mobilidade global que estimule o fortalecimento da mentalidade global na empresa. Neste caso,

a movimentação de pessoas da matriz para as subsidiárias (ou vice versa; ou, ainda, de subsidiárias para subsidiárias), pode ser compreendida como um fluxo contínuo de conhecimentos sobre culturas e mercados;

Criar mecanismos de transferência de conhecimento tácito intercultural de pessoa para pessoa, dentro da empresa. Por exemplo: os repatriados podem atuar como mentores/*coaches*;

Configurar sistemas de gestão de desempenho, promoção e compensação de pessoas, valorizando e estimulando a mentalidade global;

Articular parcerias, projetos e redes colaborativas internacionais, tendo em vista a aquisição de competências interculturais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas multinacionais brasileiras estão procurando oportunidades em todos os cantos do globo e, para serem bem-sucedidas na atuação internacional, é preciso que desenvolvam uma mentalidade global individual no nível do gestor, mas também redes e conexões que alavanquem a mentalidade global da empresa. Essas empresas estão no bom caminho, mas é preciso mais. É preciso que entendam a relevância da mentalidade global e o quanto o seu desenvolvimento pode contribuir para um melhor desempenho mundial. Com este capítulo de livro esperamos contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade global nas empresas brasileiras, além de alertar os gestores para a necessidade e urgência do desenvolvimento dessa capacidade.

REFERÊNCIAS

ARORA, Anil et al. An exploratory analysis of global managerial mind-sets: a case of U.S. textile and apparel industry. *Journal of International Management*, v. 10, n. 3, p. 393–411, 2004.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

_____. What is a global manager? *Harvard Business Review*, v. 70, n. 5, p. 124–132, 1992.

BERGER, Suzanne. *How we compete: what companies around the world are doing to make it in today's global economy*. New York: Doubleday, 2005.

BOWEN, David E.; INKPEN, Andrew C. Exploring the role of "global mindset" in leading change in international contexts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 45, n. 2, p. 239-260, 2009.

BORINI, Felipe Mendes et al. First movers x late movers: estudo de caso da indústria de cimentos. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

BOUQUET, Cyril; MORRISON, Allen; BIRKINSHAW, Julian. *Determinants and performance implications of global mindset: an attention-based perspective*. Research Paper 30, London Business School, 2003.

BUECHEL, Bettina; SORELL, Martin. Developing a global mindset: the five keys to success. *IMD - International Institute for Management Development*, n. 32, 2014.

CYRINO, Alvaro Bruno; PENIDO, Erika; TANURE, Betânia. International trajectories of Brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance international. *International Journal of Emerging Markets*, v. 5, n. 3/4, p. 358-376, 2010.

DASH, Kishore. McDonalds' in India. *Thunderbird*. The Garvin School of International Management, A07-05-0015, 2005. Disponível em: <<http://www.dallariva.org/csumba/mba602/McDonald's%20in%20India.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

DOZ, Yves; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. Managing MNCs: a search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, v.12, special issue, p. 145-164, 1991.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme. *Brazilian multinationals: competences for internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme. REIS, Germano. El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas. *Universia Business Review*, v. 25, p. 34-55, 2010.

FLEURY, Afonso et al. Internationalization of Brazilian firms as a product of distinctive organizational competences and proper management style. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS ANNUAL MEETING, 25-29 junho 2010, Rio de Janeiro, Brasil. *Anais... AIB*, 2010.

GRABAUSKA, Fernanda. Provamos o prato feito do McDonald's: saiba como foi. *Jornal Zero Hora*, 14/05/2014. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/ rs/vida-e-estilo/vida/noticia/2014/05/provamos-o-prato-feito-do-mcdonald-s-saiba-como-foi-4500200.html>>. Acesso em: 14 maio 2014.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 1, p. 116–126, 2002.

HONG, Hee-Jeon; DOZ, Yves. L'Oréal masters multiculturalisme. *Harvard Business Review*, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

JAVIDAN, Mansour; STEERS, Richard M.; HITT, Mochael A. Putting it all together: so what is a global mindset and why is it important? *Advances in International Management*, v. 19, p. 215-226, 2007.

JAVIDAN, Mansour; BOWEN, David E. The 'Global Mindset' of managers: what it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, v. 42, p. 145-155, 2013.

JEANNET, Jean-Pierre. *Managing with a global mindset*. London, UK: Times/Prentice Hall, 2000.

KEDIA Benwari; MUKHERJI, Ananda. Global managers: developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, vol. 34, n.3, p. 230–251, 1999.

KEFALAS, Asterios G. Think globally, act locally. *Thunderbird International Review*, v. 40, n. 6, p. 547–562, 1998.

LEVY, Orly et al. What we talk about when we talk about “global mindset”: managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 231-258, 2007.

LOVVORN, Al S.; CHEN, Jiun-Shiu. Developing a global mindset: the relationship between and international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, v. 2, n. 9, p. 275–283, 2011.

MADHOK Anoop; KEYHANI, Mohammad. Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, v. 2, n.1, 2012.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill, 1978.

NUMMELA, Niina; SAARENKETO, Sami; PUUMALAINEN, Kaisu. A global mindset: a prerequisite for successful internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 21, n. 1, p. 51–64, 2004.

OHMAE, Kennichi. Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, v. 67, p. 152-61, May/June 1989.

RAGHAVAN, Achal. Going global and taking charge: the road ahead for the Indian manager. *Vikalpa*, v. 33, n. 4, 2008.

REIS, Germano G.; BORINI, Felipe Mendes. Global mindset de empresas de países emergentes: comparações com as *first movers* e o impacto da internacionalização. *Race – Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 13, p. 479-498, 2014.

REIS, Germano G.; BORINI, Felipe Mendes; FLORIANI, Dinorá Eliete. A relação entre *global mindset* e capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 556-573, 2012.

REIS, Germano G.; FLEURY, Maria Tereza. Brazilian multinationals: new mindsets for a promising new world. *NHRD Network Journal*, v. 5, p. 144-152, 2012.

_____. Global mindset, psychic distance and the achievements of Brazilian multinational's subsidiaries: a multilevel analysis. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS ANNUAL MEETING, Nagoya, Japão, June 24-28, 2011. *Anais... AIB*, 2011.

REIS, Germano G.; FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Impacts of global mindset and psychic distance on the performance of Brazilian subsidiaries. In: MARINOV, Marin; MARINOVA, Svetla T. (Org.). *Impacts of emerging economies and firms on international business*. (S. I.): Palgrave Macmillan, 2012a.

_____. EMs' subsidiaries competences as a result of the interplay between culture and global mindedness. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS ANNUAL CONFERENCE, Washington, DC, June 30-July 3, 2012. *Anais... AIB*, 2012b.

REIS, Germano G. et al. Brazilian multinationals' competences: impacts of a "tug of war" between cultural legacies and global mindedness. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 1, p. 55-79, 2015.

REIS, Germano G. et al. Can emerging country multinationals be categorized according to global mindedness? The case of Brazilian multinationals. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS ANNUAL MEETING, Istanbul, July 3-6, 2013. *Anais... AIB*, 2013.

SRINIVAS, Kalburgi M. Globalization of business and the Third World: challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, v. 14, n.3, p. 26-49, 1995.

STORY, Joana; BARBUTO JR., John E. Global mindset: a construct clarification and framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v.18, n. 3, p. 377-384, 2011.

SULL, Donald N.; ESCOBARI, Martin E. *Sucesso made in Brasil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier, 2004.

TEAGARDEN, M. Small developing countries or big emerging markets: Processes, relationships, and mind-sets matter. *Thunderbird International Business Review*, vol. 56, n. 2, 2014.

THOMAS, Anisya S.; RAMASWAMY, Kannan. Matching managers to strategy: Further tests of the miles and snow typology. *British Journal of Management*, v. 7, n. 3, p. 247-261, 2005.

YIN, Eden; JOHNSON, Joseph; BAO, Yinyin. Global mindedness and the performance of Chinese multinationals. In: *Proceedings of the China goes global Conference*. Boston, MA: Harvard University, 2008.

9

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E AMBIENTE INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Janaína Maria Bueno¹ e Maria Ester de Freitas²

RESUMO

Com este ensaio propõe-se considerar a análise do ambiente intercultural pela teoria das representações sociais, pois esta possibilita a identificação do contexto, do significado dado para um determinado sujeito, objeto ou situação, como determinados sentidos são materializados, incorporados e naturalizados, quais os significados atribuídos à figura do estrangeiro e comportamentos esperados.

¹ Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV-SP). Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Professora adjunta da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Sua produção científica, tecnológica e artístico-cultural é voltada para as temáticas de estratégia, mobilidade internacional, expatriação, cultura nacional, administração intercultural e cultura organizacional. E-mail: janainab@yahoo.com; janainabueno@fagen.ufu.br.

² Pós-doutorada (2003/2004) em Administração Intercultural pela École des Hautes Etudes Commerciales (HEC), da França. Tem doutorado, mestrado e graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV-SP). É professora titular da Eaesp/FGV-SP. Foi pesquisadora visitante na New York University, na Université Paris VII e na HEC/França. Tem experiência em consultoria organizacional. É autora de grande número de livros e artigos. E-mail: ester.freitas@fgv.br.

Palavras-chave: Gestão intercultural ; Representações sociais; Cotidiano organizacional.

A busca pela expansão dos mercados pelas organizações e o avanço das telecomunicações e da tecnologia de informação são fatores que aproximaram trabalhadores de diferentes nações e contextos culturais, criando ambientes interculturais – espaços físicos e virtuais de interação entre indivíduos de diversas culturas. Nessas interações, torna-se necessário codificar e entender aquilo que o outro representa, entende e valoriza, em um momento de troca que pode ser muito enriquecedor ou extremamente traumático, dependendo das circunstâncias e da natureza das relações postas em jogo (Freitas, 2005; Adler e Gundersen, 2008).

Para atender às estratégias de mobilidade internacional, as organizações estabelecem atividades e controles que permitem o envio e o acompanhamento dos profissionais em outros países. A adaptação, porém, depende muito dos participantes – estrangeiros e locais – no processo, pois à medida que vai se criando uma rotina comum de trabalho e de interação, as relações interpessoais vão sendo construídas e as barreiras culturais e de aprendizagem podem vir a ser quebradas (Finuras, 2003; Deresky, 2004; Freitas, 2005; Adler e Gundersen, 2008).

Neste ensaio, apresentamos a discussão sobre a utilização de um arcabouço teórico-metodológico que auxilie na compreensão da dinâmica do ambiente intercultural, especialmente no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional. Para tanto, foram privilegiadas as contribuições das representações sociais de Serge Moscovici (2004) e das estratégias e táticas no cotidiano de Michel de Certeau (2007) e Erving Goffman (2007).

MOBILIDADE INTERNACIONAL E AMBIENTE INTERCULTURAL

A mobilidade internacional, no que tange aos aspectos relacionados ao trabalho, é a capacidade aliada à disposição e ao desejo do indivíduo em mudar geograficamente e “interagir com as diferenças com relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo

e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal”. O conceito de mobilidade, assim, não se limita a um fenômeno geográfico, mas “a um conjunto complexo de disposições e competências que coloca um indivíduo em interação com um outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e na sua vida pessoal” (Freitas, 2009, p. 249).

A mobilidade para fins de missão internacional designa um processo de ida e volta com tempo de duração pré-estabelecido: algumas pessoas vão viver por um curto período de tempo (aproximadamente seis meses), enquanto outras ficarão por até cinco anos. Algumas ficarão por um período em outro país, mas voltarão ao seu país de origem, outras irão assumir um novo cargo em outro país. O que difere em cada caso é a motivação da transferência, o objetivo que se propõe, quem a determina, a sua duração e situação depois do seu término (Cerdin, 2002; Daskalaki, 2008; Freitas, 2009).

É importante frisar que a mobilidade internacional por motivos profissionais não é só um movimento que parte dos indivíduos e que manifesta o desejo de encontrar novas culturas e desafios. Ela é também uma necessidade para as organizações, como argumenta Maria Ester de Freitas (2009): as organizações contemporâneas requerem profissionais móveis e adaptáveis às diferenças culturais e isso é muito mais imposto como exigência de determinados cargos do que um desejo individual realizado. Conquanto haja convergência de interesses, isso nem sempre é a regra. Portanto, as organizações precisam arcar com “os ônus e as responsabilidades” desse direcionamento profissional. O que as pesquisas empíricas demonstram é que existem duas realidades distintas que impulsionam a mobilidade internacional.

Nancy Adler e Alison Gundersen (2008) argumentam que muitas organizações internacionais selecionam os seus profissionais para uma missão internacional levando em conta as qualidades técnicas e sua boa performance. Mas, como afirma Paulo Finuras (2003), é preciso ter qualidades adicionais para saber gerir as diferenças culturais, ou seja, não basta ter consciência das diferenças, é preciso saber como agir diante delas. Para Freitas (2000), a experiência de viver no estrangeiro cobra do profissional uma abertura de espírito, desejo de novas experiências

e a curiosidade quanto ao diferente que demonstram verdadeira capacidade de observação e de leitura de cenários, além da necessidade de respeito por uma realidade diferente.

Muitas organizações investem em treinamento intercultural, na tentativa não só de preparar os profissionais e seus familiares para a nova realidade, como também almejam desenvolver capacidades para a convivência com costumes e comportamentos diferentes e para a liderança de equipes multiculturais (Cerdin 2002; Deresky, 2004; Adler e Gundersen, 2008; Bueno, 2010). Entretanto, gerenciar da melhor maneira a transição e a criação de uma vida significativa no estrangeiro requer o envolvimento de todos, ou seja, o profissional que aceita a missão no exterior, a empresa e a sua família. A habilidade da família de construir uma vida significativa no exterior é um desafio, pois, além da adaptação à nova cultura, é preciso também ajustar-se à estrutura local, que pode não oferecer todos os serviços disponíveis no país de origem.

A missão internacional é um processo caro e arriscado (Freitas, 2005; Cerdin, 2002; Adler e Gundersen, 2008). Se, por um lado, isso pode desestimular essa prática por parte das organizações e levá-las a procurar alternativas como o uso de tecnologia de telecomunicação ou o contrato local, também pode, por outro lado, servir de estímulo à busca de melhorias no processo por parte das organizações, dos indivíduos envolvidos e de seus familiares. Freitas (2009) aponta para alguns perigos e efeitos negativos do processo nos níveis individual, organizacional e social. Para o indivíduo podem surgir problemas relacionados às relações familiares, problemas identitários, isolamento e solidão. Do ponto de vista organizacional, pode haver maior ênfase nas decisões de curto prazo, aumento de conflitos, perda de consistência interna, descompromisso com o local e competição interna agressiva. Na perspectiva social, há o risco de uma ideologia da mobilidade que desconsidere o estável e o duradouro, fuga de cérebros, tensões sociais e culturais e um descolamento cada vez maior entre as empresas (nômades) e a sociedade local.

Apesar dos aspectos desfavoráveis, algumas razões são bastante fortes e justificam o empenho das organizações e dos indivíduos. Para Freitas (2005), a missão internacional deve ser, antes de tudo, uma política organizacional que visa atingir alguns objetivos como: a internacionalização da gestão; o aumento do leque dos conhecimentos de equipes;

a formação de lideranças; a elevação do nível de coordenação e controle das subsidiárias; o aumento da diversidade estratégica de seus profissionais para interagir com os mercados globais; o desenvolvimento e a incorporação de novas técnicas e processos organizacionais; e a fixação de aspectos importantes da cultura organizacional da matriz.

Stewart Black, Hal Gregersen e Mark Mendenhall (1992) citam duas vantagens específicas do compartilhamento de informações entre estrangeiros e locais: i) a duração das relações permite o acesso a informações complexas; ii) os laços criados entre profissionais estrangeiros e seus colegas locais levam a troca de informações não só durante o contato direto da missão no exterior, mas depois beneficiam a rede de informações e conhecimento da organização e podem melhorar sua estratégia e tomada de decisão.

A cultura organizacional também é um elemento importante e de referência para o desenvolvimento de competências interculturais que fazem não só esse cotidiano rico, como transforma os sujeitos envolvidos. Essas competências culturais dizem respeito à melhoria na leitura do cenário organizacional e de negócios; a deixar de lado alguns preconceitos culturais; à condução de ações derivadas de estratégias globais; ao entendimento das capacidades e limitações dos outros e das suas próprias; ao entendimento e à aceitação das diferentes formas de perceber as tarefas cotidianas de trabalho (Bueno, 2010).

O problema do encontro entre culturas nas organizações é não conseguir criar um vínculo social duradouro entre os indivíduos, não conseguir que haja compartilhamento de informações e crença nos seus valores e, conseqüentemente, que não haja harmonia nos comportamentos e nas atitudes que permitam a execução do trabalho de forma exitosa (Pierre, 2001). O resultado da convivência intercultural pode significar um acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas e a diminuição de efeitos negativos de determinados traços. Mas, em um primeiro momento, são as diferenças que prevalecem e o potencial para conflitos é extremamente alto.

Nicolas Delange e Phillipe Pierre (2004), Nakiye Boyacigiller e Nancy Adler (1991) demonstram que o reconhecimento das diferenças pode ser estruturado em dois modos diferentes: a) no primeiro, o outro é o outro, as sociedades humanas são diferentes. Essa diferença é ine-

vitavelmente interpretada em termos de inferioridade. Um indivíduo avalia o outro a partir da sua cultura, como se esta fosse universal; b) o segundo modo de ver o outro é por meio de um princípio universal que afirma a unidade do gênero humano. Todos os homens têm as mesmas capacidades ou potencialidades intelectuais e morais e o outro é o outro de si mesmo. O primeiro modo é chamado de etnocentrismo ou paroquialismo e pode gerar uma série de conflitos e mal-entendidos no ambiente organizacional. O segundo modo é também chamado de relativismo cultural e não enxerga as diferenças, pois enfatiza o que é igual ou semelhante.

TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A teoria das representações sociais é uma forma de compreender como o conhecimento comum, cotidiano, é gerado e compartilhado entre os sujeitos. Segundo Serge Moscovici (2004), quando analisamos os sujeitos e objetos, a nossa predisposição genética, as imagens e os hábitos aprendidos, as recordações preservadas e as categorias culturais juntam-se para fazê-los tais como as vemos. Assim, o conceito de representação social pode ser entendido como sendo a maneira pelo qual o sujeito pensa e interpreta o cotidiano. A representação social constitui-se de um conjunto de imagens que são processadas em um sistema de referência que permite ao indivíduo interpretar e dar sentido à sua vida, sendo as representações sociais quase tangíveis: elas se cruzam e se cristalizam em um processo contínuo e por meio de palavras, de gestos ou de um encontro cotidiano.

Uma definição de representação social amplamente aceita pela comunidade de estudiosos sobre o tema foi formulada por Denise Jodelet (1989, p. 36), que diz que ela é “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”. E a função específica e exclusiva das representações sociais seria a de elaborar os comportamentos e a comunicação entre os indivíduos. Mary J. Spink (2004, p. 7-8) declara que as representações são “essencialmente dinâmicas” e que elas são fruto de determinações históricas e do aqui-e-agora. São também construções que têm uma função de orientação,

ou seja, são “conhecimentos sociais que situam o indivíduo no mundo e, situando-o, definem sua identidade social.

É por meio da arte da conversação, que compreende extensa e significativa parte de nossa vida cotidiana, que se forma a sociedade pensante, afirma Moscovici (2004), apontando dois tipos diferentes de pensamento: os universos consensuais e os universos reificados. Nos universos reificados é que se criam e se movimentam as ciências e o pensamento erudito, com a sua objetividade e seu rigor tanto lógico quanto metodológico, abstração teórica, especialidades e hierarquia. Já os universos consensuais são os das atividades intelectuais da interação social no cotidiano, os espaços da produção das representações sociais. Suas teorias não conhecem limites especializados, seguem outra lógica e utilizam mecanismos de verificação que são menos sensíveis à objetividade e mais atentos aos sentimentos compartilhados de verossimilhança ou plausibilidade (Moscovici, 2004; Sá, 2004).

De acordo com Celso P. de Sá (2004), uma representação social é gerada somente quando algo novo ou não familiar é incorporado ao universo consensual. A partir desse momento, operam-se os processos que tornam o estranho em familiar, e o que era novo perde sua novidade e assim se torna conhecido e real. Existe sempre uma tensão entre o familiar e o não-familiar no universo consensual: “antes de ver e ouvir a pessoa, nós já a julgamos; nós já a classificamos e criamos uma imagem dela”. Apesar de esse processo acontecer sob o peso da “tradição, da memória, do passado, não significa que não esteja criando e acrescentando novos elementos à realidade consensual, que não se esteja produzindo mudanças no sistema de pensamento social” (Moscovici, 2004, p. 58).

A estrutura da representação é formada por duas faces indissociáveis: a figurativa e a simbólica. Os processos formadores dessa estrutura são a objetivação e a ancoragem. Ancorar é classificar e dar nome a alguma coisa. Quando não somos capazes de interpretar algo, de dar-lhe valor ou de descrevê-lo, experimentamos uma sensação de resistência, de distanciamento do objeto. É pelo processo de classificação daquilo que não estava classificado que conseguimos imaginá-lo, representá-lo, dar-lhe algum sentido. Nesse processo, Moscovici (2004, p. 61-62) comenta que “a neutralidade é proibida pela própria lógica do sistema em que cada objeto deve ter um valor positivo ou negativo e

assumir seu lugar numa hierarquia claramente graduada”. Dessa forma, dificilmente conhecemos um indivíduo ou tentamos compreendê-lo e, sim, tentamos reconhecê-lo, identificá-lo com uma categoria pré-estabelecida e já conhecida.

Quando classificamos alguém, segundo Moscovici (2004, p. 63), “nós o confinamos a um conjunto de limites linguísticos, espaciais e comportamentais e a certos hábitos. E se nós, então, chegamos ao ponto de deixá-lo saber o que nós fizemos, nós levaremos nossa interferência ao ponto de influenciá-lo”, pois são criadas exigências relacionadas às nossas próprias expectativas. E o autor complementa que, se as suas considerações estiveram corretas, “então todos nossos ‘preconceitos’, sejam nacionais, raciais, geracionais ou quaisquer que alguém tenha, somente podem ser superados pela mudança de nossas representações sociais da cultura, da ‘natureza humana’ e assim por diante”. No entanto, não é possível classificar sem nominar: são duas atividades distintas, mas que se relacionam. A ancoragem e a denominação são imprescindíveis para o pensamento. Não é possível ter um sistema geral sem que existam vieses, mas esses vieses expressam uma diferença normal de perspectiva, entre indivíduos ou grupos heterogêneos dentro de uma sociedade (Moscovici, 2004, p. 63).

A outra face da ancoragem é a objetivação, que significa a operação imaginante e estruturante por meio da qual se dá uma forma própria ao conhecimento acerca do objeto, de modo a torná-lo concreto. O conceito tangível materializado é a forma de transformar um conceito em uma imagem. A objetivação é um processo mais atuante do que é a ancoragem e ela une a noção de não-familiaridade com a noção de realidade, tornando-se dessa forma a essência da realidade (Moscovici, 2004).

O processo de objetivar é, então, descobrir a característica icônica de uma ideia. Entretanto, nem todas as palavras podem ser ligadas a imagens, tanto porque não existem imagens suficientes e acessíveis, quanto porque as imagens que são lembradas são tabus. Imagens que têm a capacidade de ser representadas foram integradas em um padrão que Moscovici (2004) chamou de “núcleo figurativo”, um complexo de imagens que reproduzem um complexo de ideias. E, depois que uma determinada sociedade aceita esse núcleo figurativo, ficará fácil para os indivíduos falar sobre tudo o que tenha relação com esse núcleo. Devido

a essa facilidade, as palavras que se referem ao núcleo figurativo são aquelas usadas mais frequentemente e é aí que surgem as fórmulas e os clichês que resumem o núcleo figurativo, passando ele a ser usado como uma maneira de compreender os outros e a si mesmo e a tomar decisões em várias situações sociais.

Nosso dia a dia é composto de imagens e continuamente estamos acrescentando ou modificando algo, ou mesmo descartando determinadas imagens e adotando outras. Essas imagens passam a incorporar a fala, os sentidos e o ambiente, de forma anônima, sem que observemos ou nos lembremo de suas origens. E a transformação de representações em realidade é feita de forma diferente em cada cultura, com instrumentos diferentes. Porém, nenhuma cultura possui um instrumento ou forma única, exclusiva (Moscovici, 2004; Jodelet, 1989).

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS NO COTIDIANO

Tudo aquilo que nos cerca, que nos é familiar e com o que convivemos diariamente faz parte de nosso cotidiano. Certeau (2003) afirma que no dia a dia, desapercivelmente, procuramos agir de acordo com as regras e com os fatos já conhecidos, pois sabemos que seremos compreendidos e poderemos executar uma série de ações sem termos que explicar o porquê e sem termos que perguntar o significado de um determinado gesto de outrem. No ambiente organizacional ocorre a mesma situação.

A presença e a circulação de uma representação não mostram que ela significa para os seus usuários. E é aí que se apresenta a cultura popular. Esta se constrói principalmente em artes de fazer algo, em consumos combinatórios e utilitários. Essas práticas evidenciam uma maneira de pensar impressa em uma maneira de agir, “uma arte de combinar indissociável de uma arte de utilizar”, conforme Certeau (2007, p. 42). A estatística consegue captar o material dessas práticas e não a sua forma, ela identifica os seus elementos e “não o ‘fraseado’ devido à bricolagem, à inventividade ‘artesanal’, à discursividade que combina esses elementos, todos recebidos, e de cor indefinida”. Muitas das práticas do cotidiano são táticas que demonstram continuidades e permanências.

Com relação à expressividade do sujeito, Goffman (2007) alerta para dois diferentes tipos: o primeiro refere-se à expressão que ele

transmite e o segundo, à expressão que ele emite. No primeiro tipo está inclusa a simbologia verbal usada para transmitir propositalmente a informação que ele e os outros sabem estar ligada a esses símbolos. O segundo tipo constitui-se de um leque de ações as quais os outros podem considerar como sintomáticas do indivíduo, deduzindo-se que a ação se originou por razões diferentes da informação transmitida. O indivíduo pode transmitir informação falsa intencionalmente usando ambos os tipos de comunicação; quando faz uso do primeiro tipo, é o caso de fraude e no segundo é dissimulação.

Para o autor, há muitos veículos disponíveis para a transmissão de informações, como a conduta e a aparência, que fornecem indicações a partir de experiências anteriores com indivíduos parecidos para poder utilizar estereótipos. Outro indicativo sobre o indivíduo é o cenário social, que neste caso pode ser entendido por experiência anterior, a qual aponta para o fato de que alguns indivíduos só serão encontrados em determinado tipo de cenário social. O que o indivíduo diz sobre si mesmo e documentos que pode exibir também são fontes de informações em que os outros podem confiar. Por outro lado, se já conhecem aquele indivíduo de outras interações no passado, os outros podem confiar nas posições relativas relacionadas aos traços psicológicos que permanecem ao longo do tempo para auxiliar na predição de comportamentos.

Goffman (2007, p. 19) diz que, “na vida cotidiana, há uma clara compreensão de que as primeiras impressões são importantes”. Da mesma forma afirma que nenhuma impressão sobrevive se não forem empregadas práticas defensivas. E, também, que poucas impressões sobreviveriam se não houvesse tato na maneira de recebê-las. Quando um indivíduo está diante de outro, ele desempenha um papel e implicitamente solicita que o outro acredite na impressão gerada por ele. A definição de interação dada pelo autor é a de ser uma influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. Quando do encontro de um sujeito com outros, o que ocorre é que esses outros buscam informações sobre ele ou relembram as informações já conhecidas. O conjunto de informações a respeito de alguém possibilita que os outros já saibam o que esperar dele e assim saber como melhor agir para com ele para obter as respostas desejadas.

Moscovici (2003, p. 40) defende que todas as interações humanas pressupõem representações, as quais caracterizam as interações: “as interações são acontecimentos, estão psicologicamente representadas em cada um dos participantes”. Se esse fato não for levado em consideração “tudo o que sobra são trocas, isto é, ações e reações, que são não específicas e, ainda mais, empobrecidas na troca”. Podemos dizer que a interação é sempre social e é ela quem determina os seus termos e não o inverso. E somos formados pela “pluralidade incoerente (e muitas vezes contraditória) de nossas determinações relacionais”, afirma Certeau (2007, p. 38).

REPRESENTAÇÕES, ESTRATÉGIAS E TÁTICAS NO COTIDIANO INTERCULTURAL

O cotidiano não está fora da história, mas sim no centro do acontecer histórico, ele é a essência da substância social. Por outro lado, os feitos históricos têm efeitos sobre a vida cotidiana, que é, ao mesmo tempo, particular e genérica. Particular, porque a assimilação do social é única; e genérica, porque o traço genérico está contido em todos nós, conforme Agnes Heller (2008). O trabalho é um exemplo: ele é atividade de todo gênero humano, mas cada um pode ter diferentes motivações e atitudes.

Tratando-se do ambiente organizacional, aquilo que é conhecido diz respeito à rotina estabelecida para executar as atividades, interagir com as pessoas, tomar decisões, trocar informações além de buscar a produtividade e o alcance dos resultados esperados. De acordo com Freitas (2002, p. 99), a cultura de uma organização multinacional amplia a ideia de território, vinculando-o não à unidade onde o indivíduo trabalha, mas à organização total, potente e onipresente espalhada pelos quatro cantos do planeta. Logo, uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes organizações cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais se parecem do que diferem. Do ponto de vista das culturas nacionais também, independentemente das diferenças, sempre haverá pontos comuns, senão não haveria vantagem em explorar novos territórios. Justamente, a virtude e a dificuldade na estratégia de internacionalização de uma organização estão em conse-

guir identificar, criar significado, representar o que são as diferenças e semelhanças, afirmam Pierre (2001) e Finuras (2003).

Para executar as diversas atividades no âmbito de uma organização multinacional, são necessárias equipes compostas de membros com competências complementares e portadores de culturas nacionais ou regionais diferentes, segundo Delange e Pierre (2004). No âmago de toda tentativa de 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.

Ao pesquisar o ambiente organizacional sob a ótica intercultural, o que é descoberto não é a cultura mas, sim, as sociedades que formam a cultura, ou seja, “os conjuntos organizados e hierarquizados onde as noções de diferença e de alteridade têm um sentido”, diz Marc Augé (1999, p. 20). Para entender o sentido que os indivíduos em coletividade dão à sua existência, é preciso entender as relações simbolizadas e efetivas entre os indivíduos pertencentes a uma coletividade particular. Na teoria das representações sociais, parte-se do pressuposto de que ninguém está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que são transmitidos pela linguagem ou cultura. Moscovici (2004, p. 35) afirma que “nós vemos apenas o que as convenções subjacentes nos permitem ver e nós permanecemos inconscientes destas convenções”. O estudo das representações pode auxiliar nisso, porém é justo afirmar que nunca haverá libertação total das convenções só porque nos tomamos conscientes de algumas delas. O que acontece é uma fragmentação da realidade, uma classificação das pessoas e dos objetos, que os torna visíveis ou invisíveis dependendo das representações sociais que carregamos.

Em situações do cotidiano intercultural, Adler e Gundersen (2008) dizem que os indivíduos devem assumir a diferença até que a similaridade seja provada. Eles devem reconhecer que todos os comportamentos fazem sentido por meio dos olhos da pessoa que está tendo uma deter-

minada atitude e que a lógica e a racionalidade são culturalmente relativas. Este seria o primeiro passo para começar a conhecer e entender o outro. Por outro lado, tomar o diferente como verdade não é algo fácil, principalmente quando falamos de rotina, de tarefas que precisam ser executadas, de um certo grau de desempenho alcançado. Nesse sentido, fazer uma análise das representações sociais do trabalho que os indivíduos têm pode ser um caminho para o entendimento e o compartilhamento de significados comuns, pois de acordo com Spink (2004), as representações sociais são construções que ajudam na orientação e no direcionamento de comportamentos.

É preciso compreender que a cultura é o começo de uma história, de uma série de histórias cujas dimensões autorreferenciais podem ser reveladas somente através dos olhos e do ponto de vista do outro. Então, a construção de um ambiente intercultural passa pelo entendimento de que a interação entre culturas diferentes é um jogo de pontos de vista, de perspectivas, de linhas, de estórias que no final tecem uma teia de significados, de acordo com Delange e Pierre (2004)). Conforme Moscovici (2004, p. 76), cada cultura possui suas próprias ferramentas para fazer com que representações se tornem realidade. Porém, nenhuma cultura tem um instrumento exclusivo. Geralmente, é feita a objetivação de tudo o que é encontrado: “nós personificamos, indiscriminadamente, sentimentos, classes sociais, os grandes poderes, e quando nós escrevemos, nós personificamos a cultura, pois é a própria linguagem que nos possibilita fazer isso”. E mais, os nomes que criamos e damos a substâncias ou fenômenos tornam-se essa substância ou esse fenômeno em um processo contínuo que nunca paramos de fazer.

Para Moscovici (2004, p. 59), a compreensão de uma atitude, comportamento ou situação que não tinha sentido, não era familiar, atua como confirmação de si próprio e reconforta, “restabelece um sentido de continuidade no grupo ou no indivíduo ameaçado com descontinuidade ou falta de sentido”. Nessa ação de criação e recriação de representações que deem sentido ao contexto intercultural, tanto por parte da organização quanto por parte dos indivíduos envolvidos há uma busca por capital simbólico que significa a obtenção de reconhecimento, inserção, credibilidade, de se pertencer ao grupo e controlar as relações sociais na organização, conforme Pierre Bourdieu (2000). Essa necessidade leva os sujeitos à mudança de seus modos de pensar e agir, alteran-

do modelos mentais e valores antes suficientes e adequados para lidar com o ambiente de trabalho. Ou, de acordo com Certeau (2007), essa necessidade leva os sujeitos a lançar mão de táticas que são respostas às representações compartilhadas e às estratégias criadas pelas organizações. Assim, dentro da dinâmica de criação e recriação de representações sociais, estabelecimento de estratégias, por meio de políticas e práticas organizacionais e das táticas empregadas pelos profissionais envolvidos, é construído um ambiente intercultural mais propício ao desenvolvimento e à aprendizagem ou à estranheza e conflitos.

Um exemplo de prática é o treinamento que, geralmente, a área de recursos humanos oferece para os estrangeiros e locais. O modo como esse tipo de treinamento é desenvolvido e operacionalizado demonstra o que é importante para a organização ou qual o grau de envolvimento e suporte que ela está preparada para dar aos seus profissionais no processo de adaptação e integração. Outras práticas que podem ser citadas são os rituais de integração, de reconhecimento ou de passagem. A atividade ritual tem por objetivo principal estabelecer, reproduzir ou renovar as identidades individuais e coletivas e é afetada por um jogo duplo entre o indivíduo e a coletividade e entre a oposição e a complementaridade do si mesmo e do outro. Como afirma Goffman (2007), a vida cotidiana é um palco permanente da ritualização dos indivíduos que vivem em sociedade. Os rituais de interação mobilizam um conjunto de obrigações, expectativas e representações que preservam a face de cada um ou a restituem quando perdida, de acordo com Jean-François Chanlat (1999).

Muitos problemas surgem em um cotidiano intercultural como a definição da forma de execução das atividades de cada cargo, a relação com o tempo e o espaço, os parâmetros que serão utilizados para avaliar o desempenho dos profissionais e quem deve avaliar o desempenho de quem. Essas questões criam embaraços e conflitos e um clima de desconforto entre as pessoas. Nem sempre as áreas de gestão de pessoas das multinacionais estão preparadas para rever seu modo de trabalhar e nem sempre estão preparadas para todas as demandas do ambiente intercultural, como apontam Janaina M. Bueno et al. (2008). A organização pode ser multinacional, mas o pensamento é local, voltado para a sociedade que está no entorno. Outro aspecto relevante apontado por Finuras (2003, p. 150) é que as pressões do ambiente externo à organiza-

ção são determinantes na adaptação: “o sistema político, legal e social, a disponibilidade ou escassez de recursos e tecnologia” podem influenciar na forma como as atividades serão desenvolvidas, no tipo de relacionamentos que serão criados e nas perspectivas de resultados.

A observação *in loco* do ambiente organizacional, com suas atividades e interações cotidianas, pode proporcionar um entendimento mais apurado da dinâmica de trabalho. E a observação de expressões corporais e faciais, gestos, entonação de voz e silêncios são fontes complementares para entender “as entrelinhas” do discurso com suas afirmações e contradições. Dessa forma se possibilita analisar o conjunto das informações transmitidas (de forma proposital) e emitidas (inconscientemente) que compõem a expressividade dos sujeitos, como afirma Goffman (2007). Para Hélio Possamai e Pedrinho Guareschi (2007, p. 234), identificar as representações sociais é considerar todas as respostas do indivíduo “enquanto manifestações e tendências do grupo ao qual ele pertence e participa e não enquanto indivíduo isoladamente”.

É preciso observar, conversar, interagir com o grupo ou a equipe multicultural para que venham à tona as principais representações criadas ou recriadas. Da mesma forma, a observação e o diálogo com os envolvidos em um ambiente intercultural trazem à tona as políticas que direcionam a dinâmica das atividades e, em parte, as relações entre os profissionais. Também permitem identificar as diferentes ações e reações de cada um frente às representações compartilhadas e às políticas organizacionais propostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência intercultural é um momento enriquecedor para os profissionais e para as organizações, pois as diferentes formas de ver e resolver os problemas, a capacidade de gerar e transmitir conhecimentos e a ampliação de visões de mundo são alguns dos ganhos esperados. Compreender a interação intercultural e a construção que se dá a partir dessa interação tem sido objeto de desejo de muitas organizações multinacionais, principalmente de gestores de equipes multiculturais. Aproveitar o que essa experiência pode proporcionar na forma de compartilhamento de conhecimentos, novas perspectivas de pensamentos e maior rapidez na adaptação de profissionais estrangeiros e locais pa-

rece ser interesse comum entre a comunidade acadêmica, os gestores organizacionais e os profissionais que passam por essa experiência.

O desafio tem sido a forma de se atingir estes objetivos. Neste artigo foram apresentados conceitos e usos da teoria das representações sociais de Moscovici (2004) e as estratégias e táticas no cotidiano de Certeau (2007) como um quadro de referência teórico-metodológico possível para a análise e interpretação dos saberes comuns criados no ambiente organizacional a partir da transformação do não-familiar em familiar. A rotina de trabalho, nesse ambiente, é marcada por um processo de estranhamento, identificação, reconhecimento e adaptação que, apesar da situação específica, pode ser estudada a partir da análise e reflexão sobre a dinâmica da ancoragem e objetivação que os envolvidos constantemente fazem até que o desconhecido passe a ser compreendido.

Ao estudar a ancoragem, é possível identificar qual o contexto e o significado dado para um determinado sujeito, objeto ou situação e também quais são as classificações feitas pelos indivíduos sobre os outros. Da mesma forma, por meio da análise da objetivação pode ser possível apreender como determinados sentidos são materializados, naturalizados. Por exemplo, qual é a representação criada por uma equipe multicultural para a figura do estrangeiro, quais os sentidos e os significados atribuídos, quais os comportamentos esperados desse sujeito e quais os comportamentos desempenhados diante dele.

A análise das estratégias e táticas adotadas pelos envolvidos como resposta ao ambiente e às representações criadas também pode demonstrar como acontecem as práticas cotidianas, como as oportunidades podem ser aproveitadas e como se forma o espaço de trocas e de reconhecimento das suas próprias identidades e das identidades dos outros. É possível trazer à tona quais são os principais temas de um ambiente intercultural específico e quais são as representações criadas. A partir dessa identificação, os gestores de recursos humanos, os gestores de equipes multiculturais e os profissionais podem compreender melhor seus mapas de representação e assim encontrar possíveis soluções para os problemas enfrentados.

As representações sociais identificadas estão imbricadas e formam uma rede interconectada junto com as estratégias e táticas adotadas pelos profissionais envolvidos que reforçam e ressignificam essas

representações o tempo todo, criando uma dinâmica que sustenta a relação entre profissionais locais e estrangeiros. Ela pode fornecer a base para a familiarização das ações e interações e explicar, pelo menos em parte, como é o processo de construção de um cotidiano comum para profissionais estrangeiros e locais em ambientes organizacionais interculturais.

REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy J.; GUNDERSEN, Allison. *International dimensions of organizational behavior*. 5th ed. Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2008.

AUGÉ, Marc. *O sentido dos outros: atualidade da antropologia*. Petrópolis: Vozes, 1999.

BLACK, Stewart J.; GREGERSEN, Hal B.; MENDENHALL, Mark E. *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

BOYACIGILLER, Nakiye Avdan; ADLER, Nancy J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, v. 16, p. 262-290, 1991.

BUENO, Janaina Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto; DEL CORSO, Jansen Maia. The intercultural context and human resource management: a case of multinational companies in Curitiba. In: LATIN AMERICAN AND EUROPEAN MEETING ON ORGANIZATIONAL STUDIES, II LAEMOS, Rio de Janeiro, 15-18/04/2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Egos – European Group for Organizational Studies / Ebape-FGV, 2008.

BUENO, Janaina Maria. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. São Paulo, 2010, 300 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

CERDIN, Jean-Luc. *L'expatriation*. 10. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano*. 1 – Artes de fazer. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DELANGE, Nicolas; PIERRE, Phillipe. Pratiques de médiation et traitement d'étranger dans l'entreprise multiculturelle. *Esprit critique – Revue Internationale de Sociologie et de Sciences Sociales*, v. 6, n. 3, 2004.

DERESKY, Helen. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

FINURAS, Paulo. *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. Relatório de pesquisa (Pós-doutorado em Administração Intercultural) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr-jun. 2008.

_____. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr./jun. 2009.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

HELLER, Agnes. *O cotidiano e a história*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

JODELET, Denise. *Représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

MOSCOVICI, Serge. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

PIERRE, Phillipe. Elements pour une reflexion critique sur le management interculturel. *Sociologies Pratiques*, n. 5, p. 119-143, déc. 2001.

POSSAMAI, Hélio; GUARESCHI, Pedrinho Alcides. Minha culpa, meu destino: representações sociais do acidente de trabalho. In: VERONESE, Marília Veríssimo; GUARESCHI, Pedrinho Alcides (Org.). *Psicologia do cotidiano: representações sociais em ação*. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 225-246.

SÁ, Celso P. de. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, Mary Jane (Org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

SPINK, Mary Jane. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, Mary Jane (Org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

PARTE 4

A COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM DISTINTOS CONTEXTOS CULTURAIS

No capítulo 8 desta obra, Germano Reis e Claudia Pinto, com base em diversos autores, argumentam que, para uma empresa multinacional poder operar e competir internacionalmente, não basta construir uma rede de atividades que adicionem valor. É necessário que os gestores desenvolvam uma mentalidade global, um *global mindset*, um estado de espírito que lhes permite compreender um negócio ou mercado sem se restringirem às fronteiras entre países. Para que uma multinacional seja bem-sucedida em um contexto global, os gestores precisam desenvolver perspectivas globais e integradoras e ter uma visão abrangente não paroquial, da empresa e das suas operações. É o que fica patente nos capítulos desta parte 4. Gilceana Galerani discorre sobre desafios e estratégias de comunicação da Embrapa para auxiliar no fortalecimento das relações com parceiros inseridos no ambiente internacional em que pontua a empresa. E Paulo Marinho apresenta a estratégia de internacionalização do Itaú Unibanco, que se preocupa em pensar globalmente e agir localmente.

Editor de texto
Extraído do capítulo 8

10

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA EMBRAPA

Gilceana Soares Moreira Galerani¹

RESUMO

Este capítulo apresenta a Embrapa, sua atuação no exterior, a estrutura e a sua rede de comunicação. Descreve desafios, estratégias e atividades de comunicação descritas em plano específico para auxiliar no fortalecimento das relações com parceiros internos, lideranças e comunidade científica inseridos no ambiente internacional em que pontua a empresa.

Palavras-chave: Comunicação; Atuação internacional; Relacionamentos; Rede; Empregados; Parceiros.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), instituição pública vinculada ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), foi criada em 26 de abril de 1973 com o

¹ É chefe da Secretaria de Comunicação (Secom) da Embrapa, em Brasília (DF). Tem mestrado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), especialização em Marketing e Publicidade pela Universidade Norte do Paraná (Unopar) e graduação em Relações Públicas, pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). É autora da obra *Avaliação em comunicação organizacional* (Embrapa, 2006). E-mail: chefia.secom@embrapa.br.

objetivo de impulsionar o desenvolvimento agrícola nacional por meio da geração de conhecimento e soluções tecnológicas que levassem o Brasil à autossuficiência na produção de alimentos.

A EMBRAPA

A última edição de seu Plano Diretor² apresenta a missão da Embrapa: viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira. Como visão, ela almeja fortalecer seu nome como referência mundial na geração e na oferta de informações, conhecimentos e tecnologias, contribuindo para a inovação e a sustentabilidade da agricultura e a segurança alimentar.

A Embrapa tem atualmente 9.820 empregados. Atua por intermédio de dezessete unidades centrais localizadas em sua sede, em Brasília (DF), e 46 unidades descentralizadas (centros de pesquisa e de serviços), estando presente em quase todos os estados da federação. Coordena o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diversas áreas geográficas e nos diferentes campos do conhecimento científico.

A Embrapa nasceu internacional. Desde sua criação, a parceria com instituições de ensino e pesquisa de diversos países foi destaque na complementação da formação de seus pesquisadores e no desenvolvimento de trabalhos científicos. As parcerias estabelecidas para capacitação de seus pesquisadores perduraram e se estenderam para robustos projetos de pesquisa científica que só fizeram se ampliar até a atualidade.

Hoje, a empresa mantém 78 acordos bilaterais com 56 países e 89 instituições estrangeiras para pesquisa agropecuária e transferência de tecnologia. A cooperação internacional congrega também parcerias com laboratórios nos Estados Unidos (Washington), na Europa (França, Inglaterra e Alemanha) e na Ásia (Coreia do Sul e China) para o desenvolvimento de pesquisas em tecnologias de ponta, os chamados Laboratórios no Exterior (Labex's). Com essas iniciativas, pesquisadores da Embrapa e desses outros países têm acesso a tecnologias de ponta

² 6ª edição em impressão.

em áreas como melhoramento genético, recursos naturais, biotecnologia, informática, agricultura de precisão, entre inúmeras outras.

Na esfera da transferência de tecnologia para países em desenvolvimento (Cooperação Sul-Sul) destacam-se projetos da Embrapa no continente africano (Gana, Moçambique, Mali e Senegal), no continente sul-americano (Venezuela), na América Central e no Caribe (Panamá), voltados para o desenvolvimento agrícola dessas localidades.

Labex's e projetos de cooperação técnica na área de transferência de tecnologia abrigam uma média de vinte pesquisadores lotados em instituições parceiras dos diversos países já citados. Porém, pode-se afirmar que a maioria dos mais de 2,5 mil cientistas da Embrapa possui projetos de pesquisa em parceria com instituições internacionais, mesmo estando no Brasil.

Para uma instituição de pesquisa, desenvolvimento e inovação como a Embrapa, é imprescindível o compartilhamento de informações com os pares da comunidade científica em todo o mundo. Acompanhar outros trabalhos, contribuir com resultados preliminares e utilizar o conhecimento já gerado para acelerar uma nova solução, além de evitar retrabalho, reduz investimentos e custos diversos. Dessa forma, é intenso o relacionamento de gestores e empregados – especialmente pesquisadores – da Embrapa com outros cientistas e organizações do exterior. Essa sintonia evidencia não apenas a disposição para o compartilhamento, mas também a necessidade de empenho para valorizar e fortalecer as relações com pessoas e organizações que contribuem para a evolução da ciência e maior comprometimento com a sustentabilidade no planeta.

A COMUNICAÇÃO NA EMBRAPA

A Embrapa conta com uma rede de comunicação composta por cerca de 180 profissionais de jornalismo, relações públicas, publicidade e artes gráficas. Cada uma de suas 46 unidades³ possui núcleos de comunicação que atuam localmente e são apoiados pela Secretaria de Comunicação, localizada na sede da empresa e vinculada à presidência da Embrapa, em Brasília. O trabalho dessas equipes é orientado pela

³ Ver: <<https://www.embrapa.br/embrapa-no-brasil>>.

Política de Comunicação da Embrapa⁴ (Embrapa, 1996) e tem encontrado respaldo nos planos diretores da empresa. O Plano Diretor da Embrapa (PDE)⁵ é um documento programático de nível estratégico que está em sua sexta edição. Define seu âmbito de atuação e guia as agendas de prioridades de cada unidade da empresa. O PDE registra desafios com objetivo de garantir o cumprimento da missão institucional e a sustentabilidade da organização.

Para a comunicação, o VI PDE indica as diretrizes que a empresa deve seguir para contribuir para o processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e para a interlocução da empresa com a sociedade. Nessa linha, os profissionais de comunicação devem reforçar estratégias e ações de comunicação que visem, entre outros objetivos, aperfeiçoar os canais de relacionamento, o diálogo e o fluxo de informação entre a Embrapa e seus diversos públicos internos e externos, com ênfase em novas plataformas de comunicação e mídias digitais; contribuir com a popularização da ciência; zelar pela reputação da Embrapa e pelo uso adequado de sua marca, monitorando e minimizando riscos à imagem da empresa; fortalecer a comunicação da Embrapa com instituições vinculadas ao setor agropecuário, em especial as organizações estaduais de pesquisa, as redes públicas e privadas de assistência técnica e extensão rural e as cooperativas; aperfeiçoar ações de comunicação mercadológica para a promoção de processos, produtos e serviços desenvolvidos pela empresa; e avaliar sistematicamente a satisfação dos cidadãos e clientes sobre conhecimentos e tecnologias gerados pela empresa.

A estrutura organizacional da Secom, que lidera a atuação de toda a rede, é orientada pelos macroprocessos do negócio da empresa: Pesquisa & Desenvolvimento; Transferência de Tecnologia; e Desenvolvimento Institucional. Equipes de comunicação da Secom e das unidades descentralizadas formadas por profissionais de diferentes habilitações desenvolvem planos, programas, projetos e ações de rotina para atender aos principais desafios de cada macroprocesso.

⁴ Sobre o processo de implantação da política de comunicação da Embrapa recomenda-se a leitura do artigo de Duarte e Silva (2007).

⁵ 6ª edição em impressão.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA ATUAÇÃO INTERNACIONAL

Na Secom, a atuação internacional da Embrapa é assessorada pela equipe de Comunicação em Ciência e Tecnologia⁶ e se pauta por diretrizes internas, determinações governamentais, normas diplomáticas e procedimentos técnicos de comunicação internacional, como citados a seguir:

Política externa de governo;

Plano diretor da Embrapa;

Política de comunicação da Embrapa;

Guia de relações internacionais da Embrapa;

Manuais (de eventos, de imprensa, de atendimento ao cidadão) da Embrapa;

Referenciais teóricos.

Além das ações cotidianas, um plano de comunicação está em desenvolvimento e foi construído em parceria com a Secretaria de Relações Internacionais (SRI), unidade central que lidera toda a atuação da Embrapa no exterior.

A SRI integra empregados da Embrapa que trabalham nessa unidade central em Brasília, nos Labex's e nos projetos em bases físicas de parceiros internacionais. A unidade conta, ainda, com o apoio de articuladores internacionais, empregados de unidades descentralizadas nomeados especialmente para auxiliar em estratégias e procedimentos demandados para sua região de atuação em questões internacionais.

O Plano de Comunicação em desenvolvimento está organizado em dois programas, contendo estratégias para empregados e para os demais públicos de interesse. Foi elaborado sob a concepção do “modelo lógico”, ou “matriz lógica” (Vieira; Pereira, 2001), que prevê a descrição de objetivos, produtos, meios, impactos e avaliação de cada ação proposta.

⁶ Outras três coordenadorias integram a estrutura da Secom da Embrapa: Comunicação Digital, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica.

PROGRAMA DE AÇÃO PARA EMPREGADOS

O Programa de Ação para Empregados tem por objetivo ampliar o conhecimento e o comprometimento dos empregados com as ações relacionadas à cooperação internacional da Embrapa. Para o desenvolvimento de atividades dirigidas a públicos específicos, o programa priorizou e segmentou os públicos internos em cinco grupos: pesquisadores no exterior; gestores; articuladores internacionais; profissionais de comunicação; e empregados em geral.

Como objetivos específicos, o programa almeja formar e manter cultura organizacional voltada à atuação internacional da empresa; melhorar os fluxos de informação e de relacionamento; e gerenciar, em parceria com outras áreas da Embrapa, os diversos aspectos da comunicação que se referem à atuação internacional da empresa. Para sua concepção e também para sua manutenção, são realizadas ações de *benchmarking* junto a instituições que também têm forte atuação no exterior.

A primeira etapa do programa foi pautada por levantamento de informações sobre o nível de conhecimento sobre a atuação internacional da Embrapa e por ouvir opiniões e sugestões dos empregados. A segunda etapa esteve concentrada no desenvolvimento de uma campanha que, por meio de exposições artísticas itinerantes, vídeos, videoconferências e anúncios digitais, apresentou histórico, projetos, parceiros e impactos da atuação da Embrapa no exterior – demandas mais presentes nas sugestões apresentadas pelos empregados na pesquisa de opinião.

As etapas seguintes do programa, ainda em curso, contêm ações segmentadas para públicos internos específicos e tratam de temáticas relacionadas, principalmente, a resultados da atuação internacional e a perspectivas futuras para a empresa. Porém, desafio especial é promover a interação dos empregados que estão no exterior com a empresa no Brasil, uma vez que eles se localizam em bases físicas de parceiros e estão integrados a normas, procedimentos e cultura do local. Esse desafio é alvo de um projeto específico, que contém entre suas estratégias capacitação e intercâmbio cultural de conhecimentos; apoio à articulação internacional para maximizar oportunidades de diálogo e compartilhamento; assessoria da Secom em assuntos de comunicação; informativos semanais para promover constante atua-

lização sobre acontecimentos no Brasil e na Embrapa; videoconferências e visitas de gestores no local de atuação e dos pesquisadores à empresa no Brasil, além de enquetes constantes e troca de experiências entre colegas de diferentes localidades no exterior e colegas no Brasil por meio de rede social interna específica.

PROGRAMA DE AÇÃO PARA PÚBLICOS EXTERNOS DE INTERESSE

Entre os segmentos de público elencados nesse programa de ação estão os parceiros dos organismos e instituições internacionais que abrigam pesquisadores e projetos da Embrapa; órgãos públicos e ministérios mais afetos ao tema (Casa Civil; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério de Relações Exteriores; Ministério da Indústria e do Comércio; Embaixadas); lideranças da agricultura, comunidade científica, parlamentares e imprensa.

Entre as ações em curso, a Secom tem auxiliado em demandas por assessorias a parceiros de instituições estrangeiras e organismos internacionais africanos e latino-americanos para elaboração de políticas de comunicação e apoio na implantação de estruturas de comunicação. Nos Labex's e nas bases de projetos para transferência de tecnologia, profissionais de comunicação prestam apoio *in loco*, desenvolvendo e executando planos de comunicação específicos para a atuação da empresa no local, que normalmente contempla inúmeros parceiros na liderança ou na participação em projetos envolvendo a Embrapa.

O programa contempla também a criação e a manutenção de páginas no portal da empresa sobre relações internacionais; apoio à organização de visitas de comitivas estrangeiras; organização e cerimonial de eventos envolvendo embaixadas, Itamaraty, instituições e organismos internacionais; realização de feiras e exposições no exterior; encontros bianuais da presidência da Embrapa com correspondentes estrangeiros; atendimento a visitas de jornalistas estrangeiros; desenvolvimento de pautas especiais, artigos e entrevistas; assessoria de imprensa a todos os empregados envolvidos em ações internacionais; produção de peças e material de divulgação.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O Plano de Comunicação tem duração inicial de três anos e são realizadas avaliações anuais por meio de auditorias de opinião junto a lideranças internas e externas. Ao final da execução do plano, nova pesquisa de opinião será feita com os empregados para conferir o alcance dos objetivos traçados. Junto ao público externo, a avaliação será acoplada à pesquisa de imagem que está prevista para 2016.

REFERÊNCIAS

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias da. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP, a. 4, n. 6, 1. sem. 2007.

EMBRAPA. Política de comunicação. 2. ed. – rev. Brasília, DF: Embrapa, 2002.

VIEIRA, Noris Regina de Almeida; PEREIRA, Pedro A. Arraes. *Grade lógica: ferramenta eficiente para planejamento e avaliação de projetos de pesquisa*. Santo Antonio de Goiás: Embrapa Arroz e Feijão, 2001.

11

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL DO ITAÚ UNIBANCO

Paulo Marinho¹

RESUMO

Artigo sobre a estratégia de internacionalização do Itaú e a participação da comunicação corporativa nesse processo. Com exemplos práticos e uma síntese sobre as principais métricas usadas medir a imagem e a reputação do banco, mostramos como conduzimos a estratégia de comunicação e como pensamos globalmente e agimos localmente.

Palavras-chave: Comunicação; Internacional; Reputação; Global ; Local.

Em 2014, o Itaú Unibanco completou noventa anos, uma história marcada por empreendedorismo, inovação, foco no cliente e adaptação às mudanças e necessidades do país. Ao longo dessas

¹ Superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco, responsável por relações com a imprensa, gestão reputacional, relações públicas, conteúdos institucionais e gestão de crises. Há quinze anos no banco, é jornalista, possui pós-graduação em Administração de Marketing e especialização pelo Corporate Communications International Program Syracuse University/Aberje. E-mail: paulo.marinho@itau-unibanco.com.br.

nove décadas, construímos uma empresa que foi além dos sonhos dos nossos fundadores.

QUEM SOMOS

Hoje, o Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil e um dos maiores da América Latina, com mais de 93 mil colaboradores e operações em dezenove países das Américas, da Ásia, da Europa e do Oriente Médio.

Por meio dessa estrutura, a empresa atua hoje nos segmentos de banco de varejo e atacado, oferecendo produtos e serviços de qualidade para pessoas físicas e jurídicas. Líder em vários segmentos como *private banking*, cartões e crédito consignado, o banco atua ainda em seguros, financiamento de imóveis e veículos, investimentos, *corporate* e *investment banking*,

Por meio de mais de 5 mil agências e postos de atendimento banário (PABs) e cerca de 28 mil caixas eletrônicos, oferecemos atendimento em mais de mil municípios brasileiros, além de todos os canais digitais que, desde 2013, já ultrapassam os canais formais em número de operações.

Somos considerados a marca bancária premium no mercado brasileiro e no continente americano buscamos ser reconhecidos como o banco especialista em América Latina.

VISÃO

Nossa visão é ser o banco líder em performance sustentável e na satisfação dos clientes. E performance sustentável para nós é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade do negócio.

Como pretendemos chegar lá? Por meio de algumas premissas fundamentais:

Implantar uma cultura orientada à satisfação de clientes, com foco comercial e busca de simplicidade operacional;

Maximizar o retorno ao acionista, visando ao crescimento da organização;

Ser o banco de escolha dos melhores talentos, em todos os níveis;

Atrair e reter profissionais comprometidos, éticos, com olhar de dono e orgulho da organização;

Estimular a liderança compartilhada, conquistada com talento e competência, com foco na meritocracia;

Ter um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo e o debate de ideias;

Buscar a vanguarda tecnológica, a fim de servir melhor o cliente, agregando valor;

Ser exemplar em conduta ética com clientes, colaboradores, autoridades, sociedade e mercado.

Nosso papel é contribuir de forma positiva para que pessoas e empresas concretizem seus objetivos. Tanto o crédito quanto o investimento, usados de forma consciente, são um meio primordial para a realização de projetos de vida e de sonhos. Esse é o nosso compromisso com o Brasil e isso tem muito a ver com performance sustentável.

Os propósitos de ser um agente de transformação e de buscar a performance sustentável, que norteiam o desempenho de nossos negócios, também determinam o investimento que o banco realiza nas ações voltadas para o desenvolvimento da sociedade.

A melhoria contínua da educação pública, a valorização e divulgação da arte nacional, o apoio ao esporte em modalidades que retratam traços da identidade cultural brasileira e o apoio à mobilidade urbana são oportunidades para aplicarmos as tecnologias e competências que desenvolvemos e contribuirmos para mudar o mundo para melhor. Essas são as causas em que acreditamos.

Em 2014, investimos R\$ 485,1 milhões em projetos, seja por meio de verbas incentivadas por leis (Rouanet, Lei de Incentivo ao Esporte), seja mediante doações e patrocínios realizados pelo Itaú Unibanco, contribuindo em projetos voltadas a educação, saúde, cultura, esporte e mobilidade urbana.

ATUAÇÃO INTERNACIONAL

Dos dezenove países nos quais estamos presentes, sete são da América Latina. Na Argentina, no Chile, no Paraguai e no Uruguai, atendemos ao varejo bancário, empresas, *corporate* e tesouraria, com foco principal nas atividades de banco comercial. No Peru, possuímos um escritório de representação das operações de *corporate* e *investment banking*. Na Colômbia, estamos intensificando gradualmente nossa atuação através de um banco de investimento e *corporate*. No México, estamos em fase pré-operacional para a abertura de uma corretora e atuamos também no segmento *corporate* e de *investment banking*.

Adicionalmente, atuamos na Europa (Portugal, Reino Unido, Espanha, França, Alemanha e Suíça), nos Estados Unidos (Miami e Nova York), no Caribe (Ilhas Cayman e Bahamas), no Oriente Médio (Dubai) e na Ásia (Hong Kong, Xangai e Tóquio), sobretudo em operações de clientes institucionais, banco de investimento, *corporate* e *private banking*.

A América Latina é nossa prioridade na expansão internacional devido à proximidade geográfica e cultural de seus países com o Brasil. Nosso propósito é sermos reconhecidos como o “banco da América Latina”, uma referência na região para todos os tipos de serviços financeiros prestados a pessoas físicas ou jurídicas.

Ampliamos nossos negócios na região de forma sustentável nos últimos anos e, agora, a prioridade é ganhar escala e manter o forte vínculo com o mercado de varejo local, além de fortalecer nosso vínculo com as empresas locais.

Em janeiro de 2014, celebramos um contrato com o CorpBanca e seus controladores, com o objetivo de realizar uma operação de fusão entre o Banco Itaú Chile e o CorpBanca. Algumas das aprovações regulatórias necessárias para o fechamento dessa operação já foram obtidas.

A transação cria uma importante plataforma para expansão e busca de novos negócios na região. No Chile, deverá nos permitir passar da sexta para a quarta posição no *ranking* de maiores bancos privados em termos de empréstimos (dados da Superintendência de Bancos e Instituições Financeiras - SBIF, novembro de 2014). E, na Colômbia, nos permitirá entrar no varejo bancário do país.

NOSSA ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Para ser um agente de transformação, o Itaú Unibanco entende que é preciso manter uma relação aberta e transparente não somente com a imprensa, mas também com os demais públicos de interesse da organização, contribuindo para fortalecer a reputação do banco junto a esses diversos *stakeholders*.

Além disso, quando se faz comunicação corporativa em uma empresa com esse tamanho, a assertividade da estratégia requer antes de tudo “pensar globalmente” e “agir localmente”.

Hoje, a estrutura de comunicação corporativa do Itaú Unibanco é composta por dezoito profissionais, divididos em uma superintendência com três gerências. O reporte da superintendência é para uma vice-presidência, que também tem sob sua gestão as áreas: Jurídico, Ouvidoria, Recursos Humanos, Relações Governamentais e Institucionais.

A Comunicação Corporativa é responsável por: relações com a imprensa, relações públicas, gestão e produção de conteúdos diversos, gestão de prêmios e reconhecimentos, gestão de crises e gestão da reputação.

Nossa missão é: “Liderar a gestão da reputação no Itaú Unibanco, atuando para garantir o alinhamento entre discursos e práticas e o cumprimento da visão do banco”. Uma missão que engloba toda a nossa atuação e que requer constantemente alinhamento com outras áreas que também encabeçam processos de comunicação para diversos públicos que interagem com o banco: endomarketing, marketing, ouvidoria, relações com investidores, entre outras.

Além da equipe de Comunicação, contamos também com uma agência de comunicação para assuntos nacionais e uma outra agência para assuntos internacionais. Elas nos dão suporte para assessorar todas as áreas do banco em assuntos relacionados à imprensa e relacionamento com formadores de opinião.

MENSURAR PARA ATUAR ESTRATEGICAMENTE

Para estabelecer a estratégia de comunicação corporativa, contamos com alguns indicadores, entre outras ferramentas, que norteiam nossas prioridades. A exposição do Itaú Unibanco na imprensa nacional e internacional é acompanhada por meio de auditoria de imagem con-

tratada externamente. As informações, que são analisadas nos âmbitos quantitativo e qualitativo, resultam no Índice de Qualidade de Exposição na Mídia (IQEM), indicador acompanhado mensalmente pela área de Comunicação Corporativa. Em 2014, o Itaú Unibanco respondeu por 35,6% da exposição positiva do setor financeiro na imprensa nacional.

Com base em todos os resultados obtidos mensalmente no IQEM, são avaliados os riscos a serem mitigados e as oportunidades de atuação junto à imprensa e aos formadores de opinião. Assim, ações e iniciativas são planejadas com o objetivo de reforçar a reputação do Itaú Unibanco perante os *stakeholders* e colocadas em prática em parceria com as áreas responsáveis por cada tema.

Visando à identificação e à administração dos riscos e das oportunidades reputacionais, desde 2008, a reputação do Itaú Unibanco é monitorada por meio do estudo RepTrak® DeepDive, conduzido anualmente em parceria com o Reputation Institute (RI). O processo de monitoramento foi aperfeiçoado, sendo destaques dois avanços: a inclusão no estudo RepTrak® DeepDive 2013 dos *stakeholders* prioritários definidos na espiral de performance sustentável (colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, imprensa e formadores de opinião); a condução de pesquisa qualitativa com base nos resultados obtidos no estudo de 2013, a fim de desenvolver estratégias que possibilitem analisar e planejar ações, ao mesmo tempo em que são identificadas e priorizadas necessidades e expectativas específicas de cada *stakeholder*.

Com base nas avaliações obtidas no estudo RepTrak® DeepDive e no IQEM são estabelecidas diretrizes para o aprofundamento e a utilização estratégica dos resultados, por meio de planejamentos específicos para cada área do banco.

GOVERNANÇA INTERNACIONAL

Aqui, também, a base é o alinhamento entre discurso e prática e que tem como alicerce a cultura corporativa, a visão e a estratégia de performance sustentável da companhia.

Hoje, quando falamos em comunicação corporativa no Itaú Unibanco, não há mais como pensar apenas no Brasil. Todos os materiais institucionais elaborados pela área de Comunicação, como *relea-*

ses, revistas, *sites* etc., são produzidos nas três línguas que abrangem a atuação do banco (português, inglês e espanhol).

Os relatórios produzidos pela área de relações com investidores, como MD&A, Relatório de Administração, 20F etc., os relatórios de macroeconomia e *sites* do banco também estão disponíveis nas três línguas.

O relato integrado, que o Itaú Unibanco produziu pela primeira vez no ano passado, sendo a primeira empresa brasileira do setor financeiro a adotar esse modelo de reporte, foi inclusive considerado *benchmarking* por empresas nacionais e *assets* internacionais.

Na comemoração dos noventa anos do banco foram produzidos um livro para o público externo, uma história em quadrinhos para todos os colaboradores e um *site*. Tudo disponibilizado para todos os países onde atuamos.

Tudo isso reforça a importância do olhar local que o banco precisa ter, possibilitando que o conteúdo produzido seja acessível e compreendido pelos públicos presentes nos distintos mercados onde atuamos.

Temos um fluxo de alinhamento constante com as equipes de comunicação dos outros países onde temos atuação como banco de varejo (Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai), por meio de *conference calls*, e-mails e encontros periódicos. Nos países do hemisfério norte, onde atuamos com operações de *private banking* e de banco de atacado, com estruturas mais enxutas, a comunicação é gerida pela superintendência de Comunicação Corporativa, com apoio de uma agência de Relações Públicas internacional e alguns pontos focais de comunicação espalhados pelo globo.

Destaca-se aqui a parceria entre Marketing, Imprensa e Relações Públicas. Exemplo recente disso foi a comunicação de seu posicionamento de marca para toda a América Latina por meio de uma campanha unificada ao modelo já adotado pela instituição no Brasil.

Com o mote “El mundo cambia. Itaú cambia contigo”, a campanha reafirmou o objetivo do banco de se aproximar cada vez mais de seus clientes, reconhecendo que a sociedade e suas demandas estão em constante transformação, e se comprometendo a repensar seu modo de atuação para atendê-las.

Essa postura demonstra uma quebra de paradigma em relação ao estereótipo das instituições financeiras. E isso é percebido no cotidiano

do banco a partir do desenvolvimento constante de novos produtos, da busca por maior interação com os clientes por meio de diversos canais e da receptividade em relação à inovação em todas as suas manifestações.

A mensagem que traduz esse posicionamento vem sendo trabalhada no Brasil e, aos poucos, foi transmitida aos demais países com o mesmo tom e objetivo. A identidade visual e a reprodução do conteúdo pretendem alcançar um alinhamento, que é essencial para a construção da reputação consistente e duradoura que já é parte da estratégia do Itaú Unibanco. Um cliente chileno, por exemplo, precisa reconhecer automaticamente a presença do Itaú Unibanco no Paraguai, ancorado nos principais atributos que a marca carrega.

Exemplos relevantes têm contribuído de forma consistente para ampliar a visibilidade e fortalecer a reputação do banco internacionalmente. Um deles é a participação, por dois anos consecutivos, de uma grande delegação do banco no Fórum Econômico Mundial, em Davos. Em 2014 e 2015, o presidente do banco e executivos do alto escalão foram acompanhados por um membro do time de Comunicação Corporativa, o que possibilitou colocar em prática uma estratégia de encontros de relacionamento e entrevistas com os principais veículos de comunicação do mundo.

Outro exemplo interessante é como o banco tem aproveitado seus grandes patrocínios, ligados às causas que defendemos, para ampliar o *awareness* da marca. A Copa do Mundo Fifa 2014™ projetou o banco internacionalmente de forma surpreendente. Pesquisas pós-torneio apontam o Itaú como uma das marcas mais lembradas, muito próximo de marcas globais líderes, mesmo tendo sido apenas um apoiador local da competição.

Um patrocínio recente também irá contribuir muito para a reputação da companhia. A partir de 2015, o banco será o principal patrocinador do Miami Open, um dos principais torneios da ATP ao longo do ano. O time interno de Design do Itaú Unibanco criou a marca do novo modelo do torneio, que agora realça a própria cidade em seu nome: “Miami Open, presented by Itaú”.

Todos esses esforços compõem o grande projeto de gestão da reputação do Itaú Unibanco, que tem como base o comprometimento de cada uma das suas diferentes áreas e a busca por uma compreensão cada

vez maior das percepções e expectativas dos seus públicos de interesse, a fim de construir uma estratégia de comunicação internacional alinhada com a matriz e ao mesmo tempo respeitando as culturas locais.

PARTE 5

INTERCULTURALIDADE, DIVERSIDADE E ORGANIZAÇÕES

Propomos, como contribuição para a gestão internacional de negócios que atuam em contextos globais, quatro eixos fundamentais para o planejamento e a gerência da comunicação intercultural: conhecer, conviver, compartilhar e construir. As empresas precisam buscar a consistência entre práticas de gestão e abordagem cultural de modo que as regras e os procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas, ou seja, gerir sob o enfoque da convergência-divergência, segundo Betânia Tanure e Ruth Duarte. Também a gestão de relacionamentos baseada em destinos compartilhados, ao privilegiar a interculturalidade e a comunicação simétrica de mão dupla, deve ser uma prática da organização, sendo relevante planejá-la no nível estratégico de forma sistematizada. A maior contribuição da comunicação intercultural para a gestão internacional das organizações é construir um ambiente de aprendizagem onde a diversidade se torna fonte de proximidade, criatividade e desenvolvimento sustentável.

Ana Cristina Piletti
Extraído do capítulo 13

12

O PARADOXO ENTRE O POLITICAMENTE CORRETO E O DISCURSO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Márcia Garçon¹

RESUMO

Este estudo exploratório, inspirado na perspectiva da complexidade, identificou que a adoção de comportamento e linguagem “politicamente corretos” neutralizam a espontaneidade e a criatividade esperadas das diferenças. Descobriu-se, aí, um paradoxo entre a retórica da valorização da diversidade e a prática conduzida por treinamentos que padronizam e anulam essas diferenças

Palavras-chave: Diversidade; Multiculturalismo; Interculturalidade; Politicamente correto; Comunicação organizacional; Linguagem.

¹ Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde também fez o mestrado na mesma área. Especialista em Gestão de Comunicação e Marketing pela ECA-USP. Pesquisadora do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Marketing e Comunicação (Ceacom) da ECA-USP. Consultora de empresas e professora universitária em Comunicação, Marketing e Administração de Empresas. E-mail: mgarcon@usp.br.

Um dos elementos do fenômeno da globalização no contexto da contemporaneidade, e que se apresenta mais como um desafio às organizações multinacionais, trata sobre a diversidade cultural. Inserida no contexto de convivência que a globalização demanda, ela assume a influência na promoção dos valores organizacionais e, conseqüentemente, do sucesso da empresa. E, por isso, torna-se um importante objeto de estudo também das relações públicas e da comunicação organizacional.

Grande parte das pesquisas sociais e organizacionais sobre o tema demonstra que as interações culturais são tensas e conflituosas, porque colocam em embate diferentes visões de mundo construídas na história de cada grupo. Tais relações produzidas pela globalização fazem emergir aspectos complexos de complementaridade e antagonismo, de autonomia e interdependência (Ianni, 1994; Jaime, 2009; Barbosa e Veloso, 2009; Saraiva e Irigay, 2009; Alves e Galeão-Silva, 2004; Freitas, 2008 e 2009; Fleury, 2000).

Na complexidade, sabemos que a ordem abarca a desordem e o estável convive com o inconstante. Assim, para estudar cenários complexos, é preciso manter um olhar aberto para perceber as contradições que emergem no cotidiano empresarial. Dessa forma, adotamos a perspectiva da complexidade para realizar o estudo apresentado neste artigo, que traz o resultado de uma reflexão sobre a gestão da diversidade e do papel da comunicação no âmbito das organizações multinacionais, seus discursos e práticas comunicativas.

Como diz Edgar Morin (2006, p. 64), a “aceitação da complexidade é a aceitação de uma contradição e da ideia de que não se podem escaмотear as contradições numa visão eufórica do mundo”. Assumir tal postura pode trazer aos estudos das relações públicas e da comunicação organizacional a possibilidade de esmiuçar e entender mais criticamente o tema e o seu papel nesse ambiente.

Com esta intenção, adotamos um procedimento metodológico que priorizou a interdisciplinaridade, colocando em diálogo autores que tratam sobre cultura (Hall, 2006; Hofstede, 1997; Aktouf, 1994; Blumer, 1980), relações culturais (Ianni, 1994), interculturalidade nas organizações (Ferrari, 2011; Jaime, 2009; Barbosa e Veloso, 2009; Saraiva e Irigay,

2009; Alves e Galeão-Silva, 2004; Freitas, 2008 e 2009; Fleury, 2000) e a gestão das relações públicas (Cox, 1991; Kunsch, 2003; Yanaze, 2011).

Também realizamos a análise das narrativas da diversidade de três empresas que atuam no Brasil: Procter & Gamble, Arcellor Mittal e Philips, escolhidas por conveniência, por terem suas políticas de diversidade publicadas em seus sítios na internet. A análise feita desses textos seguiu as orientações de Jacques Derrida (2004) ao buscar por ambiguidades, contradições, ambivalências, duplos sentidos e dubiedades e por brechas de interpretações e intenções ocultas presentes no texto; tudo com o objetivo de percebermos como as narrativas das políticas de diversidade adquirem significados e como elas podem limitar e manipular as interpretações possíveis, a fim de anular os conflitos culturais e promover a cultura dos negócios.

Acreditamos que o trabalho apresentado neste artigo desperta a atenção para a atualidade do vocabulário do politicamente correto no contexto das empresas multinacionais. Mais que trazer certezas, essas descobertas incentivam a avançar nesse tema.

O LOCAL, O GLOBAL E AS DIFERENÇAS

A globalização, longe de ser uma realidade uníssona e compacta, é um jogo de mediações entre diversas e diferentes partes. E pensar esse fenômeno de maneira complexa significa não afastar a incerteza ou a contradição, como, também, não isolar os objetos uns dos outros. Morin (2006) já disse que a organização de um todo produz inibição ou repressão das partes, mas também produz qualidades e propriedades novas ao organizar elementos diversos.

Neste contexto, a “globalização não significa nunca homogeneização, mas diferenciação em outros níveis, diversidades com outras potencialidades, desigualdades com outras forças” (Ianni, 1994, p. 159). Como afirma Stuart Hall (2006), a globalização não está produzindo nem o triunfo do global e nem a persistência nacionalista do local, mas, sim, deslocamentos variados e contraditórios. A globalidade e a localidade se contradizem, mas, ao mesmo tempo, constituem-se simultaneamente, reciprocamente e acontecem de maneira por vezes desigual ou igual, congruente ou incongruente, pois “mesclam-se e tencionam-se em singularidades, particularidades e universalidades” (Ianni, 1994, p. 151).

Nessa sociedade multicultural², há manifestações das pertinências próprias do local e do global que vão procurar afirmar-se e recriar-se em um dinamismo próprio, do todo e das partes distintas, que se desenvolvem de acordo com suas singularidades, particularismos ou identidades, mas que não implicam, necessariamente, uma relação de alteridade.

Quanto mais distintos forem os repertórios culturais dos interlocutores, maior deverá ser o esforço partilhado para produzir compreensão mútua. Por isso mesmo, tolerância é algo construído pela educação e é a base da construção da paz. O oposto também é verdadeiro, ou seja, quanto maior for o grau de diferença, seja ela de interesse, de religião, de língua, de hábitos e costumes e de crenças, mais facilmente surgirá o conflito. Nesta especial circunstância o conflito por isso mesmo é sempre potencial (Wainberg, 2012, p. 97).

Da diversidade e multiplicidade surgem problemas e, para gerenciá-los, estratégias e políticas são necessárias. A elas Hall (2003) chamou de multiculturalismo.

MULTICULTURALISMO COMO TECNOLOGIA GERENCIAL

Porque a cultura está profundamente enraizada, por ser um agir social, inscrita profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida, no vir a ser coletivo humano (Aktouf, 1994), os choques culturais são naturalmente humanos e a empresa, que também carrega sua cultura, vai se configurar como um sistema de mediações que lida, sem cessar, com as contradições dos grupos sociais internos e externos, procurando antecipá-las, evitá-las e/ou controlá-las a fim de impedir o surgimento de conflitos coletivos.

A organização é conjunto dinâmico de respostas às contradições. Um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores, por um lado, e da empresa e do sistema social, de outro (Pagès, 1987, p. 31).

² Sociedade formada por múltiplas comunidades culturais, que convivem entre si (Hall, 2003)

Ao albergar pessoas com identidades culturais diferentes que interagem em um mesmo sistema social, no qual coexistem grupos de maioria e de minoria e que produzem uma tensa e complexa relação de diferenças, as empresas multiculturais vão necessitar adotar medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais e de grupo sejam utilizados como recursos para melhorar o desempenho econômico da organização (Thomas, 1990, apud Alves e Galeão-Silva, 2004).

A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (Alves; Galeão-Silva, 2004, p. 27).

O multiculturalismo corporativo³ torna-se uma tecnologia que vai gerenciar o recurso da diversidade com o objetivo de transformar as diferenças em vantagem competitiva, utilizando, para isso, o esvaziamento das tensões naturais oriundas das diferenças. Tenta dar conta de construir uma vida comum entre as equipes multiculturais, enfatizando

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. (Ferrari, 2011, p. 4-5).

Leva, consigo, um caráter ideológico que “se propõe a fazer da diferença um argumento de venda” (Cogo, 2001, p.15).

As políticas da diversidade, que são os princípios de conduta nas organizações, neste contexto de multiculturalismo corporativo, têm a função de ser o instrumento principal para a neutralização dos possíveis conflitos oriundos da diversidade. Como suporte, as organizações utilizam a comunicação para o compartilhamento das mensagens e para

³ Aqui, utilizamos o termo no sentido de multiculturalismo inserido no contexto das corporações, organizações e empresas.

a criação de imagem positiva frente aos seus públicos de interesse, a saber: funcionários, acionistas, sociedade em geral.

A análise dos textos das políticas de diversidade das empresas Procter & Gamble, Arcellor Mittal e Philips indicam essas intenções. Todas utilizam recursos discursivos que tentam promover a valorização das diferenças, mas, também, o tratamento igualitário entre suas equipes multiculturais.

A missão da diversidade⁴ da filial brasileira da *Procter & Gamble* é: “Todos valorizados; todos incluídos; todos desempenhando o seu máximo”. O primeiro parágrafo que apresenta o propósito da P&G afirma que “Diversidade e inclusão na P&G são *todos*” [grifo da empresa]. Em outro trecho, a empresa mostra a diversidade como uma força de atuação no mercado: “Diversidade e inclusão são uma vantagem competitiva sustentada para o crescimento contínuo da P&G. Estão implícitas no propósito e nos valores da companhia e explícitas na estratégia de negócios para o sucesso da companhia”.

Destacamos o seguinte trecho retirado de sua política da diversidade, que explicita que apesar das diferenças, todos são iguais:

A P & G está comprometida em oferecer oportunidades iguais de emprego. (...) Em nossas decisões de contratação seguimos todas as leis aplicáveis e não discriminamos pessoas com base em raça, cor, sexo, idade, nacionalidade, religião, orientação sexual, identidade e expressão sexual, estado civil, cidadania, deficiência, condição de veterano, condição de Hiv-aids.

A *Philips América Latina* também manifesta o tratamento igualitário dado aos membros das equipes⁵. O recrutamento e promoções são baseados “nas capacidades e competências individuais, construindo uma cultura baseada na meritocracia e na performance” e um dos

⁴ Os trechos apresentados foram retirados do documento “Políticas da diversidade da P&G”. Disponível em: <http://www.pg.com/pt_BR/empresa/proposito_pessoas/diversidade_inclusao.shtml>. Acesso em: 10 jul. 2012.

⁵ Os trechos apresentados foram retirados do documento “Políticas da diversidade e inclusão da Philips América Latina”. Disponível em: <http://www.sustentabilidade.philips.com.br/politica_diversidade>. Acesso em: 10 jul. 2012.

seus compromissos é “garantir que os programas de remuneração e de benefícios sejam justos e não-discriminatórios”.

A política de diversidade da Philips América Latina tem como alguns dos seus objetivos

aumentar o apoio à mentalidade One Philips; assegurar, através da promoção de programas de treinamento e desenvolvimento, que os funcionários estejam trabalhando em um ambiente que respeite a dignidade dos empregados e valorize as diferenças que eles trazem para o local de trabalho.

A Arcelor Mittal⁶ está convencida de que

a diversidade da nossa equipe é uma riqueza. Ela traz novas ideias, perspectivas e experiências num ambiente acolhedor e que fortalece nossos valores de sustentabilidade, qualidade e liderança. (...) Inclusão diz respeito à criação de um ambiente no qual cada um tenha a oportunidade de participar plenamente na criação do sucesso do negócio e onde todos os empregados são valorizados em suas diferentes habilidades, experiências e perspectivas.

Ambiguidades, contradições e ambivalências são comuns nos textos dessas empresas, que deixam escapar pelas brechas (Derrida, 2004) a orientação instrumentalista da diversidade como uma tática para o desempenho organizacional.

Frases de efeito como “valorização das diferenças”, “oportunidades iguais” e “respeito mútuo”, que possibilitam a interpretação de uma empresa que respeita as diferenças, também indicam o interesse das empresas pela diversidade como um valor de mercado, promotora de vantagem competitiva, de perspectivas de sucesso, de riqueza. Os únicos trechos que tratam sobre a conduta frente à diversidade apresentam comportamentos uniformizantes como os critérios de igualdade, competência e desempenho.

⁶ Os trechos apresentados foram retirados do documento “Políticas da diversidade”. Disponível em: <http://www.arcelormittalinoxbrasil.com.br/port/empresa/politica_diversidade.asp>. Acesso em: 10 jul. 2012.

A cultura e as diferenças são importantes, discursivamente, e apresentam objetivos retóricos, porque todas as vantagens declaradas se anulam perante a lógica da competência técnica individual.

Como apontaram Livia Barbosa e Letícia Veloso (2009, p. 170), a diversidade é valorizada no discurso pela sua suposta contribuição para a criatividade e inovação, mas “os grupos sociais, culturais e etnicamente diversos têm as suas diferenças devidamente neutralizadas pelos discursos da cultura de negócios, pelas tecnologias gerenciais e pela ideia de perfil profissional”.

Luiz Saraiva e Hélia Irigaray (2009), além de Mario Aquino Alves e Luis G. Galeão-Silva (2004), descobriram em suas pesquisas que a diversidade está mais para uma ideologia tecnocrata do que, realmente, para uma oportunidade de mudança da estrutura social da empresa. E, ainda que incrementalmente a efetivação das minorias no mercado de trabalho, ela não garante a ascensão de cargos na estrutura. O mundo organizacional apresenta “um multiculturalismo de boutique, que celebra as diferenças sem fazer diferença” (Jaime, 2009, p. 135).

A COMUNICAÇÃO A SERVIÇO DO MULTICULTURALISMO CORPORATIVO

Pela análise das narrativas das políticas da diversidade estudadas, percebemos a comunicação como tática do multiculturalismo ao assumir narrativas que intencionam esvaziar a complexidade da diversidade no ambiente empresarial. Há, ainda, outras práticas desempenhadas pela comunicação utilizadas com esse mesmo fim: os treinamentos e os manuais.

De acordo com a perspectiva da comunicação organizacional, treinamentos e manuais são ferramentas utilizadas nas táticas da comunicação administrativa que, quando alinhadas à comunicação integrada, contribuem para a atuação estratégica da área (Kunsch, 2003; Yanaze, 2011). É por meio da comunicação administrativa que as organizações administram, planejam, coordenam e controlam seus recursos, porque tratam “das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de gestão das empresas” (Yanaze, 2011, p. 452).

Conforme descobriu Taylor Cox Jr. (1991), o comportamento das equipes é uma das preocupações fundamentais na gestão da diversidade em todo o mundo, que utiliza como aliado um amplo portfólio de téc-

nicas, treinamentos e manuais. Barbosa e Veloso (2009) analisaram uma série de treinamentos planejados e operados estrategicamente nas empresas e identificaram que seu foco está em maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. Perceberam que os programas, basicamente, tentam controlar as falas,

sintetizando a complexidade cultural em conceitos de impacto para que representantes de uma cultura possam entender a lógica de outra em treinamentos interculturais baseados em “how to do business with” [que] dão o tom nesta circunstância (Barbosa; Veloso, 2009, p. 162).

Isso aponta a linguagem como variável importante para o multiculturalismo como tecnologia gerencial.

O cuidado na escolha das palavras em uma interação verbal que tem o propósito de integrar, pelo respeito às diferenças, torna-se condição *sine qua non* para os programas de diversidade das empresas privadas. Um vocabulário que represente um comportamento isento de possibilidades de interpretações preconceituosas. Estimula-se e incrementa-se o uso da linguagem empresarial politicamente correta.

Certa vez, Bakhtin (1995) afirmou que nossas falas representam um conjunto de experiências da linguagem oriundas de nossas leituras, dos filmes que assistimos, dos jornais que lemos. No caso da cultura dos negócios, a linguagem politicamente correta é o instrumento que atualizará as experiências do trabalho, com o objetivo de

evitar que a sensibilidade ou autoestima dos diferentes grupos sociais, minorias ou indivíduos possa ser ofendida ou humilhada por conversas, atitudes ou comportamentos inconvenientes, de modo a induzir ou reforçar na pessoa em questão uma visão desvalorizada ou culpabilizante dela mesma (Semprini, 1999, p. 62).

A linguagem politicamente correta, aparentemente desprovida das características totalitárias, vai servir às narrativas organizacionais para eliminar práticas discriminatórias e promover uma visão asséptica das diferenças nas equipes de trabalho. Uma tentativa de fazer desaparecer os conflitos históricos, culturais e políticos por meio da formalidade das palavras.

Os defensores do politicamente correto reconhecem que a linguagem não é neutra, mas, sim, uma prática social e um sistema simbólico que afetam o modo como os indivíduos entendem e representam o mundo e a si próprios. Precisamente por isso, eles defendem o uso de novas palavras que possam construir outra realidade e influenciar a cognição das pessoas para outras direções (Semprini, 1999).

Adilson Citelli (2008, p. 20) explica que, como os conflitos não desaparecem do mundo e da vida, o discurso tomará para si a tarefa de administrá-los, buscando o consenso a partir de movimentos dialógicos ativadores de relações intersubjetivas. A “linguagem tende a ser vista como saída política para a busca de alternativas consertadas entre partes não necessariamente confluentes em seus interesses pessoais ou coletivos”.

Embora a intenção seja válida, na prática, nem sempre funciona. Saraiva e Irigaray (2009) analisaram o conteúdo das falas de executivos em uma filial no Brasil de uma empresa norte-americana que tem a diversidade como valor e perceberam preconceitos expostos em atos falhos cometidos durante as entrevistas sobre a efetividade do programa de diversidade na empresa.

Eles descobriram que, embora as políticas e os programas de sensibilização para a diversidade fossem consolidados, as minorias e não-minorias demonstraram atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito as suas diferenças. “Os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado; (...) há dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade” (Saraiva; Irigaray, 2009, p. 346).

Esse resultado demonstra que a linguagem politicamente correta, apesar de lutar contra uma visão dominante do mundo, não consegue abarcar toda a complexidade que se apresenta em um ambiente empresarial multicultural.

Citelli (2008) lembra que o arcabouço linguístico cultural é formado a partir de um arranjo que compatibiliza o conhecimento por familiaridade e por descrição. No diálogo, manifesta-se a visão de mundo e uma maneira de conceber as relações humanas, a história e a cultura (Bakhtin, 1995), algo de que a linguagem politicamente correta não dá conta, porque cria palavras isentas de moral, de valores e vazias de simbolismo cultural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização encurtou o mundo e encapsulou as diferenças culturais e suas inerentes tensões nas empresas. Transformada em variável interna, a diversidade empresarial assume como ferramenta de gestão o multiculturalismo, que utiliza as táticas da comunicação organizacional e a linguagem politicamente correta como elementos para gerenciar relacionamentos internos potencialmente conflituosos.

E, nessa tentativa de plasmar a tal “visão eufórica do mundo” citada por Morin, igualando as diferenças e formatando comportamentos homogêneos, o multiculturalismo empresarial cria um paradoxo: ao mesmo tempo em que as narrativas valorizam a diversidade, paradoxalmente, em seu nome e em nome do respeito às diferenças, a linguagem politicamente correta e os manuais e treinamentos pautam condutas que neutralizam justamente o poder criativo que a diversidade pode trazer.

Como tecnologia gerencial, o multiculturalismo serve a coibir a emergência espontânea das diferenças. Suas ferramentas são técnicas totalizantes que negam a tão valorizada diversidade, porque o politicamente correto traz resposta única, enquanto a diversidade é ampla, complexa, múltipla e tensa.

O multiculturalismo empresarial retira a promessa da riqueza inventiva a favor dos negócios, porque anula as potências simbólicas que cada cultura carrega, construídas socialmente em uma “programação coletiva mental” (Hofstede, 1997). Wilson Bueno (2012) chama a isso de uma postura centralista e insistente indisposição ao diálogo, reduzindo um processo rico de interação em uma mera transmissão unilateral de informações.

Como outrora afirmou Aristóteles, aquele que fala ou escreve cria uma imagem de si mesmo.

Assim, o que este nosso estudo sugere é que a linguagem pode e deve ser objeto das pesquisas de comunicação organizacional e de relações públicas no âmbito da diversidade: seria possível a comunicação atuar com uma linguagem menos totalizante, capaz de promover as diferenças e conviver com as tensões que isto gera dentro do ambiente empresarial? Uma linguagem como “ponte lançada entre o homem e o outro ho-

mem” (Bakhtin 1995, p.113), capaz de avaliar as igualdades e as diferenças de cada um e promover um diálogo que estimule, não “a substituição de valores das diferentes culturas e civilizações, mas, sim, a busca da igualdade e aceitação mútua entre indivíduos?” (Rossi, 2007, p. 89-90).

Alguns estudiosos já perceberam as falhas do multiculturalismo e professam ser a interculturalidade um modo mais correto para o compartilhamento de valores entre as culturas.

Pensar a interculturalidade é visualizar o conjunto dos processos sociais de significação (processos sociais de produção, circulação e consumo da significação da vida social) imbricados de tal forma na vida social, que, ao invés de circularidade da cultura, talvez seja mais apropriado falar em interculturalidade. (Barbosa, 2001, p. 169).

Embora entendam que a comunicação deva atuar no compartilhamento das culturas, tomando para si a noção de interculturalidade para estabelecer uma compreensão mútua (Barbosa; Veloso, 2009) e, ainda, compreender os desafios da diferença, atuando com uma interação na qual a tensão e conflito existem, porém, controlados e regulados (Cogo, 2001), nenhum desses pesquisadores aborda a questão dos códigos de linguagem e de comportamentos que essa comunicação abarcaria, em substituição à linguagem politicamente correta.

De acordo com Morin (2002), apenas a comunicação que se compreende como meio e fim pode promover uma mudança de comportamento. Como ela seria?

As possibilidades de investigação são inúmeras dentro do campo. Abre-se um leque para novos projetos e apontamentos de outros caminhos que ampliem o olhar e a atuação dos gestores de comunicação para tais desafios.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. *O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas*. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Editora Atlas: 1994.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de empresas*. v. 44, n. 3, p. 20-29. jul./set. 2004

BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1995.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. *A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas*. In: TANURE, Betânia et al. (Org.). *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Marialva. A comunicação transfronteiriça e interculturalidade. In: PERUZZO, Cicília M. Krohling; PINHO, José B. (Org.). *Comunicação e multiculturalismo*. São Paulo: Intercom; Manaus: Universidade do Amazonas, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e interculturalidade: os desafios da internacionalização. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). *Comunicação empresarial: tendências e perspectivas*. São Paulo: AllPrint, 2012.

CITELLI, Adilson. *Comunicação e linguagem: diálogos, trânsitos e interditos*. In: *Revista Matrizes*, a. 2, n. 1, p. 13-30, 2. sem. 2008.

COGO, Denise. *Multiculturalismo, comunicação e interculturalidade: cenários e itinerários conceituais*. In: PERUZZO, Cicília M. Krohling; PINHO, José Benedito (Org.). *Comunicação e multiculturalismo*. São Paulo: Intercom; Manaus: Universidade do Amazonas, 2001.

COX JR., Taylor. *The multicultural organization*. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, 1991.

DERRIDA, Jacques. *A escritura e a diferença*. São Paulo: Perspectiva, 2004.

WAINBERG, Jacques A. As relações públicas internacionais e a diplomacia corporativa. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). *Relações públicas: planejamento e comunicação*. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural das organizações brasileiras em tempos de globalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIV, Recife, PE, 2 a 6 de setembro de 2011. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2011. p.1-14.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras*. *Revista de Administração de Empresas*. v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2004.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

_____. *Da diáspora: identidades e mediações*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HOFSTEDE, Geert. *Cultura e organizações: como compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 1997.

IANNI, Octávio. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP-IEA, v. 8, n. 2, 1994.

JAIME, Pedro. *Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: notas para comparação entre Brasil e França*. In: TANURE, Betânia et al.(Org.). *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

_____. *O pensamento complexo de Edgar Morin e sua ecologia da ação*. *Revista Linha Direta*, Sinapes e AEBJ, a. 5, n. 57, 2002.

OWENS, Richard. *Introduction to business policy*. Richar Irwind: Illinois, 1954.

PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações*. Trad. de Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

ROSSI, J. C. A comunicação intercultural e a atuação do profissional de relações públicas no terceiro setor: um estudo de caso de ONGs que tratam da violência doméstica contra a mulher. TCC (Conclusão de Curso de Comunicação) – Unesp, Bauru, 2007.

SARAIVA, Luiz A. Silva; IRIGARAY, Hélio A. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

SEMPRINI, Andrea. *Multiculturalismo*. Bauru: Edusc, 1999.

YANAZE, Mitsuru H. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Ana Cristina Piletti Grohs¹

RESUMO

Com o objetivo de verificar quais são as contribuições da comunicação intercultural para a gestão internacional dos negócios, o artigo apresenta uma reflexão sobre os elementos que constituem e interferem no processo de comunicação intercultural. O referencial teórico contemplou autores como Stuart Hall (2003), Everett Rogers e Thomas Steinfatt (1999), Geert Hofstede (1997), Paulo Finuras (2007) e Miquel Rodrigo Alsina (2004, 2015), entre outros pesquisadores do tema. Como resultado principal, identificamos e propomos quatro eixos de análise sobre a comunicação intercultural e concluímos que a maior contribuição do processo de comunicação para a gestão internacional das

¹ Doutoranda no Programa de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre em Educação pela Universidade de Sorocaba (Uniso). Tem MBA Executivo em Marketing e Comunicação pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap). Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Paulista de Educação e Comunicação (Fapec), de Ibiúna (SP). Autora da obra *Entre os fios e o manto: tecendo a inclusão escolar* e coautora do livro *Gestão estratégica de pessoas: obtendo resultados com a ISO 10015*. Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9994493030162733>. E-mail: anacris.piletti@usp.br.

organizações é construir um ambiente de aprendizagem contínua, na qual a diversidade deve ser fonte de aproximação, criatividade e desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Comunicação intercultural; Cultura organizacional; Cultura nacional; Gestão internacional; Contexto global.

O termo globalização já faz parte do cotidiano das pessoas, nações e organizações. Tanto no mundo acadêmico como no empresarial e também nos meios de comunicação, frequentemente ouvimos a expressão de que a globalização tem sido a responsável pelas mudanças ocorridas nas últimas décadas do século XX e no início do XXI. Mas, o que é globalização e como ela afeta a nossa vida? Para Ianni (apud Ferrari, 2011a), a globalização é um processo civilizatório, porque instaura novos padrões de comportamento na sociedade a partir das trocas culturais e econômicas que também envolvem relacionamentos políticos e sociais. Segundo García-Canclini (1999), para lidar com o fenômeno da globalização é preciso falar sobre pessoas que migram ou viajam, indivíduos que trocam bens e mensagens com outros povos distantes ou pessoas que não vivem onde nasceram e levam a cultura do seu país de origem para um novo lugar e para outras pessoas. Para falar de globalização, é necessário considerar as novas formas de contatos e conflitos que surgem do rompimento das fronteiras espaço-tempo e das conexões entre global-local.

Vamos imaginar, por exemplo, que precisássemos realizar uma viagem de quinhentos quilômetros de distância. Esse trajeto, antes da domesticação dos animais e da invenção da roda há mais de seis mil anos, poderia levar aproximadamente seis dias percorrido a pé e sem paradas. O mesmo percurso, se realizado a cavalo e sem postos de troca, levaria aproximadamente três dias. Em uma caravela do século XVI, o percurso levaria por volta de dois dias. Em um trem a vapor do século XIX a distância seria coberta em dezoito horas. Com um automóvel do século XX o trajeto seria realizado em sete horas ou menos. Já com uma

aeronave comercial dos dias atuais, em menos de uma hora chegaríamos a nosso destino.

O exemplo em questão nos mostra que o desenvolvimento da ciência, das tecnologias de comunicação e do transporte foram decisivos para que a globalização se instaurasse na sociedade contemporânea. Hoje, a velocidade da informação rompeu totalmente as fronteiras do tempo e do espaço e podemos acompanhar e participar de eventos de forma instantânea em qualquer parte do mundo. De fato, as tecnologias contribuíram decisivamente para diminuir as barreiras e as fronteiras entre negócios, mercados, nações e indivíduos e aumentarem, “cada vez mais e de forma significativa, a exposição, os contatos e a interação entre as culturas e os povos através das fronteiras nacionais” (Finuras, 2007, p. 26).

Como efeito do fenômeno da globalização os fluxos migratórios também cresceram. Segundo relatório da Organização Internacional para as Migrações (OIM), o número de migrantes internacionais poderá ser de 405 milhões em 2050. Em 2010, esse número foi de 214 milhões (Unric, 2010). Assim como as pessoas, as empresas também tendem a migrar, ou seja, a operar em outras nações por meio de filiais, sucursais ou processos de fusões e aquisições. No Brasil em 2011 foram realizados 752 processos de fusões e aquisições; em 2012 esse número subiu para 771; e em 2013, para 811 (PWC, 2013). Em pesquisa realizada com 63 empresas brasileiras internacionalizadas, a Fundação Dom Cabral (FDC, 2013) verificou que, em 2010, o índice de internacionalização nas empresas nacionais² foi de 16%; em 2011, de 17%; e em 2012, de 18%. O investimento e comércio externo de países do hemisfério sul como Brasil, China e Índia tem se destacado no cenário mundial. Em 1990, as empresas desses países correspondiam a apenas 4% da lista das empresas classificadas como as quinhentas maiores do mundo; em 2011 representavam um crescimento de 22%. Atualmente, uma em cada quatro empresas transnacionais encontra-se instalada em países como Brasil, China e Índia entre outros países do hemisfério sul (Pnud, 2013). Outro dado interessante é que, entre 2000 e 2010, o crescimento médio anual da utilização da internet ultrapassou 30% em cerca de sessenta países

² Referente aos ativos, receitas e número de funcionários no exterior em relação ao total da empresa.

em desenvolvimento com populações iguais ou superiores a um milhão de habitantes. Dados do Pnud (2013) apontam que mais de 2 bilhões de pessoas utilizam a internet e, todos os anos, mais de 1 bilhão de pessoas realiza viagens internacionais. Nota-se que a internet é um meio de comunicação instantâneo que permite a interação e a troca de informações entre pessoas de qualquer local do mundo em qualquer momento do dia. A internet impulsionou a visibilidade da diversidade e também tornou as diferenças locais mais suscetíveis aos padrões globais.

De um lado, o fenômeno da globalização impõe um espaço econômico universal, suprimindo barreiras alfandegárias, criando organismos de cooperação mundial, propagando ideias humanitárias, ampliando as redes de informação e de relacionamento internacional. Por outro lado, impõe políticas protecionistas ou discriminatórias, amplia os abismos sociais e regionais e faz crescer os sentimentos localistas, regionalistas e nacionalistas, como alerta Lindo Pérez (2000). Embora países membros do grupo Brics³, como Brasil, China e Índia, tenham na última década de 2000 reduzido expressivamente os índices de pobreza – o número de pessoas que vivem com menos de 1,25 dólar por dia –, estima-se que cerca de 30% da população dos países do hemisfério sul do globo ainda vive em situação de pobreza multidimensional⁴ (Pnud, 2013).

Em relação ao desenvolvimento científico e tecnológico, que reflete no potencial de inovação de um país, o Brasil caiu de posição no *ranking* mundial. Em 2012, segundo a Organização Mundial de Propriedade Intelectual, os Estados Unidos registraram 2,2 milhões de patentes, enquanto que o Brasil contava com somente 41.453 patentes (JC, 2014). O fenômeno da globalização também acentuou os desequilíbrios sociais, econômicos, ecológicos, políticos e tecnológicos. O ataque terrorista às torres do World Trade Center nos Estados Unidos em setembro de 2001, o tsunami nas praias da Tailândia em 2004, o terremoto no Haiti em 2010, além dos atuais conflitos no Iraque, na Nigéria entre

³ Grupo formado por países que compartilham de situação econômica e índices de desenvolvido considerados semelhantes, sendo eles: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

⁴ A situação de pobreza multidimensional avalia simultaneamente as privações humanas em relação a saúde, educação e padrões de vida.

outros países, nos quais questões religiosas, políticas e econômicas estão envolvidas, desafiam o fenômeno da globalização. Segundo Lindo Pérez (2000, p. 6) “a globalização, sem a universalização das relações sociais, pode converter-se simplesmente numa nova maneira de projetar em escala mundial as assimetrias locais e regionais”. Para esse autor, “se fôssemos coerentes nesse processo, seria imposta uma democratização equivalente das relações políticas, econômicas e sociais em nível internacional” (Lindo Pérez, 2000, p. 6).

A universalização das relações sociais, portanto pressupõe que exista comunicação entre povos, nações, organizações e pessoas de diferentes culturas que coexistem em um mesmo conjunto social. Segundo Miquel Rodrigo Alsina (2004), uma língua e um sistema de comunicação em comum, o conhecimento da cultura do outro e de sua própria cultura, a eliminação dos preconceitos, a empatia e a interação equilibrada são condições necessárias para a comunicação intercultural. A formação em comunicação intercultural, especialmente de profissionais de comunicação e gestores de nações e organizações, é essencial para as negociações internacionais e a solução de problemas globais (Rodrigo Alsina, 2015; Hofstede, 1997). Compreender as diferenças na forma de pensar, sentir e agir dos habitantes do planeta é tão importante quanto desenvolver estratégias e técnicas para lidar com a diversidade, segundo afirma Hofstede (1997). Contudo, para existir diálogo intercultural, isto é, o relacionamento entre diferentes culturas, é preciso considerar a comunicação e a cultura como duas faces da mesma moeda. Segundo Ferrari (2011a, p. 153)

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

Nesse sentido e com o objetivo de verificar quais são as contribuições da comunicação intercultural para a gestão internacional dos negócios, o presente artigo apresenta uma reflexão sobre os elementos que constituem e interferem no processo de comunicação intercultural. Como “fenômeno de comunicação” (Freitas, apud Ferrari, 2011a, p. 153),

as organizações constituem também sua própria cultura, que é influenciada por fatores ambientais e nacionais. Dessa maneira, apresentamos os conceitos de cultura, cultura organizacional e cultura nacional ressaltando suas relações e o papel da comunicação neste contexto vivo e dinâmico. Para ilustrar os desafios e as possibilidades que a comunicação intercultural traz para organizações internacionais, apresentamos dois exemplos de empresas multinacionais que adotaram diferentes estratégias para lidar com a diversidade cultural. Por fim, identificamos e propomos quatro eixos de análise sobre a comunicação intercultural que podem contribuir com a gestão internacional de organizações. Concluimos que a maior contribuição da comunicação intercultural para a gestão internacional das organizações é construir um ambiente de aprendizagem contínua onde a diversidade se torna fonte de proximidade, criatividade e desenvolvimento sustentável – desenvolvimento que consiste em harmonizar interesses sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais.

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL COMO FRUTO DOS ESTUDOS CULTURAIS: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS E DE INTERFERÊNCIA

De acordo com autores como Hall (2003), Hofstede (1997), Rodrigo Alsina (2004, 2015), Finuras (2007), Rogers e Steinfatt (1999), observamos que a comunicação intercultural, como campo de estudo, tem suas raízes nos estudos culturais que começaram a ser desenvolvido de forma sistemática nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Nos Estados Unidos a proposta da comunicação intercultural, portanto, estava sintonizada com as ideias desenvolvidas pelos pensadores da Escola de Chicago que viam a cidade como um laboratório para a observação das interações sociais e os processos comunicacionais como determinantes para a vida em sociedade dos indivíduos (Rogers; Steinfatt, 1999).

Por outro lado, Ana Carolina Escostegui (2010, p. 27) aponta o surgimento dessa corrente de pesquisa na Grã-Bretanha, afirmando que

as primeiras manifestações dos estudos culturais têm origem na Inglaterra, no final dos anos 50, especialmente em torno do trabalho de Richard Hoggart, Raymond Williams e Edward Palmer Thompson. Segundo a autora, o campo dos estudos culturais surge, de forma organizada, através do

Centre for Contemporary Cultural Studies (CCCS), diante da alteração dos valores tradicionais da classe operária da Inglaterra do pós-guerra. Inspirado na sua pesquisa, “The uses of literacy” (1957), Richard Hoggart funda em 1964 o Centro. Este surge ligado ao English Department da Universidade de Birmingham, constituindo-se num centro de pesquisa de pós-graduação dessa mesma instituição. As relações entre a cultura contemporânea e a sociedade, isto é, suas formas culturais, instituições e práticas culturais, assim como suas relações com a sociedade e as mudanças sociais, vão compor o eixo principal de observação do CCCS.

No seu início, o enfoque do CCCS era problematizar a cultura como o lugar central de uma tensão entre os mecanismos de dominação e resistência da sociedade, uma vez que é obrigatório identificar as condições históricas existentes no país. Duas características são marcantes para entender o cenário no qual germinou o CCCS: o impacto da organização capitalista das formas culturais no campo das relações socioculturais e o colapso do império britânico. Segundo Turner (1991, p. 11, apud Escostegui, 2010, p. 34),

os estudos culturais são um campo interdisciplinar onde certas preocupações e métodos convergem; a utilidade dessa convergência é que ela nos propicia entender fenômenos e relações que não são acessíveis através das disciplinas existentes. Não é, contudo, um campo unificado.

Da perspectiva dos estudos culturais abordamos a comunicação intercultural como uma prática cultural viva, dinâmica e contextual. Ou seja, a comunicação intercultural não é somente uma tradução de signos de uma cultura para outra, mas constitui uma ressignificação cultural a partir de um novo contexto hermenêutico. De acordo com Ferrari (2011b, p. 8), a comunicação intercultural “é definida como a capacidade de interagir com eficácia com pessoas de culturas que nós reconhecemos como diferentes da nossa”. Assim, podemos dizer que a comunicação intercultural vai além do estabelecimento do diálogo formal e superficial entre pessoas, exigindo habilidades de entendimento das diferenças e de compreensão da totalidade significativa do que representa ser o outro em um novo contexto cultural. “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”, afirma Ferrari (2011b, p. 8). Portanto, a comunicação no seu sentido etimológico de “partilha”, “troca” e “comunhão” só pode ser efetivada diante do reconhecimento das diferenças e do estabelecimento de uma base compartilhada de significados.

Consideramos também a comunicação intercultural como a troca de informação e interação entre indivíduos de diferentes culturas (Rodrigo Alsina, 2004, 2015; Hofstede, 1997; Rogers e Steinfatt; 1999). Assim, da perspectiva norte-americana utilizamos os conceitos que, de acordo com Rogers e Steinfatt (1999), explicam as raízes da comunicação intercultural e estão relacionados aos estudos no campo da sociologia desenvolvidos por representantes da Escola de Chicago entre 1915 e 1935. Influenciados pelo conceito de “estrangeiro” (*outsider*) do sociólogo alemão Georg Simmel, esses pesquisadores estudaram outros elementos importantes que interferem no processo de comunicação intercultural e serão apresentados a seguir.

O ESTRANGEIRO E SEUS DESDOBRAMENTOS CONCEITUAIS

Georg Simmel (apud Rogers e Steinfatt, 1999) define o *estrangeiro* (*outsider*) como o indivíduo que é membro de um sistema, mas que não está totalmente ligado a esse sistema. Ou seja, o estrangeiro está ao mesmo tempo próximo e distante do grupo de que participa. McEntee (apud Fernández Collado, 2008) metaforicamente compara o estrangeiro ao lobo no meio de muitos leões, a uma águia no ninho de pássaros ou até mesmo a uma rosa em um jardim de tulipas. Embora sejam da mesma espécie com semelhanças gerais, o lobo, a águia e a rosa apresentam diferenças particulares que os tornam singulares no grupo.

A *objetividade* derivada do conceito de estrangeiro enfatiza a vantagem de uma pessoa que é de fora de um determinado sistema a compreendê-lo e analisá-lo com mais clareza. Park trouxe esse conceito para a pesquisa social, na qual deveria manter a objetividade sobre o objeto pesquisado (Rogers; Steinfatt, 1999).

A *distância social*, de acordo com Park (apud Rogers e Steinfatt, 1999) está relacionada com a forma como um indivíduo percebe a falta de intimidade com pessoas de diferentes etnias, raças, religião, ocupa-

ção ou outras diferenças. O conceito de *homem marginal* está relacionado ao indivíduo que vive em dois mundos diferentes e é estrangeiro em ambos – por exemplo, filhos de pais estrangeiros que vivem em outro país ou o “viajante” que fica um tempo em um lugar e depois retorna para seu local de origem (Park, apud Rogers e Steinfatt, 1999).

O conceito de *heterofilia* (*heterophily*) diz respeito ao grau de diferenças percebidas entre dois ou mais indivíduos que se comunicam. *Homofilia* (*homophily*) seria, de forma oposta, o grau de similaridade entre indivíduos que se relacionam. A comunicação entre grupos homogêneos é mais efetiva do que entre grupos heterogêneos (Rogers e Steinfatt, 1999; Fernández Collado, 2008).

A *cosmopolidade* está relacionada ao grau em que um indivíduo se comunica com pessoas de fora do seu sistema. Esse conceito resultou da pesquisa de Merton (1949) que identificou na cidade de Dover (New Jersey) pessoas com dois tipos de orientação: locais e cosmopolitas. Os locais se identificavam fortemente com a comunidade, conheciam bem os outros moradores e liam principalmente os jornais locais. Em contraste, os cosmopolitas eram pessoas mais dinâmicas, viajavam com frequência, tinham relacionamentos com pessoas de fora da sua comunidade e liam outros jornais e revistas, não somente as mídias locais (Rogers; Steinfatt, 1999).

O ETNOCENTRISMO E SEUS DESDOBRAMENTOS POLÍTICOS E CULTURAIS

Outro conceito abordado por Rogers e Steinfatt (1999) refere-se ao *etnocentrismo* que constitui o grau em que os indivíduos julgam a cultura dos outros como inferior à sua. Por exemplo, durante as conquistas, os colonizadores europeus frequentemente percebiam os povos nativos como inferiores. O termo etnocentrismo significa considerar a sua nação e seus valores como o centro do mundo. Uma das representações gráficas do mapa do mundo mais consagrada da história apresentava uma imagem distorcida e desproporcional dos continentes e só começou a ser contestada a partir de 1970. Desenvolvido por Gerardus Mercator em 1569, o mapa exibia uma perspectiva eurocêntrica. A Europa com 9,7 milhões de quilômetros quadrados era maior do que América do Sul com 17,8 milhões de quilômetros quadrados. Os Estados Unidos estavam representados num tamanho 68%

maior do que seu tamanho real, enquanto a África era ilustrada em tamanho 15% menor. Quando o australiano McArthur projetou o mapa do mundo de cabeça para baixo, conseguiu colocar o seu país na posição superior e central, demonstrando como o etnocentrismo pode ser construído culturalmente (Rogers; Steinfatt, 1999). Geert Hofstede (1997, p. 244) reforça quando explica que “o etnocentrismo está para uma população assim como o egocentrismo está para o indivíduo”. Para Assumpta Aneas e Francisco Javier de Santos (2007), o etnocentrismo, assim como o egocentrismo, nos impedem de perceber o outro como diferente de nós, ou seja, exclui a possibilidade de conhecermos outras culturas e compartilharmos novos significados.

O *relativismo cultural* é outro grande desafio da atualidade. É uma teoria que defende, com base nas diferenças culturais existentes, que não há verdades morais objetivas e universais e que os diferentes códigos morais são igualmente legítimos (Rachels, 2004). O autor conta a história de Dario, rei da antiga Pérsia, que ficou assustado com o costume de uma tribo indígena (os *callatians*, em inglês) de comer os corpos de seus pais mortos. Por outro lado, os *callatians* ficaram horrorizados com o costume dos persas de queimar o corpo dos pais mortos. Para os membros da tribo indígena, comer a carne de seus pais mortos era um sinal de respeito e desejo de que o espírito do falecido permanecesse dentro deles; queimar os mortos seria, portanto, um ato de desdenho. O autor cita também a excisão, prática comum em alguns países africanos e que consiste na mutilação genital feminina. Ao apresentar estes exemplos, Rachels (2004) busca mostrar os perigos do relativismo cultural, uma vez que, ao considerar que não podemos julgar uma prática cultural como indesejável, estaríamos negando que existem valores universais comuns a todos os homens. Se o relativismo cultural estiver certo, devemos respeitar as práticas culturais desses povos. Assim, o autor adverte que alguns sistemas de valores devem ser universais, ainda que algumas crenças sejam particulares.

O *preconceito* consiste em atitudes infundadas em relação aos outros, baseadas nos nossos próprios sistemas de valores. Consistem, portanto, em julgamentos sobre um indivíduo ou grupo de pessoas baseados em suposições sobre os indivíduos ou grupos que presumidamente estes podem representar. Alguns preconceitos consistem em suposições irracionais e ódio a grupos particulares (Rogers; Steinfatt, 1999). Por

exemplo, endossar que “estudantes asiáticos são mais estudiosos e inteligentes”. Enquanto o preconceito é a atitude, ou seja, uma pré-disposição para uma ação, a discriminação é o comportamento. Favorecer ou prejudicar estudantes asiáticos para o ingresso em uma universidade é um comportamento discriminatório. O preconceito dificulta a comunicação intercultural, assim como a discriminação pode causar conflitos e choques culturais.

Os *estereótipos* correspondem à generalização dos preconceitos. De acordo com Hofstede (1997, p. 244), os contatos entre diferentes culturas “não desencadeiam automaticamente uma compreensão mútua. Usualmente confirmam ainda mais a cada grupo a sua própria identidade. Os membros do outro grupo não são percebidos como indivíduos, mas como estereótipos”. Já a *personalidade autoritária* foi destacada por Rogers e Steinfatt (1999) como relacionada a indivíduos com alto grau de etnocentrismo e preconceito que procuram manter a ordem por meio da punição percebendo o mundo como altamente competitivo. Um dos exemplos históricos de personalidade autoritária foi Adolf Hitler, com sua política nazista e antisemita.

Os conceitos apresentados sugerem que as diferenças culturais são elementos que influem no processo da comunicação intercultural. Esses elementos interferem na interação entre as pessoas e os grupos explicando as diferentes respostas que são dadas em determinado contexto. É no momento da interação que as diferenças se manifestam e podem surgir os mal-entendidos culturais.

Um mal-entendido cultural pode ser definido como um conflito de comunicação (aberto ou latente), provocado pelo fato de os interlocutores serem oriundos de culturas diferentes e, conseqüentemente, terem diferentes valores, hábitos e códigos de conduta (Finuras, 2007, p. 172).

Assim, entender as diferenças culturais de um grupo ou uma organização e os potenciais conflitos e choques que emergem dos relacionamentos multiculturais pode auxiliar na gestão internacional dos negócios e nas relações diplomáticas entre povos e nações.

AS RELAÇÕES ENTRE CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL

Considerando que os conceitos de cultura e comunicação se relacionam (Ferrari, 2011a) e que dependem de um contexto social ou organizacional para se efetivarem, apresentaremos algumas definições e relações entre cultura, cultura organizacional e cultura nacional. Lembramos que o objetivo do texto é identificar as contribuições da comunicação intercultural para a gestão internacional das organizações que atuam no contexto global. A cultura é “quem torna a comunicação e o entendimento do mundo possíveis” (Barbosa, 2010, p. 76), cabendo, portanto, discorrermos sobre os elementos e os ambientes que a constituem e são constituídos por ela.

O QUE É CULTURA?

No sentido lato, a cultura é uma criação humana coletiva, ou seja, é adquirida e não herdada, e constitui-se na interação entre pessoas ou grupos (Hofstede, 1997; Rogers e Steinfatt, 1999, Cucho, 2002). Stuart Hall (2003, p. 44) também alerta para o caráter dinâmico da cultura: “A cultura é uma produção. Tem sua matéria-prima, seus recursos, seu ‘trabalho produtivo’. (...) Estamos sempre em processo de formação cultural. A cultura não é uma questão de ontologia, de ser, mas de se tornar”.

Assim, a cultura deve ser diferenciada da natureza humana e da personalidade. A natureza humana relaciona-se ao que é comum a todos os indivíduos em todos os lugares do mundo, sendo basicamente herdada. A personalidade relaciona-se ao que é específico do indivíduo, em parte geneticamente e, em parte, culturalmente adquirido. A cultura relaciona-se àquilo que é específico de um grupo e refere-se à “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (Hofstede, 1997, p. 19). A cultura é formada por elementos tangíveis e intangíveis ou “características explícitas e implícitas” (Fernández Collado, 2008, p. 179). Traçando um contínuo das características mais implícitas até as mais explícitas, verificamos que as características mais tangíveis, materiais ou explícitas são representadas pelos artefatos e pelas criações humanas visíveis na tecnologia, na arte, nos padrões de comportamentos audíveis e visíveis. Assim, aspectos da cultura material e da comunicação verbal seriam

mais óbvios do que os aspectos intangíveis e da comunicação não-verbal (Schein, apud Freitas, 1991; Hofstede, 1997; Rogers e Steinfatt, 1999). Nas características explícitas, incluem-se os símbolos, os heróis, os rituais entre outros elementos. No nível das características mais implícitas e intangíveis estão as normas, atitudes, crenças e os valores.

Apresentados os elementos da cultura, cabe destacar que os indivíduos participam de vários grupos com programações mentais diferentes simultaneamente, que não necessariamente estão em harmonia. De acordo com Hofstede (1997), as diferenças étnicas, de gênero e de classe social constituem parte do sistema social e por isso nem todas as características da cultura nacional se aplicam a ele. A cultura organizacional, segundo esse autor, é um fenômeno em si mesmo, ou seja, diferente em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença é que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, adquiridos na família, na comunidade e na escola. Já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas aprendidas e compartilhadas no ambiente de trabalho (Hofstede, 1997). Porém, cabe lembrar que a cultura nacional exerce um papel vital na cultura organizacional (Ferrari, 2011a).

Para Barbosa (2010, p. 78), o conjunto de símbolos e significados que constituem a cultura “não tem fronteiras definidas, nem territórios exclusivos e, menos ainda, substâncias imutáveis”. Ou seja, “é a partir dos arranjos, hibridismo, combinações e ressignificações a que submetemos esse conjunto de símbolos e significados que nascem as diferenças que percebemos entre sociedades e organizações” (Barbosa, 2010, p. 78). Nessa perspectiva da cultura, como sistema dinâmico e vivo, toda análise sobre cultura nacional ou cultura organizacional deve ser contextual e relacional.

CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Visando entender as inter-relações entre a cultura nacional e cultura organizacional, no período de 1968 a 1972, Hofstede (1997) realizou um estudo em 72 filiais da empresa IBM em aproximadamente cinquenta países, aplicando 116 mil questionários em vinte línguas diferentes sobre a relação entre o trabalho e os padrões de valores de uma diversificada amostra de funcionários. Ao utilizar uma amostra equivalente (funcionários de uma mesma organização), o estudo conseguiu isolar

a variável a ser estudada, ou seja, a cultura nacional. Afinal, para esse autor, os valores de um ambiente de trabalho são influenciados pela cultura nacional e “conhecer as culturas nacionais significa, basicamente, identificar as concepções de vida da sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções” (Motta, apud Ferrari, 2011a, p. 146-147). A representativa da amostra assim como o tratamento estatístico dos dados e os processos de validação dos resultados também trouxeram significância estatística para a pesquisa.

Os resultados encontrados por Hofstede foram agrupados em dimensões culturais que descrevem diferentes valores entre as culturas nacionais, conforme resume o quadro 1:

Quadro 13.1 – Descrição das dimensões da cultura nacional.

DIMENSÃO	O QUE DIZ
Distância do poder	Medida em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam que o poder seja distribuído desigualmente. Sociedades com alto grau de distância de poder aceitam a hierarquia estabelecida enquanto sociedades de baixa distância de poder lutam por relações mais simétricas.
Individualismo versus coletivismo	Sociedades onde as pessoas pertencem a grupos famílias, organizações etc. e que cuidam delas em troca de lealdade são mais orientadas para a coletividade enquanto sociedades onde as pessoas cuidam apenas de si mesmas e suas famílias próximas são consideradas mais individualistas.
Masculinidade versus feminilidade	Sociedades nas quais os valores dominantes são o sucesso e conquistas são consideradas mais masculinas, enquanto sociedades onde os valores dominantes são qualidade de vida e cuidado ao próximo são consideradas mais femininas.
Controle da incerteza	Medida em que as pessoas se sentem ameaçadas por incertezas e ambiguidades, e tentam evitar tais situações. Sociedades com alto controle de incerteza são mais avessas às mudanças e tentam manter padrões mais rígidos de comportamento, enquanto sociedades com baixo controle de incerteza são mais flexíveis e toleram com maior naturalidade as incertezas.

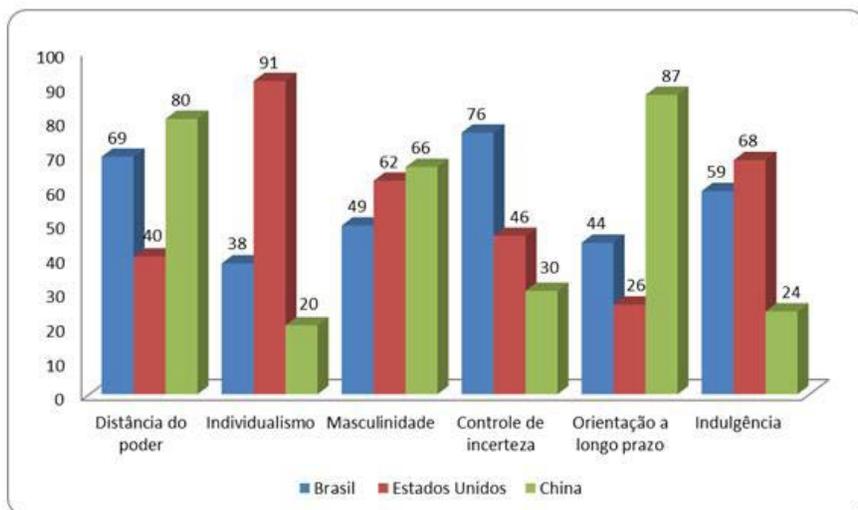
Longo prazo versus curto prazo	Medida em que as pessoas mostram uma perspectiva orientada para o futuro em vez de um ponto de vista de curto prazo. Sociedades com orientação para o longo prazo valorizam a tenacidade e perseverança, enquanto sociedades orientadas para o curto prazo esperam obter resultados imediatos.
Indulgência versus restrição	Indulgência diz respeito a uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre, relacionada a aproveitar a vida e se divertindo. Restrição se liga a uma sociedade que suprime gratificação das necessidades e tenta regulá-la por meio de estritas normas sociais.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, 2014).

As quatro primeiras dimensões apresentadas no quadro 12.1 – distância do poder; individualismo *versus* coletivismo; masculinidade *versus* feminilidade; e controle da incerteza – foram identificadas na primeira pesquisa de Hofstede na década de 1970. Em 1991, com base em pesquisa realizada em 23 países por Michael Harris Bond e com o apoio de Hofstede, foi incluída a dimensão longo prazo *versus* curto prazo, baseada no pensamento de Confúcio. No ano 2010, uma nova dimensão foi incluída (*indulgência versus* restrição) a partir dos estudos de Michael Minkov com dados em uma nova pesquisa de 93 países (Hofstede, 2014).

O gráfico 12.1 destaca alguns resultados encontrados na pesquisa de Hofstede (1997, 2014) em relação às dimensões mencionadas em três países: Brasil, Estados Unidos e China. Decidimos comparar o Brasil com os países que hoje apresentam a primeira e segunda maior economia do mundo (Estados Unidos e China, respectivamente, o primeiro é tradicionalmente conhecido como um país desenvolvido de cultura ocidental e o segundo, como um país de cultura oriental que faz parte dos Brics junto com o Brasil).

Gráfico 13.1 – Dimensões de Hofstede: Brasil, Estados Unidos e China.



Fonte: Dados do portal The Hofstede Centre, 2014.

Em uma escala de 0 a 100, na comparação entre Brasil, Estados Unidos e China, verificamos que a China é o país onde o poder é distribuído de forma mais desigual (80 pontos), seguido pelo Brasil (69 pontos) e pelos Estados Unidos (40 pontos). O individualismo é uma característica predominante nos Estados Unidos (91 pontos), sendo a China o país com maior orientação para a coletividade (20 pontos), seguido do Brasil (38 pontos). A sociedade chinesa foi a que apresentou maior índice de masculinidade (66 pontos), ou seja, onde os valores tangíveis como o sucesso e a conquista estão mais presentes, seguida pelos Estados Unidos (62 pontos) e pelo Brasil (49 pontos). Orientação para o longo prazo (característica mais encontrada nas sociedades orientais) foi predominante na China (87 pontos), seguida do Brasil (44 pontos) e dos Estados Unidos (26 pontos). Em relação ao controle de incerteza, que é uma característica relacionada à forma como as sociedades lidam

com a mudança, a China foi o país que apresentou o menor índice nessa dimensão (30 pontos), sendo o Brasil o país com maior valor (76 pontos). O baixo índice de controle de incerteza demonstra que há maior tolerância em relação a opiniões divergentes. Os dois países (Brasil e China) são considerados emergentes. A China representa a segunda maior economia do mundo, enquanto o Brasil ocupa a sétima posição na economia mundial. Verificamos, então, que a capacidade de um país em adaptar-se às mudanças e lidar com a incerteza pode contribuir significativamente com o desenvolvimento de uma sociedade. A aceitação da livre gratificação e a valorização da diversão e do prazer individual é mais acentuada nos Estados Unidos, que apresentou um índice de indulgência de 68 pontos. Essa característica está muito relacionada com o individualismo, fator também marcante na referida sociedade conforme demonstra o gráfico 13.1.

Esse mapeamento das características da cultura nacional colabora para o conhecimento dos valores gerais de uma sociedade na qual uma organização multinacional pode pretender iniciar suas operações. Tal conhecimento pode amenizar possíveis mal-entendidos e choques culturais e contribuir para a adaptação de pessoas e organizações a um novo contexto cultural. Segundo Finuras (2007, p. 172), “um hipotético quadro de análise intercultural, a existir, seria um auxiliar precioso para as organizações e as empresas no seu processo de internacionalização e recrutamento de quadros e gestores internacionais”.

A dificuldade de adaptação a uma nova cultura é visível nos casos de executivos expatriados. Irene Miura e Gabriela Gonçalves (2012), em pesquisa realizada com cinco expatriados de cinco empresas distintas, verificaram que a falta de preparação para lidar com as diferenças culturais e o desconhecimento do idioma são fatores que mais dificultaram o ajustamento do expatriado. Também detectaram que, além de habilidades técnicas, no processo de expatriação de profissionais, as organizações devem considerar atitudes e traços da personalidade do executivo. Além disso, o planejamento de carreira, preparação e treinamento intercultural são fatores essenciais para o sucesso de ajustamento do expatriado. Isso significa que a gestão internacional de uma organização vai além de suas questões estruturais e operacionais e seu sucesso depende da gestão intercultural dos relacionamentos humanos. Segundo Germano G. Reis, Felipe M. Borini

e Dinorá E. Floriani (2012), as empresas com *global mindset*, ou seja, com orientação estratégica para negócios globais e com habilidades relacionais interculturais, desenvolvem maior capacidade para reagir a mudanças nos mercados internacionais. Portanto, podemos dizer que são empresas mais cosmopolitas que conseguem com mais eficácia reduzir as distâncias sociais e aprender com a diversidade.

A partir das definições conceituais é possível testar em novas pesquisas empíricas, por exemplo, se sociedades com menor distância do poder tendem a ser mais cosmopolitas ou se sociedades com maior distância do poder são dirigidas por personalidades mais autoritárias. Algumas dimensões culturais abordadas por Hofstede (1997) também foram estudadas e descritas por outros autores como Rogers e Steinfatt (1999). O coletivismo e o individualismo são citados pelos autores a partir das pesquisas feitas por C. Harry Hui e Harry C. Triandis em 1986, sendo que a orientação para o longo prazo, baseada na confiança, é muito importante nas culturas coletivistas. Sriramesh (1992, apud Kent e Taylor, 2011) verificou que a influência pessoal é uma dimensão relevante em nações onde há maior controle de governo e sistemas hierárquicos rígidos sujeitos a nepotismos, sendo comum em países como Índia, parte dos países da Ásia e da África. Outra dimensão que cabe ser destacada nos estudos da comunicação intercultural desenvolvida por Hall (1976, apud Rogers e Steinfatt, 1999) é o contexto cultural. Em culturas nas quais os elementos contextuais são muito relevantes para a comunicação, denominadas culturas de “alto contexto”, os comportamentos não verbais (voz, postura, gestos, linguagem corporal, expressões faciais, uso do silêncio) são mais importantes do que os comportamentos verbais. Nesse tipo de contexto, as pessoas devem ser mais cuidadosas na forma de interagir e de se comunicar, pois as ambiguidades estão mais presentes. Ou seja, o que não é dito é mais importante do que o que é dito. Em culturas coletivistas nas quais as pessoas pertencem a grupos, famílias e organizações e que cuidam delas em troca de lealdade e pertencimento (Hofstede, 1997), há uma maior preocupação com os elementos não verbais e contextuais no processo de comunicação. Nessas sociedades, as pessoas atuam de acordo com o interesse do grupo e por isso há uma maior percepção sobre os fatores do contexto e as mensagens implícitas que possam interferir nas relações entre os indivíduos.

Culturas de “baixo contexto” são mais assertivas e utilizam predominantemente a comunicação verbal, ou seja, o que é comunicado é descrito explicitamente (mensagens indiretas e formalidades pessoais não são apreciadas, muito menos são necessários relacionamento estreito e confiança para uma comunicação efetiva). Isso ocorre mais em sociedades ocidentais com maior grau de individualismo, porque há maior preocupação com os resultados imediatos e, portanto, com a objetividade e clareza das mensagens. Na gestão das organizações, prevalece o foco nas tarefas e nos resultados. Nessas sociedades as práticas de gestão são direcionadas para os indivíduos, sendo a competência elemento fundamental no processo de recrutamento e seleção de pessoal (Hofstede, 1997).

Porém, como em toda pesquisa que descreve diferenças culturais entre países é preciso ter cuidados com a generalização dos resultados e o uso indiscriminado das categorias elaboradas em uma determinada situação de pesquisa para a análise de realidades específicas. Hofstede (1997), assim como outros autores (Courtight, Wolfe e Baldwin, 2011; Kent e Taylor, 2011) fazem ressalvas quanto ao método e à replicação do estudo sem as devidas adequações culturais. Além do cuidado para não transformar as dimensões encontradas em estereótipos sobre as culturas nacionais, o método estatístico baseado em médias pode não traduzir as particularidades culturais dos grupos estudados e as categorias correm o risco de serem interpretadas de forma puramente dicotomizadas. É necessário considerar que a pesquisa é o retrato de uma realidade espaço-temporal, sendo, portanto, estática, enquanto as transformações sociais, culturais e organizacionais são dinâmicas.

GESTÃO INTERNACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Considerando o contexto global, a cultura nacional e a ampliação do processo de internacionalização das empresas, Betânia Tanure e Ruth Duarte (2006) destacam que é preciso considerar o impacto da diversidade cultural na gestão internacional das organizações. Para esses autores existem, basicamente, dois enfoques sobre a gestão internacional: a convergente ou *culture-free* (Hickson, apud Tanure e Duarte, 2006) e a divergente (Laurent, Trompenaars e Hampden-Truner; Hofstede, apud Tanure e Duarte, 2006).

O primeiro enfoque defende que há uma forma universal de administrar as organizações, revigorando uma antiga corrente do pensamento gerencial conhecida como convergente. A teoria da convergência defende que uma racionalidade estrutural seria encontrada em várias sociedades, independentemente de sua experiência cultural. A crítica a essa corrente diz que ela tende a simplificar as demandas culturais ao focar excessivamente nas regras da eficiência visando maximizar lucros (Tanure; Duarte, 2006). A segunda corrente, denominada divergente, acentua as diferenças culturais nos modelos de gestão entre países e regiões e analisa o impacto dessas diferenças sobre os diferentes aspectos organizacionais. Essa vertente vem ganhando adesão de pesquisadores dispostos a investigar como as peculiaridades culturais dos países afetam os estilos de administração.

Tanure e Duarte (2006) exibem também uma terceira vertente, que admite a coexistência dos princípios da convergência e da divergência nas organizações. Esse pensamento postula que as diferenças entre países e regiões são mais evidentes nas dimensões organizacionais influenciadas por valores, ao passo que dimensões mais *hard* como a estrutura da empresa não sofreriam tanta influência da cultura do país e seriam mais permeáveis a práticas universais. Essa tese da convergência-divergência propicia a consistência entre práticas de gestão e abordagem cultural de modo que as regras e os procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas. Alguns casos empresariais demonstram como o conhecimento do contexto cultural interfere no desempenho das organizações, assim como a gestão eficaz de recursos é relevante na atuação internacional das empresas. Em relação à comunicação, lembramos que, como processo contínuo e dinâmico que permite que as organizações construam, mantenham e aprimorem seus relacionamentos com os seus *stakeholders*, é preciso desenvolver um planejamento apurado e ter cuidado singular com as questões culturais. Apresentamos, na sequência, os exemplos de duas empresas multinacionais que, em algum momento de suas atuações enfrentaram problemas advindos do descuido com as questões culturais.

MCDONALDS

Considerada uma das maiores redes de alimentação *fast food* do mundo, a franquia norte-americana McDonald's também é sinônimo do estilo de vida capitalista. Retomando as dimensões de Hofstede (1997), a cultura norte-americana é marcada por elevado índice de individualismo e indulgência, ou seja, é marcada pela valorização da diversão, do prazer e dos aspectos relacionados à realização pessoal. Esses elementos são visíveis no posicionamento da marca McDonald's expressos no *slogan* global "I'm lovin' it" ("amo muito tudo isso", expressão utilizada no Brasil) e na sua liderança de mercado no serviço rápido de alimentação. Seu processo de internacionalização começou em 1967, tendo o Canadá e Porto Rico sido os primeiros países de destino escolhidos. Em 1971, a rede iniciava sua expansão pelo território europeu. Os restaurantes da rede na Alemanha foram os primeiros a incorporar a cerveja em seu cardápio. Na França, por exemplo, as lanchonetes vendem vinho e os sanduíches incorporam ingredientes locais, como o queijo Reblochon. Na Itália seve-se macarrão e na Inglaterra oferece-se mingau no café da manhã. No Brasil, o destaque é para a venda do café expresso e a inclusão de produtos como pão de queijo, tortas e bolos no cardápio (Suafranquia.com, 2015). A preocupação em adequar seus produtos e serviços à cultura local é visível nas operações da McDonald's.

Adotando um sistema de franquias, a McDonald's utiliza a estratégia de convergência em relação à sua infraestrutura e logística, visando maior eficiência operacional e otimização de recursos. A padronização na identidade visual, nos métodos de atendimento, na organização do trabalho, na comunicação institucional e nas características gerais dos produtos fortalece a marca global e também permite maior controle de qualidade e agilidade nas operações internacionais.

No exemplo da McDonald's percebemos também que a preocupação cultural existiu e, em especial, na adequação dos serviços e dos produtos ao gosto regional. Os padrões da marca, da qualidade no atendimento e nos produtos são seguidos, porém com as devidas adequações para a cultura local. No entanto, recentemente, uma ação de comunicação nas redes sociais gerou um mal-entendido cultural para a rede McDonald's no México. Ao exibir o anúncio que dizia "Os tamales são coisa do passado: McBurrito à mexicana também vem enrolado"

(Exame.com, 04/02/2015) criou-se um conflito de comunicação, uma vez que os tamales fazem parte da culinária tradicional e do rito religioso de oferenda à santa mexicana Nossa Senhora da Candelária. A empresa publicou uma nota de desculpas, mas foi alvo de críticas e polêmicas que repercutiram internacionalmente. Nesse exemplo, fica evidente que não basta conhecer a cultura local; é preciso compreender sua dinâmica e ter sensibilidade (Finuras, 2007) e empatia (Rodrigo Alsina, 2004, 2015) em relação ao outro. Para Finuras (2007, p. 169), “a sensibilidade às diferenças culturais constitui um fator crítico na adaptação a outra(s) cultura(s) e à gestão da própria carreira e das missões internacionais ou em contextos multiculturais”.

Desse exemplo e a partir das reflexões realizadas anteriormente, sugerimos dois importantes eixos que precisam ser considerados na gestão da comunicação intercultural das organizações multinacionais:

1) Conhecer – O conhecimento é a base para a tomada de decisões éticas e também é uma das primeiras formas de evitar preconceitos, discriminação e abordagens estereotipadas da realidade. Conhecer sua própria cultura, assim como os processos, estruturas e pessoas que atuam na organização é essencial. A informação é a base do conhecimento cognitivo. Essa informação pode ser obtida por meio de pesquisas teóricas e empíricas, que são essenciais para evitar os mal-entendidos e choques culturais. Nesse eixo, as pesquisas de Hofstede e outros estudos sobre culturas nacionais e organizacionais colaboram para fornecer uma linha de base para novas pesquisas sobre contextos culturais específicos. Também, os estudos de Hall, sobre alto e baixo contexto, podem ajudar a diagnosticar o tipo de comunicação valorizada e praticada em determinada cultura.

2) Conviver – A convivência está relacionada à experiência de viver junto. Em algumas situações sociais, o indivíduo não tem o livre arbítrio para escolher com quem vai conviver e o mesmo princípio vale para a organização quando atua em ambientes distintos. Para uma convivência, no mínimo pacífica, é preciso capacidade de gerenciar conflitos, a sensibilidade de aceitar e trabalhar com as diferenças. Empatia e resiliência são fundamentais para a convivência. Assim como o desenvolvimento do *global mindset*, ou seja, de competências cosmopolitas e a superação de características etnocêntricas e dos fatores que aumen-

tam as distâncias sociais e tornam marginais os indivíduos ou as organizações.

No exemplo da McDonald's no México, faltou sensibilidade ou até mesmo conhecimento sobre a totalidade significativa dos tamales para a cultura local no anúncio publicado nas redes sociais.

FOXCONN

O segundo caso refere-se à maior fabricante de componentes eletrônicos e de computadores do mundo, a empresa chinesa Foxconn. Ela é uma das principais fornecedoras de produtos para multinacionais como Sony, Microsoft, Apple, entre outras. Sua expansão internacional começou em 1994, com operações nos Estados Unidos, na Europa Oriental e na América Latina. A sua maneira agressiva de entrada em novos mercados e seu estilo de gestão altamente autoritário com elevada distância do poder (Hofstede, 1997) geralmente causa choques e conflitos culturais em ambientes de cultura distinta do da cultura chinesa. Ao falar sobre a forma de administrar da Foxconn, um antigo executivo da empresa nos Estados Unidos disse: “Eles querem mesmo empregar ou, melhor dizendo, forçar aqui a mesma estratégia de gestão que usam na China, mas ela não funciona bem neste mercado” (FSP, 05/01/2013). O executivo ainda completa: “A estrutura da Foxconn é muito autocrática e creio que, para algumas pessoas, o sistema possa ser considerado degradante”.

Com uma estratégia de convergência, a empresa foi alvo de críticas internacionais quando, em 2010, funcionários chineses cometeram suicídio em protesto contra as más condições de trabalho e em 2012 novas ameaças de funcionários vieram ao conhecimento do público. Em 2013 foi a vez do Brasil. Os funcionários da unidade brasileira realizaram protestos reclamando da comida servida no refeitório, dos transportes superlotados, das longas jornadas de trabalho e da falta de planos de carreira (FSP, 05/01/2013). Este é um exemplo interessante porque evidencia que algumas questões de ordem cultural envolvendo relações de trabalho, questões legais, sociais e de direitos humanos podem forçar as empresas a desenvolver algumas habilidades de relacionamentos interculturais. Ao mesmo tempo em que a empresa repete a gestão da matriz em outros países, surgem os grupos de pressão e a apuração da mídia com o objetivo de denunciar o comportamento da empresa e mostrar

que os padrões de comportamentos locais devem ser obedecidos. Aqui fica evidente que as organizações multinacionais precisam estabelecer políticas de relacionamento internacionais que considerem a diversidade cultural do ambiente e o relacionamento com os *stakeholders* que o compõem. A partir deste exemplo e das reflexões realizadas no decorrer do texto visualizamos mais dois eixos da comunicação intercultural importantes na gestão internacional de empresas:

3) Compartilhar – Se conviver pode não ser totalmente uma escolha, compartilhar deve ser uma decisão. Compartilhar significa aqui a disponibilidade para dialogar e colaborar com o outro. Refere-se à disponibilidade para fornecer e receber *feedback*. A comunicação em diferentes contextos e com diferentes pessoas é uma competência necessária para o compartilhamento. Portanto, habilidades em línguas são importantes para aumentar o grau de homofilia, ou seja, aumentar a familiaridade e o entendimento entre os indivíduos ou as organizações que se relacionam. Para compartilhar, também é preciso capacidade para lidar com as diferentes formas de poder. Personalidades autoritárias têm mais dificuldades em compartilhar, já que para compartilhar é preciso abertura e disponibilidade para mudar de opinião.

4) Construir – A construção está relacionada com a prática coletiva de transformação da realidade. A capacidade de criar soluções e alternativas de forma cooperativa e de identificar problemas é importante na construção de novos projetos e práticas organizacionais. É um exercício de aprendizagem com e sobre o outro que não é possível quando uma visão egocêntrica ou etnocêntrica se faz presente. Nesse sentido, a persistência, a paciência e a flexibilidade são características comportamentais relevantes. Na construção é importante lembrar o que Racheis enfatizou sobre o relativismo cultural, ou seja, estar alerta de que alguns sistemas de valores devem ser universais ainda que algumas crenças sejam particulares.

O exemplo da Foxconn mostrou como a falta do diálogo e de uma gestão baseada no compartilhamento e na construção coletiva de soluções pode levar a tragédias e a conflitos culturais.

Em um contexto global, as organizações precisam gerenciar seus relacionamentos, ou seja, gerir a comunicação de forma compartilhada, pois uma poderosa arma competitiva na sociedade global é a capacida-

de de construir, manter e alavancar relacionamentos (Tanure; Goshal, 2004). Segundo esses autores, há basicamente duas maneiras de uma empresa administrar seus relacionamentos: 1) Baseada no poder: tipo de relação onde um lado ganha e outro perde, ou seja, predomina a figura da personalidade autoritária, do etnocentrismo e da visão de curto prazo; ou 2) Baseada em destinos compartilhados: tipo de relação onde os dois lados ganham, valorizando a interdependência e a visão do longo prazo, sendo que nesse tipo de relação objetivos, benefícios e prejuízos são compartilhados.

A visão baseada em destinos compartilhados sugere a atuação estratégica de profissionais de comunicação e de relações públicas em busca do “modelo simétrico de mão-dupla de comunicação”, conforme aponta James Grunig (2011). Segundo ele, as “relações públicas simétricas de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com os seus públicos, estão baseadas em pesquisa e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos” (Grunig, 2011, p. 61-62). Assim, a gestão de relacionamentos baseada em destinos compartilhados, ao privilegiar a interculturalidade e a comunicação simétrica de mão dupla, deve ser uma prática da organização, sendo relevante planejá-la no nível estratégico de forma contínua e sistematizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da globalização aproxima as pessoas e impõe os desafios dos relacionamentos interculturais. Cada vez mais, as organizações necessitam estabelecer contatos globais e a comunicação com diferentes culturas torna-se imprescindível. Ao se relacionar com indivíduos de diferentes culturas, gestores e organizações experimentam a diversidade e suas implicações. Essa experimentação, como observado nos casos empresariais apresentados, precisa ser baseada no destino compartilhado e na comunicação simétrica de mão dupla e, além disso, deve ter foco gerencial visando à modificação de comportamentos individuais e organizacionais.

Outra constatação deste estudo está no próprio conceito de “estrangeiro”, que implica um pertencimento difuso entre culturas distintas. Essa diferenciação cultural pode ser analisada a partir das di-

mensões de Hofstede onde, empiricamente, nenhum indivíduo se inclui no tipo ideal delimitado. De certa forma, a globalização nos torna, ao menos em parte, estrangeiros de nossa própria cultura nacional, o que acarreta a necessidade de compreendermos a dialética implícita nas diferenças culturais. A partir dos conceitos apresentados, consideramos o processo de comunicação como o coração da cultura, já que ele permite que ela se mantenha viva e se adapte as diferentes situações ambientais de forma constante e dinâmica. De forma complementar e interligada, entendemos a cultura como o sistema nervoso da comunicação, já que permite a elaboração de respostas comunicacionais mais adequadas a cada situação. Como meio para a realização efetiva de processos organizacionais, a comunicação só se realiza quando transmite informações significativas para o público à qual é dirigida.

Retomamos aqui a nossa pergunta inicial: Qual é a importância da comunicação intercultural para a gestão internacional das organizações que atuam no contexto global? A partir das reflexões realizadas neste texto e considerando o foco cultural do estudo, propomos, como contribuição para a gestão internacional de negócios que atuam em contextos globais, os quatro eixos fundamentais para o planejamento e a gerência da comunicação intercultural: conhecer, conviver, compartilhar e construir. A partir dos exemplos apresentados, verificamos que as empresas precisam buscar a consistência entre práticas de gestão e abordagem cultural de modo que as regras e os procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas, ou seja, gerir sob o enfoque da convergência-divergência (Tanure; Duarte, 2006). Também a gestão de relacionamentos baseada em destinos compartilhados, ao privilegiar a interculturalidade e a comunicação simétrica de mão dupla, deve ser uma prática da organização, sendo relevante planejá-la no nível estratégico de forma contínua e sistematizada.

Nesse ponto, concluímos que a maior contribuição da comunicação intercultural para a gestão internacional das organizações é construir um ambiente de aprendizagem contínua onde a diversidade se torna fonte de proximidade, criatividade e desenvolvimento sustentável – desenvolvimento que consiste em harmonizar interesses sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais.

O conjunto de quatro eixos proposto, longe de ser um modelo, é apenas uma maneira de indicar como os conceitos trabalhados podem ser pensados e utilizados na gestão internacional de uma organização. Considerando que este artigo é uma revisão teórica, destacamos aqui algumas possibilidades para futuras pesquisas aplicadas a partir dos conceitos e estudos apresentados: a) Identificar de que forma algumas organizações multinacionais realizam o processo de comunicação intercultural; b) Utilizar as dimensões de Hofstede para comparar a cultura organizacional com a nacional ou replicar o estudo em outros contextos, como diversos autores já o fizeram; c) Desenvolver pesquisas específicas para verificar o grau de etnocentrismo ou cosmopolidade em organizações e contextos específicos; d) Identificar o tipo de contexto da comunicação nas organizações (alto e baixo) de acordo com Hall, entre outros estudos de aplicações específicas.

Finalmente, David Berlo (apud Rogers e Steinfatt, 1999) já dizia que os significados estão nas pessoas e são criados por meio da comunicação, que é um processo de interação, ou seja, de troca de informações com sentido. Como enfatizamos, a comunicação é o coração da cultura e esta, por sua vez, o sistema nervoso da comunicação. Desta maneira, a comunicação intercultural torna-se um processo essencial para a formação e transformação de uma sociedade ou organização e, mais precisamente, uma ferramenta de gestão fundamental para lidar com os paradoxos do contexto global.

REFERÊNCIAS

ANEAS, Assumpta; SANTOS, Francisco Javier de. Formación intercultural: Medios de comunicación. Universitat de Barcelona, Grupo Gredi, 2007. Disponível em <<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/11663/1/Periodismo%20intercultural.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

BARBOSA, Livia. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM*, p. 76-79. mar./abr. 2010, Disponível em: <http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2010/mar_abr/13_Livia.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2015.

COURTRIGHT, Jeffrey; WOLFE, Rachel; BALDWIN, John. Intercultural typologies and public relations research: a critique of Hofstede's dimensions. In: WEAVER, C. Kay; BARDHAN, Nilanjana. *Public relations in global cultural contexts*. New York: Routledge, 2011. p. 108-139.

CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. 2. ed. Bauru, SP: Edusc, 2002.

ESCOSTEGUI, Ana Carolina D. *Cartografias dos estudos culturais: uma versão latino-americana*. [E-book]. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010.

EXAME.COM. McDonald's gera polêmica e críticas no México após anúncio, 04/02/2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/mcdonald-s-gera-polemica-e-criticas-no-mexico-apos-anuncio>>. Acesso em: 10 fev.2015.

FDC – FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking FDC das multinacionais brasileiras: os impactos da política externa na internacionalização das empresas brasileiras*. [S. l.]: FDC, 2013.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3. ed. México. McGraw-Hill, 2008. p.171-194.

FERRARI, Maia Aparecida. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011a. p. 131-246.

_____. Gestão da comunicação intercultural das organizações brasileiras em tempos de globalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIV. Recife, PE, 2 a 6 de setembro de 2011. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2011b. p. 1-14.

FINURAS, Paulo. *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. 2. ed. Lisboa: Editora Silabo, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FSP – FOLHA DE S.PAULO. Foxconn enfrenta resistência para impor seu estilo em fábrica no Brasil. Publicado em 05/01/2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/01/1210116-foxconn-enfrenta-resistencia-para-impor-seu-estilo-em-fabrica-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *La globalización imaginada*. México: Paidós, 1999.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p.17-129.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997. p. 17-34, 239-269 e 271-295.

JC – JORNAL DA CIÊNCIA. Brasil ocupa penúltima posição em ranking de patentes válidas. 23/04/2014. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detail.php?id=92869>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

KENT, Michael L.; TAYLOR, Maureen. How intercultural communication theory informs public relations practice in global settings. In: WEAVER, C. Kay; BARDHAN, Nilanjana. *Public relations in global cultural contexts*. New York: Routledge, 2011. p. 51-76.

LINDO PÉREZ, A. *A era das mutações: cenários e filosofias de mudança no mundo*. Piracicaba, SP: Unimep, 2000.

MIURA, Irene Kazumi; GONCALVES, Gabriela Arantes. O papel da organização no ajustamento do expatriado. In: DANTAS, Sylvia Duarte (Org.). *Diálogos interculturais: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais*. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2012, p. 247-272. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/pesquisa/grupos/dialogos-intelectuais/publicacoes/dialogosinterculturais.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Relatório do Desenvolvimento Humano 2013. A ascensão do Sul: progresso humano num mundo diversificado. PNUD: Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, 2013.

PNUMA – INSTITUTO BRASIL PNUMA. Pessoas e planeta: influências humanas no planeta. Disponível em <<http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/planeta.html>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

PWC. Fusões e aquisições no Brasil. Relatório Dezembro 2013. Disponível em <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/fusoes-aquisicoes-dezembro-2013.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

RACHELS, James. *Elementos da filosofia moral*. Lisboa: Gradiva, 2004.

REIS, Germano Glufke; BORINI, Felipe Mendes; FLORIANI; Dinorá Eliete. A relação entre global mindset e capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas. *Revista Alcance* [on-line], v. 19, n. 4, p. 556-573, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3203/2450>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

RODRIGO ALSINA, Miquel. Cuestionamientos, características y miradas de la interculturalidad. *Sphera Publica – Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, Murcia, España, n. 4, p. 53-68, 2004.

RODRIGO ALSINA, Miquel. Reflexiones sobre la comunicación intercultural. (S. d). Universidad Autònoma de Barcelona. Disponível em: <<http://www.pucp.edu.pe/eventos/intercultural/pdfs/inter33.PDF>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

ROGERS, Everett M.; STEINFATT, Thomas M. *Intercultural communication*. Prospect Heights, Il: Waveland Press, Inc, 1999.

SUAFRANQUIA.COM. McDonald's. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/historias/mcdonald-s.html>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

TANURE, Betânia; DUARTE, Ruth de Gouvêa (Org.). *Gestão internacional: o impacto da diversidade cultural na gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, Betânia; GHOSHAL, Sumantra. *Estratégia e gestão empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

THE HOFSTEDE CENTRE. Country comparison. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/countries.html>>. Acesso em: 26 jun.2014.

UNRIC – CENTRO REGIONAL DE INFORMAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. Estados devem investir em políticas migratórias, segundo OIM. Disponível em: <<http://www.unric.org/pt/novedades-desenvolvimento-economico-e-social/29892-estados-devem-investir-em-politicas-migratorias-segundo-oim>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

PARTE 6

PRÊMIO ABRAPCORP DE TESES E DISSERTAÇÕES

Criado em 2014, o Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações tem como objetivos divulgar a produção científica de qualidade na área de comunicação organizacional e de relações públicas, incentivar os jovens pesquisadores a apresentarem seus estudos inéditos, além de oferecer a oportunidade de desenvolver redes de pesquisa e a circulação do conhecimento. A instituição do Prêmio era uma das metas da Diretoria (gestão 2012-2014), concretizada no Congresso Abrapcorp ocorrido em Londrina. Na primeira versão foram inscritos dez trabalhos, que passaram por uma criteriosa análise de duas comissões julgadoras independentes. Em 2014 foram premiados a tese **A comunicação organizacional sob a perspectiva da mídiatização social: novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura**, de Diana Stasiak, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília (UnB), e a dissertação **Explorando o astroturfing: reflexões sobre manifestações de públicos simulados e suas dinâmicas**, de Daniel Reis Silva, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Esta parte 6 foca aspectos dos dois trabalhos premiados, que receberam tal certificação como um reconhecimento ao mérito e qualidade dos estudos realizados.

**Cláudia Peixoto de Moura
e Maria Aparecida Ferrari**

Daiana Stasiak¹**RESUMO**

O artigo apresenta a análise dos processos de visibilidade e interação *on-line* da Universidade Federal de Goiás (UFG) com seus públicos. O estudo teórico-empírico mostra que, a partir da criação do portal e da *fan page*, essa instituição produz e gerencia a própria visibilidade, bem como interage de forma mais aberta com seus públicos. Por sua vez, os sujeitos reconhecem e respaldam essas práticas, não somente acessando as informações, mas também publicando conteúdos e interagindo com a universidade por meio desses veículos institucionais. Ratificam-se três competências: a importância social do meio, a mídiatização da instituição e os novos comportamentos dos públicos que, cada vez mais, constroem sentidos a partir das possibilidades da rede.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Cibercultura; Mídiatização social; Visibilidade; Interação.

¹ Doutora em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Comunicação e Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC) e coordenadora de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: daiastasiak@gmail.com.

Este artigo tem como base a tese de doutorado da autora, que reuniu subsídios teóricos e empíricos sobre o conceito de comunicação organizacional discutido diante da perspectiva da mídiatização social. A partir dela entendemos que os processos comunicacionais estão sendo realizados de forma cada vez mais autônoma, tanto pelas organizações quanto pelos sujeitos. Em grande parte, essas mudanças são possíveis graças à consolidação da internet como meio de comunicação. Corroboramos a reflexão de Manuel Castells (2005, p. 18), para quem “as redes de comunicação digital são a coluna vertebral da sociedade em rede, tal como as redes de potência (ou redes energéticas) eram as infraestruturas sobre as quais a sociedade industrial foi construída”.

VISIBILIDADE E INTERAÇÃO

A visibilidade e a interação foram os conceitos-chave do trabalho, por considerarmos que esses são processos inerentes à comunicação realizada através dos meios, de forma que suas características são transformadas na passagem dos meios tradicionais para aqueles em rede. Na realidade das organizações, acreditamos que o significado de ter suas informações visíveis e interagir com os públicos é fundamental para a conquista da sua credibilidade e legitimação social.

Para chegar às conclusões da tese, passamos por um caminho composto por cinco capítulos, nos quais refletimos sobre a relevância dos meios de comunicação na sociedade e as possibilidades de visibilidade e interação das organizações nos veículos tradicionais². Apresentamos o conceito de comunicação organizacional e propomos a sua leitura a partir da proposta da mídiatização social. E descrevemos os elementos que constituem a era da cibercultura, para podermos analisar empiricamente e discutir os processos de visibilidade e interação considerando a ambiência da internet, o principal expoente da sociedade mídiatizada. O objeto de estudo escolhido foi a Universidade Federal de Goiás. A seguir apresentamos resumidamente, as principais partes que compõem o trabalho.

² Denominamos tradicionais veículos como o rádio, a televisão e impressos.

VISIBILIDADE E INTERAÇÃO NA MÍDIA TRADICIONAL

No *primeiro capítulo* teórico, intitulado “Visibilidade e interação nos meios de comunicação tradicionais: as características do processo nas organizações” buscamos entender a relevância da visibilidade e da interação no contexto dos meios de comunicação tradicionais. Partimos dos pressupostos de Michel Foucault (1987), que refletiu sobre as estruturas disciplinares desde meados do século XVII. O autor explica o papel social da visibilidade por meio dos processos de execução em que as vítimas sofriam sua sentença nas praças públicas, e isso produzia significados relativos à soberania e à ordem social.

Com o decorrer dos anos, segundo Foucault, o funcionamento do poder passa a ser assegurado por meio da vigilância sobre os indivíduos. Inspirado no modelo do panóptico, ele acredita que prisões, hospitais e escolas passam a ser estruturas disciplinares em que a visibilidade de alguns institui o comportamento dos demais e garante o cumprimento do poder. Com suas reflexões, o autor nos oferece uma base para o entendimento da relação entre a visibilidade e a criação de símbolos e valores sociais, os quais consideramos fatores importantes para a manutenção das organizações na sociedade.

Ainda no capítulo inicial, inserimos as reflexões de John Thompson (1998), porque ele atrela o conceito de visibilidade aos meios de comunicação. Da mesma forma, define tipos de interação entre os indivíduos a partir das possibilidades tecnológicas dos meios e compreende as mudanças que existem da passagem da interação dos sujeitos face a face para a interação mediada no espaço e no tempo. Além disso, o autor deixa claro que a presença das organizações nos meios de comunicação é essencial para a conquista de seus objetivos no contexto de concorrência acirrada proporcionada pelo consumo.

Ao refletirmos sobre o conceito de *campo dos media* (Rodrigues, 1990), entendemos que a capacidade de tornar as informações visíveis está centralizada nos meios tradicionais que possuem o poder da visibilidade em suas mãos. Na mesma linha de pensamento, a teoria do *newsmaking* (Hohlfeldt, 2001) elucida as regras que respaldam a transformação dos fatos em notícias. Nesse contexto, fica nítido que a rotina das organizações em busca da visibilidade é algo difícil, pois envolve os princípios editoriais, assim como a concorrência com um

grande volume de assuntos. Por isso, a publicidade paga é uma prática recorrente, mas nem todas as organizações possuem estrutura financeira para mantê-la.

A proposta de fluxos entre organizações, meios tradicionais e sujeitos nos traz uma reflexão importante. Nesses fluxos, a relação entre as instâncias é mantida muito mais pela transmissão de informações do que pela criação de um relacionamento. Além disso, as organizações podem não alcançar a visibilidade, pois as organizações dependem das regras dos veículos, assim como a interação com os públicos não é favorecida pelas características restritivas de meios como televisão, rádio e impressos.

Dessa forma, o primeiro capítulo reforçou a ideia de que os meios de comunicação tradicionais são fundamentais porque projetam a atualidade ao inserir assuntos na rotina dos sujeitos. Mas é importante notar que as características desses meios interferem na maneira como a visibilidade e a interação são conquistadas. Assim, as plataformas tradicionais têm uma tendência mais linear e transmissionista que restringe as possibilidades comunicativas entre organizações e sujeitos.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A MEDIATEZADAÇÃO SOCIAL

O *segundo capítulo*, que teve como título “A comunicação organizacional contemporânea: uma proposta de reflexão diante do processo de mediação social”, foi reservado para refletir sobre a comunicação organizacional a partir de autores contemporâneos da área, assim como para apresentar as características do processo de mediação social e, por fim, discutir os argumentos do conceito, que, por sua vez, defendemos que podem ser imbricados no estudo das organizações.

Em meio às diversas definições, utilizamos como base os autores Margarida Kunsch (2003) e Onésimo Cardoso (2006). Assim, entendemos a organização como uma unidade coletiva formada por pessoas que trabalham a partir de uma filosofia para atingir fins específicos. Ela precisa ter um comportamento aberto que compreenda o ambiente em que está inserida, bem como as transformações pelas quais passa.

O paradigma da interação comunicacional dialógica (Oliveira; Paula, 2007) é retratado, porque considera a autonomia dos receptores e enfatiza as oportunidades de interação e diálogo da organização com

os atores sociais que compõem o seu ambiente. Nessa articulação, os interlocutores são concebidos como sujeitos da comunicação e agentes de interpretação e significação dos discursos. Da mesma forma, as rotinas contemporâneas vistas sob o olhar da complexidade mostram uma realidade em expansão, na qual as organizações se preocupam com o entorno e pensam uma realidade menos previsível, resignificando as suas ações (Curvello; Scroferneker, 2008).

O processo de midiaticização social é inserido na discussão porque referencia um novo modo de vida caracterizado pela expansão das lógicas dos meios por toda a ordem social (Sodré, 2002; Fausto Neto, 2006). Isso coloca os indivíduos e as organizações diante de outras formas de agir realizadas a partir de meios técnicos. As relações são reconfiguradas junto com o valor de cada um no processo de comunicação, pois no cenário da midiaticização as possibilidades de publicizar informações estão descentralizadas e a interação entre as instâncias torna-se mais naturalizada.

Corroboramos o posicionamento de Eugenia Barichello (2008) quando aponta que um novo conhecimento deve substituir o anterior, em que as organizações realizavam a comunicação com base em postulado de linearidade, sem levar em conta os sujeitos, e pressupunham que as mensagens seriam consumidas de modo quase automático, sem considerar a instância interpretativa da recepção.

Nesse sentido, o capítulo demonstra que a comunicação organizacional contemporânea está diante de uma série de transformações acarretadas pela presença das tecnologias de comunicação. Essas são relativas principalmente à autonomia dos sujeitos e das organizações para utilizarem, em suas próprias rotinas, estratégias antes restritas apenas aos veículos de comunicação.

VISIBILIDADE E INTERAÇÃO NA ERA DA CIBERCULTURA

No *terceiro capítulo*, intitulado “Visibilidade e interação na era da cibercultura: novas propostas comunicacionais para as organizações”, evidenciamos as características da cibercultura, cenário da reconfiguração dos processos de visibilidade e interação. A internet proporciona mudanças nas formas de produzir e consumir informação que estabelecem novas relações mediadas. As formas de comunicação anteriores

não se excluem, mas são rearticuladas a partir do surgimento de outras possibilidades tecnológicas (Lévy, 1999; Lemos, 2003). Assim, a descentralização do polo de emissão, a conexão generalizada entre os sujeitos e a convergência entre os meios são alguns elementos capazes de atualizar as formas de conquistar a visibilidade e os modos de interação entre organizações e sujeitos.

Os sentidos da visibilidade na internet são diferentes, pois, nos veículos *on-line*, qualquer tipo de conteúdo pode ser publicado e, dessa forma, os fluxos de comunicação são mais intensos e as pessoas entram em contato com um número maior de informações. Essa liberdade reconfigura os hábitos das instâncias e traz novos modos de atuação delas na sociedade.

Por sua vez, os processos de interação possíveis na rede trazem novas formas de relacionamento. A interação mútua de forma instantânea entre as pessoas por meio da interface técnica, por exemplo, gera novos sentidos para o entendimento dos sujeitos sobre as mensagens (Primo, 2007). Da mesma forma, os processos cognitivos referentes às novas formas de sociabilidade constroem outros padrões culturais, a ponto de as vivências *off-line* e *on-line* serem consideradas facetas de uma mesma realidade (Fragoso, 2012).

É importante ressaltar que a internet estende a conquista da visibilidade mediada ao indivíduo comum, que assume as estratégias dos meios e torna-se capaz de criar seu próprio conteúdo no espaço na rede. Além disso, modifica as gramáticas dos veículos tradicionais nos quais o jornalismo colaborativo passa a ser um expoente dos novos tipos de publicações, transformando a rotina dos filtros editoriais presentes nos meios tradicionais.

MIDIATIZAÇÃO E NOVOS FLUXOS COMUNICACIONAIS

Com o título “A comunicação organizacional na internet: novos fluxos sob o viés da midiatização social”, o *quarto capítulo* uniu as propostas de comunicação organizacional e cibercultura e revisitou os fluxos comunicacionais sob o viés da midiatização social. Nele buscamos o entendimento mais profundo do universo da internet. Por isso detalhamos as características de cada um dos veículos que consideramos

fundamentais para a presença das organizações na rede: *sites*, *blogs* e redes sociais digitais (Twitter, Facebook e Youtube).

Comparar os fluxos de comunicação estabelecidos entre organizações, meios e sociedade, antes e depois do advento da internet, nos traz indícios da influência da mídiatização social nas práticas de comunicação das organizações. A internet oferece possibilidades para a visibilidade de informações de maneira independente dos meios tradicionais e permite modos de interação mais acessíveis entre todas as instâncias.

A rede foi crescendo e se aperfeiçoando como meio de comunicação, a ponto de se tornar uma alternativa viável para as rotinas organizacionais. No entanto, ressaltamos que a inserção na internet demanda o entendimento da dinâmica do meio e dos sentidos que derivam da presença virtual de uma organização.

As propostas de visibilidade se diferenciam na internet pela autonomia da construção de um espaço institucional na busca por informar seus públicos e ser reconhecida diante das demais organizações, ao passo que as possibilidades de interação entre as três instâncias são ampliadas, porque as possibilidades da rede facilitam o estabelecimento do diálogo e a construção de relações mais próximas.

VISIBILIDADE E INTERAÇÃO NOS VEÍCULOS ON-LINE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No *quinto capítulo*, “Os processos de visibilidade e interação da Universidade Federal de Goiás na internet”, justificamos a escolha da metodologia da triangulação (Goldenberg, 1997; Hussein, 2009) e apresentamos três estudos empíricos dos processos de comunicação *on-line* específicos dessa instituição superior.

O primeiro estudo foi uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) de dois veículos *on-line* da universidade: o portal e a *fan page*. A análise foi realizada por meio das técnicas de observação e documentação *on-line*, avaliando-se os tipos de informação que possuem visibilidade assim como os modos de interação presentes em cada um deles.

O segundo estudo referiu-se à opinião de três jornalistas, membros da Assessoria de Comunicação (Ascom), responsáveis por construir as estratégias da instituição em busca da visibilidade e interação da universidade na internet. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de

entrevista semiestruturada (Triviños, 1987) e avaliada pelo método da análise de conteúdo (Bardin, 1977).

Por fim, o terceiro estudo foi uma pesquisa de opinião de caráter quantitativo baseada na escala de Likert (Mattar, 2012), com amostragem não-probabilística, aleatória por conveniência, aplicada por meio de questionário *on-line*. A análise buscou compreender a percepção dos públicos (docentes, discentes, técnicos administrativos, comunidade externa, entre outros) em relação à visibilidade do portal e da *fan page* da UFG, assim como os modos de interação com a instituição por meio desses veículos.

Acreditamos que, pela quantidade de fatores que foram avaliados, a triangulação foi uma proposta metodológica coerente com o que se espera das pesquisas atuais na internet. Nesse sentido, corroboramos o que afirmam os pesquisadores da área, quando propõem que na atualidade “é preciso ultrapassar os níveis macroestruturais e conjugar pesquisas sobre internet a métodos mais adequados e a observação mais qualitativa e detalhada” (Fragoso; Recuero; Amaral, 2012, p. 20).

VEÍCULOS ON-LINE, SUJEITOS E INSTITUIÇÃO: NOVAS FORMAS DE RELACIONAMENTO

Os conceitos abordados demonstram que a midiaticização social é um fenômeno que se fortalece a partir do desenvolvimento das tecnologias e da consolidação da internet enquanto meio de comunicação. Esse fenômeno instaura uma ambiência que oferece novas propostas de visibilidade e interação, as quais transformam as características dos processos de comunicação. Em cada uma dessas instâncias, estão em jogo outras formas de construção e disputa por sentidos e esses sentidos envolvem diretamente a sua presença e manutenção na sociedade.

Ancoramo-nos na busca pelo aprofundamento dos estudos da comunicação organizacional, que levam em conta as transformações advindas com a internet. Nesse sentido, procuramos refletir criticamente para responder ao seguinte problema de pesquisa: na era da cibercultura, como as organizações, em especial a Universidade Federal de Goiás, realizam seus processos comunicativos diante dos modos de visibilidade e interação proporcionados pelos veículos on-line e da transformação do comportamento dos sujeitos?

Nossa inquietação engloba três instâncias: as organizações, os veículos *on-line* e os sujeitos. Nessa relação, as organizações e os sujeitos mudam seus hábitos por meio das possibilidades da internet. Da mesma forma, os próprios veículos evoluem conforme as demandas dos sujeitos e das organizações. O surgimento de *sites*, *blogs* e, mais recentemente, das redes sociais digitais exemplifica essa imbricação. Assim, novas relações são estabelecidas diante de outras possibilidades tecnológicas. Trata-se de um movimento cíclico e constante em que os comportamentos mediados estão cada vez mais legitimados e institucionalizam novos padrões sociais.

Em resposta ao questionamento, o estudo nos proporcionou compreender que a relação sociotécnica mostrou-se nos processos de comunicação da Universidade Federal de Goiás. As plataformas do portal e da *fan page* permitem que a instituição construa a própria visibilidade, por meio da publicação dos assuntos que constituem suas rotinas e oferecem espaços para que os sujeitos enviem informações e criem um processo de interação com a universidade de maneira mais fácil e acessível do que se tinha nos meios tradicionais.

No caso da UFG, a construção de uma *fan page*, página voltada para organizações no Facebook, foi uma maneira de adaptação às práticas de comunicação dos sujeitos, que na atualidade buscam na internet espaços de visibilidade para suas mensagens, assim como modos de interagir com pessoas e também organizações. Dessa forma, o novo comportamento dos sujeitos gerou uma mudança na rotina de comunicação da UFG, que aderiu às redes sociais em busca de mais formas de interação mútua com seus públicos e acabou construindo mais um espaço de visibilidade.

O ESCOPO: TEORIA E ESTUDOS EMPÍRICOS

O trabalho teve como objetivo geral analisar os processos de visibilidade e interação da Universidade Federal de Goiás (UFG) com seus públicos, por meio de seus principais veículos *on-line*. As pesquisas teórica e empírica demonstraram que os veículos *on-line* da instituição constituem um território organizacional na internet, ou seja, uma estrutura virtual que convive com a estrutura física e demarca a instituição no espaço da rede.

A instituição trabalha com os veículos *on-line*, em especial o portal e a *fan page*, como forma de construir e manter o gerenciamento da própria visibilidade. Se antes, para publicizar assuntos, ela dependia da dinâmica dos veículos tradicionais, com o surgimento da internet ela toma outras proporções, pois utiliza as possibilidades técnicas e assume as estratégias do meio para si. Enquanto isso, a inserção no Facebook é vista como uma forma de “visibilidade atualizada”, em que a instituição segue o desenvolvimento tecnológico e também a demanda dos sujeitos que ingressaram em grande número nas redes sociais.

Por sua vez, os processos de interação que antes aconteciam de forma mais distante, pois os meios tinham possibilidades mais restritas, agora passam a fazer parte da rotina da instituição e dos sujeitos. Em seus veículos *on-line*, a UFG estabelece diálogos e cria relacionamentos mais consistentes. Nesse contexto, o reconhecimento das funções de cada instância é fundamental.

O PORTAL E A “FAN PAGE”: VISIBILIDADE QUE GERA INTERAÇÃO

Um primeiro objetivo específico era buscar identificar os principais conteúdos que compõem a visibilidade da instituição e as formas de interação presentes no portal e na *fan page* da UFG. A análise de conteúdo dos veículos foi a primeira entre as três análises que compuseram a metodologia. Nela percebemos que a visibilidade do portal tem um caráter informativo e volta-se para as questões institucionais expostas em seções como notícias e eventos. A instituição também destaca muitas informações sobre a sua estrutura, reforçando a identidade e a marca, além de disponibilizar alguns serviços *on-line*. Existe a convergência com os demais veículos que possuem *links* no portal. Por sua vez, os erros de usabilidade são entendidos como algo que contribui para a visibilidade negativa da UFG.

Já a *fan page* tem um diferencial em relação à visibilidade, pois as mensagens podem ser postadas tanto pela instituição quanto pelos sujeitos. A análise do mês de abril de 2013 mostrou que a UFG realizou 81 publicações, enquanto os sujeitos escreverem 68 mensagens no perfil da instituição na rede social. A UFG dá visibilidade principalmente a eventos, editais e notícias, com a ressalva de que mais de 50% dessas mensagens possuem *link* para o seu portal. Isso denota que o Facebook

é utilizado para publicar um resumo do que já está presente noutro veículo. Enquanto isso, as publicações dos sujeitos são constituídas em grande parte por questionamentos: cerca de 75% das mensagens analisadas foram relativas a dúvidas sobre processos em andamento na universidade, como vagas remanescentes, cursos, processo seletivo e editais de estágio.

Quanto aos tipos de interação percebemos que as propriedades técnicas do portal o constituem por natureza como veículo em que a interação reativa (Primo, 2007) está mais presente, seja por meio dos conteúdos mais estáticos ou da possibilidade de realizar serviços *on-line* como consultas, cursos e matrículas em que a ação dos sujeitos ocorre dentro dos padrões pré-programados na interface. No caso da interação mútua, as possibilidades estão presentes em espaços como “Fale conosco” e “Ouvidoria”, em que as pessoas podem entrar em contato com a instituição e estabelecer diálogo.

Entendemos que na *fan page*, além da interação reativa, presente nas opções “curtir” e “compartilhar” e da interação mútua que acontece por meio dos comentários que instituem o diálogo entre as partes, temos também aquela que denominamos como “interação cruzada”, em que os usuários conversam entre si, tanto a partir de uma publicação institucional quanto naquelas feitas pelos sujeitos. A análise de conteúdo demonstrou que a interação mútua predomina nas postagens dos sujeitos, porque quase todas elas foram respondidas pela UFG. Já nas postagens da instituição, apenas 12% receberam comentários, configurando a pouca expressividade da interação mútua.

Enquanto isso, as interações cruzadas prevaleceram nas publicações da própria UFG, nas quais os usuários mencionaram os nomes de seus amigos e conversaram entre si sem a interferência da instituição. Mesmo assim o tipo de interação mais presente na análise ainda é a reativa, por meio da opção “curtir”.

A IMAGEM DOS VEÍCULOS “ON-LINE” PARA SEUS PRODUTORES

O segundo objetivo específico era avaliar a opinião dos membros da Assessoria de Comunicação (Ascom) da instituição sobre as transformações dos fluxos de comunicação, bem como discutir as possibilida-

des de tornar as ações visíveis e interagir com os públicos por meio de seus veículos *on-line*.

A entrevista com as jornalistas trouxe dados interessantes para o entendimento dos processos de comunicação *on-line* da UFG. Nesse contexto, o portal foi considerado como o principal veículo por disponibilizar um espaço significativo que permite publicar muitas informações institucionais e ser dirigido tanto para o público interno quanto para a comunidade externa assim como pelo grande alcance geográfico que possui.

Dessa forma, a rotina de produção de informações da Ascom é voltada, em sua maioria, para a atualização do portal. Para além disso, assim como a *fan page*, o Twitter e o Boletim também são construídos a partir de conteúdos que já foram publicados no portal, isso demonstra que no circuito de convergência entre os veículos o portal é o “carro-chefe”. Sobre os erros de usabilidade encontrados na análise de conteúdo, as jornalistas os definem como problema técnico do sistema, mas que também ocorre pela falta de comunicação interna entre a Ascom e os demais departamentos que possuem conteúdos linkados ao portal.

Por sua vez, a interação mútua, possibilidade menos reconhecida na análise de conteúdo, foi descrita pelas jornalistas como prática recorrente por meio do portal, pois os sujeitos entram em contato com a UFG e estabelecem o diálogo. Nesse caso os professores e os alunos da UFG são os públicos que mais interagem com a instituição pelo portal. As jornalistas entendem que a relevância do portal enquanto veículo tem a ver com a criação e a manutenção da atualidade dos acontecimentos por meio da internet, uma estratégia em busca da legitimação da UFG.

Segundo as jornalistas, a *fan page* foi criada porque a instituição percebeu que grande parte do seu público estava nessa rede social, tanto aqueles que buscam ingressar na universidade quanto os que fazem parte dela. Por meio da rede social, a UFG consegue interagir e criar um relacionamento mais próximo com as pessoas, bem como criar tráfego para o portal por meio do uso de *links*.

Com um modelo de comunicação diferenciado, os conteúdos da *fan page* precisam chamar a atenção dos sujeitos em meio às publicações de seus próprios amigos. Por isso os conteúdos que anunciam e lembram eventos, datas, editais, cursos etc. são os mais publicados pela

Ascom. Nesse contexto são os públicos que demandam conteúdos, pois o comportamento das pessoas, ao curtir, comentar e compartilhar as mensagens, dá repercussão a determinados tipos de assuntos em detrimento de outros, como as matérias institucionais.

Não há monitoramento sobre os públicos que acessam a *fan page*, mas pela rotina de trabalho e interação as jornalistas acreditam que sejam vestibulandos que constituam a maior parte dos acessos e reconhecem a presença de alunos da UFG em menor número. As mensagens negativas vindas dos públicos são quase inexistentes, o que pode ser resultado da dedicação da Ascom às respostas aos questionamentos, denotando a importância do sujeito para a instituição.

A visibilidade da instituição, assim como a interação com os sujeitos, seria muito difícil sem a existência dos veículos *on-line*. Mesmo com o papel que a universidade possui dentro da sociedade, as jornalistas compreendem a importância da existência de veículos próprios para publicar as informações institucionais, de modo a não se ficar à mercê das condições e preferências editoriais de rádio, televisão e outros veículos externos.

A OPINIÃO DOS PÚBLICOS SOBRE OS VEÍCULOS “ON-LINE”

No terceiro objetivo específico analisamos a opinião dos públicos sobre a visibilidade das informações e a interação com a UFG por meio do portal e da *fan page*. A pesquisa de opinião contou com 281 respondentes e demonstrou que aqueles que acessam os veículos têm em sua maioria entre 18 e 24 anos e são estudantes de graduação ou pós-graduação da UFG.

Ademais, se obteve a participação expressiva dos docentes da instituição. Ao se pedir para classificar em ordem de importância os veículos *on-line*, o portal e a *fan page* receberam notas muito superiores às dos demais, na pesquisa. Alguns dados, como o pequeno número de docentes que conhecem a *fan page*, nos ajudaram a pensar cada veículo de forma diferente.

Entre as informações, aquelas que mais apareceram na análise de conteúdo também foram referenciadas como as mais importantes, predominando mensagens sobre estrutura, serviços, editais, eventos e notícias no portal e na *fan page*. Para além desses, também são consideradas im-

portantes as publicações para sanar dúvidas. Em torno de 80% dos respondentes concordam que o portal deveria ter conteúdos mais atrativos, bem como melhorar os erros de usabilidade. Da mesma forma a maioria dos sujeitos acredita que a *fan page* poderia melhorar suas publicações.

A relação entre a opinião sobre a visibilidade positiva do veículo e a confiança dos usuários apresentou um resultado interessante. Enquanto a visibilidade da *fan page* superou a do portal, os níveis de confiança no portal atingiram o grau máximo e na *fan page* predominou a resposta “neutra” sobre a confiança. Isso posto, entendemos que o pouco tempo de existência da rede social pode ter colaborado com a resposta. Ao observarmos os dados detalhadamente, percebemos que os alunos da UFG escolheram conceitos negativos para caracterizar a visibilidade do portal. Os usuários que declararam ter interagido com a instituição pelo portal somaram 52%; entre eles a opção do “Fale conosco” foi avaliada como ineficiente por professores e alunos da UFG.

Por fim, 47% dos sujeitos declararam já ter interagido na *fan page*. Entre as ações, a opção de “curtir” a publicação da UFG foi realizada por cerca de 88% deles, enquanto comentários e compartilhamentos giraram em torno de 47%. Dessa forma, mesmo sendo uma plataforma em que a interação mútua pode ser realizada de modo mais efetivo, os sujeitos realizam mais a ação de “curtir”, que se configura como processo de interação reativa, mas que tem a capacidade de gerar outros tipos de interação, pois funciona como sistema de recomendação.

Na internet, não é pela difusão linear que os conteúdos orbitam em torno dos indivíduos, mas a partir de dinâmicas e lógicas internas de cada veículo. Apesar das potencialidades da rede social, no caso da UFG percebemos que o portal é o mentor tanto dos discursos da instituição quanto dos seus processos de interação. Mesmo havendo a prerrogativa de as redes sociais serem mais voltadas para o diálogo devido às suas características técnicas, é por meio do portal que os públicos interagem mais com a instituição, fator confirmado pela opinião dos públicos que também declaram total confiança nesse veículo.

AS RELAÇÕES ENTRE AS DIVERSAS INSTÂNCIAS: UM NOVO PANORAMA

No quarto objetivo específico traçamos um panorama dos fluxos que ilustram a teia de relações entre as três instâncias (instituição, inter-

net e públicos) na construção dos processos de visibilidade e interação da UFG. A partir da análise dessas três instâncias – UFG, veículos *on-line* (portal e *fan page*) e públicos –, compreendemos que os veículos da internet são os principais responsáveis pelas transformações nos processos de visibilidade e interação da UFG com seus públicos. Todavia, também consideramos a capacidade da instituição em atualizar suas práticas comunicacionais, assim como os sujeitos, que internalizaram os comportamentos mediados e que, cada vez mais, agem a partir das possibilidades da rede.

Em primeiro lugar, a criação do portal trouxe autonomia para a instituição publicar suas informações e criou novas formas de interação dos sujeitos com a organização. Alguns anos mais tarde, as redes sociais digitais surgem como mais um espaço de visibilidade, com a diferença de que nelas os sujeitos também podem tornar visíveis suas informações. Além disso, as características tecnológicas da plataforma fazem com que a interação entre as instâncias aconteça de forma mais efetiva e instantânea. Essas características ilustram a existência de fluxos mediados, marcados pela mescla de informações dos sujeitos e da instituição e feitos de forma dialógica, menos linear e transmissionista.

A visibilidade e a interação existem desde a cultura oral, pois são ações inerentes aos processos de comunicação entre as pessoas. Ao pensarmos o conceito de visibilidade a partir da inserção dos meios de comunicação, vimos que as possibilidades tecnológicas expandiram a capacidade de tornar uma informação visível no espaço e no tempo (Thompson, 1998), fazendo com que as informações visíveis tivessem caráter de relevância em relação às aquelas não publicadas e, dessa forma, elegendo os assuntos que fazem parte da sociedade.

Por sua vez, a interação das pessoas com os conteúdos passa pela proposta da comunicação face a face, em que o sujeito tem conhecimento do assunto a partir da fala do outro. Nesse caso, muitos consideram que o entendimento é mais profundo, pois os sinais produzidos durante o diálogo colaboram para a compreensão da mensagem.

Ao considerarmos os meios de comunicação, temos uma mudança crucial, pois as pessoas podem interagir com as mensagens sem estar no mesmo tempo e espaço do outro, uma vez que o contato é feito com os produtos midiáticos (jornais, revistas, filmes, novelas, entre outros)

que expandem o alcance das mensagens. Isso não diminui as propriedades do encontro face a face, apenas insere novas maneiras de interação num contexto social em crescimento no qual a quantidade de conteúdos se torna cada vez maior (Braga, 2000).

Na reflexão sobre as características da internet, percebemos que ela transforma os processos de visibilidade e interação. As práticas de visibilidade passam pela autonomia de sujeitos e organizações que constroem conteúdos na rede, desmistificando os sentidos de que apenas algumas informações podem estar visíveis. Por sua vez, a interação volta a focar as pessoas, mas a mediação tecnológica permite que elas falem entre si mesmo estando em tempos e espaços diferentes.

A propriedade interativa da internet tem conexão com o paradigma dialógico relacional (Oliveira; Paula, 2007), pois o emissor e o receptor são considerados como interlocutores e elimina-se o entendimento deles como figuras estáticas dentro do processo de comunicação. Nesse sentido as autoras mencionadas propõem que “a organização busca metodologias que ampliem a sua capacidade interativa com a sociedade, definindo sua reputação” (Oliveira; Paula, 2007, p. 7). Entendemos que a adesão da UFG aos veículos *on-line* é uma dessas metodologias em busca da reputação enquanto fator que a diferencie entre as demais.

Na internet as características dialógicas e relacionais tornam-se mais claras, mas é importante ressaltar que é fundamental que essas características sejam consideradas em todos os âmbitos da organização. A construção dos sentidos da organização deve ser permeada por informações advindas a partir da sua interação com os atores sociais que a compõem, bem como do entendimento dos fatores ambientais que a rodeiam. Por isso, a postura de diálogo não pode estar somente nos processos que envolvem as práticas midiáticas, mas em todos aqueles que constituem a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da midiática social se fortalece a partir do desenvolvimento das tecnologias e da consolidação da cibercultura e instaura uma ambiência com novas propostas de visibilidade e interação, as quais transformam as características da comunicação entre as organizações, os meios e os sujeitos.

A tese demonstrou que a natureza midiaticizada da sociedade gera o tensionamento de todas as instâncias que a compõem, pois, assim como as práticas institucionais, a estrutura dos meios e o comportamento dos sujeitos são transformados, de forma que novos processos de comunicação tornam-se possíveis. Estão em jogo outras formas de construção e disputa por sentidos que envolvem diretamente a presença e a manutenção das organizações na sociedade.

É importante ressaltar que, nesse processo social de construção dos sentidos, as instâncias trabalham de modo complementar entre si. Com base em Oliveira e Paula (2007) compreendemos que as organizações são agentes de práticas discursivas e buscam significados na recepção por meio de seus veículos de comunicação. Por sua vez, os sujeitos também são agentes de práticas discursivas e responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas das organizações.

A pesquisa teórico-empírica demonstrou que o desenvolvimento da cibercultura potencializa transformações no âmago dos processos comunicacionais, uma vez que a internet vai além de um espaço representacional, como o são o rádio, a televisão e os impressos, e ela caracteriza-se como um ambiente no qual os sujeitos e as organizações também possuem autonomia para publicar mensagens.

Propomos que os processos de visibilidade e interação passam por transformações. Nesse sentido, a rotina comunicacional da UFG corrobora nosso entendimento. A instituição é uma instância autônoma que produz e gerencia a própria visibilidade de forma constante e atualizada, bem como interage de forma reativa e mútua com seus públicos. Por sua vez, percebemos que os sujeitos reconhecem e respaldam suas práticas não somente acessando as informações, mas também publicando conteúdos e interagindo com a UFG por meio do portal e da *fan page* da instituição.

A análise reforça a existência de um viés dialógico e relacional nos processos de comunicação da universidade, pois, em seu circuito comunicativo, a instituição interage com seus públicos por meio do portal e da *fan page*. Igualmente, por vezes, tem respostas a perguntas que ainda nem foram formuladas e que surgem na interação cruzada entre os sujeitos, os quais publicam conteúdos que, por sua vez, dividem espaço

com os discursos da própria instituição a respeito do que ocorre, especificamente, na estrutura da *fan page*.

Corroboramos a afirmação de Kunsch (1992), que propõe que a universidade é um tipo de instituição inserida no complexo organizacional e, como tal, possui elementos da realidade organizacional que se constrói e mantém por meio da interação com os diferentes grupos de sujeitos que a compõem. Dessa forma, reconhecemos sua importância como um objeto de estudo que permite que os resultados possam ser ampliados para o universo de muitas organizações da sociedade.

Os veículos *on-line* multiplicam as possibilidades comunicativas e proporcionam uma igualdade de competência dialógica. No ambiente *on-line*, muitas vezes, a fala das pessoas é mais valorizada do que o discurso das mídias tradicionais. O sujeito reconhece no outro um interlocutor de referência pelo seu conhecimento e pode dialogar com ele de modo mais acessível para construir sua própria opinião. Da mesma forma, compreendemos que a visibilidade da instituição por meio de veículos oficiais é fundamental para o seu reconhecimento. Durante a pesquisa, muitas falas dos sujeitos indicaram os veículos *on-line* da UFG como uma fonte confiável, confirmando a relevância da presença da instituição na internet.

Entendemos a internet como um meio da cultura atual que vai além da instrumentalidade, pois interfere na formação de novos atores sociais. Na perspectiva sociotécnica, os públicos também estão inseridos como componentes fundamentais. É, contudo, importante lembrarmos que, apesar de a possibilidade de interação mútua com os sujeitos existir, estes precisam se sentir envolvidos com as mensagens para manifestar sua opinião, de forma que somente a presença da organização na rede social não garante a interação entre as partes.

Nesse sentido, compreender os públicos é essencial. Essas plataformas trazem dados importantes para esse reconhecimento. Por isso as práticas de monitoramento de publicações, planejamento de conteúdo e avaliação dos resultados demandam atualização constante. No caso da UFG, as jornalistas da Ascom declararam que não existe um planejamento específico para a *fan page*, que é construída a partir de conteúdos do portal. Por sua vez, ao analisarmos a opinião dos sujeitos, percebemos que a maioria dos usuários entende que a instituição poderia

melhorar as suas publicações e postar conteúdos que instiguem mais a interação mútua entre eles e a UFG na *fan page*. Conforme demonstram os resultados, no caso da UFG a interação reativa predominou sobre a mútua nessa rede social.

As relações entre organizações e sujeitos por meio da internet caracterizam grande parte dos processos atuais de comunicação. Por conseguinte, o conceito de mídiatização social é um aporte teórico relevante para pensar o universo dessas trocas, porquanto ele propõe a imbricação entre as instâncias e reflete sobre as influências da ambiência tecnológica e sobre a práxis de cada uma delas. Posto isso, nossa pesquisa pretende contribuir com as propostas contemporâneas da área da comunicação organizacional.

Dessa forma, concluímos que, diante do cenário da mídiatização social decorrente da cibercultura, os processos de comunicação organizacional são ressignificados. A visibilidade dos discursos institucionais encontra-se em um novo patamar de autonomia, ao mesmo tempo em que as próprias organizações se tornam visíveis também pelas mãos dos sujeitos. Enquanto isso, os processos interacionais são referenciados como uma transformação importante possibilitada pela internet, justamente por esta facilitar o diálogo e o relacionamento entre as instâncias, que era mais restrito na comunicação pelos meios tradicionais.

Ratificamos nossa crença de que a internet, na contemporaneidade, é um dos elementos mais relevantes para a criação e manutenção dos processos de visibilidade e interação das organizações com seus públicos. Por isso consideramos que refletir sobre esse meio de modo teórico e empírico é imprescindível para compreender os modos de conquista da legitimidade social pelas organizações.

Não temos a pretensão de ter esgotado esse tema e acreditamos que, com base no estudo das instâncias que compõem o circuito de comunicação *on-line*, outras pesquisas possam ser feitas para complementar nosso esforço intelectual, assim como para contribuir com o reconhecimento e aprofundamento do vínculo teórico entre o processo de mídiatização social, a área da comunicação organizacional e os conceitos de visibilidade e interação.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70 LDA, 1977.

BARICHELLO, Eugenia M. R. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiaticizada. In: DUARTE, Elizabeth Bastos; CASTRO, Maria Líbia Dias de (Org.). *Em torno das mídias: práticas e ambiências*. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 236-268.

BRAGA, José Luiz. Interação e recepção. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, IX, Porto Alegre, 30.05 a 02/06/2000. *Anais...* Porto Alegre: PUC-RS, 2000.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista Administração Pública* [online]. v. 40, n. 6, p. 1123-114, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>> Acesso em: 15 out. 2012.

CASTELLS, Manuel A sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Org.). *A sociedade em rede: do conhecimento à ação política*. Lisboa, Portugal: Imprensa Nacional, 2005.

CURVELLO João J. Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa M. Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *E-compós*. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília, v. 11, n.3, set./dez. 2008.

FAUSTO NETO, Antônio. Midiatização, prática social - prática de sentido. In: SEMINÁRIO SOBRE MIDIATIZAÇÃO, Rede Prosul. *Anais...* São Leopoldo, RS, Unisinos, 2006.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRAGOSO, Suely. Mediações espaciais da sociabilidade *on-line*. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2012.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. *Métodos de pesquisa para internet*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HOHLFELDT, Antonio. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (Org.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

HUSSEIN, Ashalu. The use of triangulation in social sciences research: can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work*, n. 1, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LEMONS, André. *Olhares sobre a cibercultura*. Porto Alegre: Sulina, 2003.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Edição 34, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.

PRIMO, Alex. *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

RODRIGUES, Adriano Duarte. *Estratégias da comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade*. Lisboa: Presença, 1990.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho: por uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

Daniel Reis Silva¹

RESUMO

O presente trabalho aborda o *astroturfing*, compreendido como a criação de uma manifestação de um público simulado. A partir de uma perspectiva relacional da comunicação, o artigo reflete sobre a prática, entendendo-a como uma complexa e aberta tentativa de influenciar a opinião pública que pode, até mesmo, mobilizar públicos.

Palavras-chave: *Astroturfing*; Opinião pública; Relações públicas ; Propaganda; *Footing*.

Todos os dias as grandes metrópoles pulsam com uma diversidade de públicos se manifestando das mais diferentes formas – protestos ou passeatas capazes de impedir a circulação de automóveis, cartazes e panfletos explicando causas e convocando os sujeitos a agir,

¹ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre em Comunicação Social e graduação em Relações Públicas pela UFMG. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Tem experiência na área de comunicação, com ênfase em relações públicas e propaganda, atuando principalmente no tema relações públicas e mobilização social. E-mail: daniel.rs@hotmail.com.br.

greves das mais diversas. Mesmo no interior de nossas residências topamos com públicos se manifestando durante todo o tempo pela internet e nas mídias sociais, clamando nosso apoio às mais diversas causas. Mas o que realmente sabemos sobre esses públicos e suas manifestações? Seriam eles autênticos ou apenas casos de *astroturfings*, estratégias complexas formuladas para criar a impressão de que existe um público se manifestando como uma forma de influenciar a opinião pública?

É justamente o *astroturfing* que abordamos no presente artigo², uma prática normalmente afastada dos holofotes públicos, mas que vem ganhando destaque na esteira de denúncias sobre sua utilização e seu impacto na formação da opinião pública. Nas últimas décadas, denúncias diversas de *astroturfing* se acumularam, envolvendo corporações multinacionais, a indústria de relações públicas, agências governamentais de diversos países e variados grupos de pressão, fazendo com que o tema ganhasse crescente importância no mundo contemporâneo.

Nosso ponto de partida, entretanto, encontra-se na observação sobre como os estudos comunicacionais caminham na contramão do aumento de reconhecimento sobre o *astroturfing*, pouco abordando tal prática. Tratada principalmente por meio de denúncias que apontam para a sua existência, a prática é rapidamente classificada como uma técnica de propaganda arcaica voltada para a manipulação da opinião pública. Normalmente, os textos da área que tratam do *astroturfing* são dominados por um forte viés determinista, evocando uma causalidade linear que acreditamos ser um fator limitante na exploração desse tema.

Visando ampliar a compreensão sobre essa prática, optamos por trilhar um caminho distinto daquele pelo qual o *astroturfing* normalmente é abordado, encarando-o como uma prática comunicativa complexa e repleta de ambiguidades. Para tanto, nossa aposta central

² Este artigo consiste em uma discussão derivada da dissertação de mestrado do autor, intitulada “O *astroturfing* como um processo comunicativo: a manifestação de um público simulado, a mobilização de públicos e as lógicas de influência na opinião pública”. A dissertação, orientada pelo professor Márcio Simeone Henriques e defendida em 2013 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), foi vencedora do Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações 2014 em sua categoria.

consiste em abandonar concepções deterministas, adotando uma perspectiva relacional da comunicação para analisar o fenômeno e elucidar aspectos sobre suas dinâmicas e lógicas.

Iniciamos o artigo com uma revisitação histórica sobre o *astro-turfing*, observando o surgimento do termo e sua evolução nas últimas décadas. Em seguida, apresentamos a argumentação acerca da adoção de uma perspectiva relacional para tratar o fenômeno, uma visão comunicacional propícia para captar suas diversas facetas e ambiguidades. Por fim, refletimos, a partir do aporte teórico desenvolvido por Erving Goffman acerca do *footing*, sobre uma das dinâmicas que acreditamos ser central para entender a complexidade do *astro-turfing*: o fato de que, em certos casos, a prática mobiliza públicos, o que aumenta a dificuldade de lidar com ela e denunciar sua existência.

ORIGEM E EVOLUÇÃO DA PRÁTICA

O termo *astro-turfing* teve origem em 1985. Naquele ano, o senador Lloyd Bentsen, um democrata do Texas envolvido em um acirrado debate sobre aumentos em benefícios dos seguros de vida, recebeu em seu escritório centenas de cartas que defendiam um posicionamento similar ao das seguradoras americanas, cartas essas semelhantes em seu conteúdo, porém assinadas por diferentes cidadãos que se diziam preocupados com a situação – algo que causou desconfiança no político.

Tais suspeitas levaram o senador a comentar que “uma pessoa do Texas sabe dizer a diferença entre *grassroots* e AstroTurf... isso é correspondência criada” (Russakoff; Swardon, 1985)³. Em tal comparação, dois termos eram contrapostos: *grassroots* (ou “raízes de grama”), nome que designa manifestações populares espontâneas nos Estados Unidos, e o AstroTurf, marca de grama artificial criada pela Monsanto e famosa pela sua similaridade com a aparência da grama real. Afirmava, então, que tais cartas não eram espontâneas, mas sim uma tentativa de aparentar um apoio popular para a causa das seguradoras.

A popularização do termo *astro-turfing* ocorreu a partir da década seguinte. Um dos primeiros casos no qual o termo aparece é no artigo do jornal *Lethbridge Herald*, de 1993, no qual há a afirmação que a utili-

³ Tradução nossa.

zação de cartas e cartões impressos com antecedência como tentativa de simular uma campanha *grassroots* “é conhecido como *astroturfing*” (Sweet, 1993)⁴. Em 1995, o jornal *The New York Times* trouxe uma reportagem que apontava para vários movimentos que aparentemente seriam *grassroots*, mas que eram, na verdade, campanhas fabricadas por interesses privados. Afirmava, em seguida, que tais casos estavam “se tornando uma maneira popular de tentar influenciar o Congresso – tão popular que, de fato, já há um nome para eles em Washington. Eles são chamados de *astroturfing*” (Kolbert)⁵. A revista *Campaigns & Elections*, uma das principais publicações sobre o fazer política nos Estados Unidos, adicionou o verbete *astroturfing* ao seu glossário em 1995, definindo-o da seguinte forma: “prática que envolve a fabricação instantânea de um apoio público em relação a determinado ponto de vista, mediante o uso de ativistas desinformados ou enganados por meios intencionais” (apud Stauber e Rampton, 1995, p. 79)⁶.

A ideia básica envolvida na fabricação de um apoio público, no sentido empregado pela prática do *astroturfing*, reside na tentativa de criar a percepção de que existe um público apoiando uma causa. É a existência de um público que está sendo simulada, e é da natureza do público como um ente abstrato que sua concretização ocorra por meio de uma ação, de forma que a simulação de um público é, essencialmente, a criação de uma manifestação daquele público. Dessa forma, uma conceituação mais direta sobre o *astroturfing* pode ser formulada: uma prática que consiste em criar uma manifestação de um público simulado.

Nas quase três décadas desde o surgimento do termo *astroturfing*, um fator fundamental para o aumento do reconhecimento e da repercussão sobre o assunto é a ligação da prática com a indústria de relações públicas. Tal ponto é explorado por uma série de denúncias sobre como algumas das mais renomadas agências de relações públicas empregam o *astroturfing* em campanhas em favor de grandes corporações e governos (Stauber e Rampton, 1995; Hoggan e Littlemore, 2009) – denúncias que vieram na esteira do movimento mais amplo de crítica e vigilância

⁴ Tradução nossa.

⁵ Tradução nossa.

⁶ Tradução nossa.

sobre as práticas de comunicação abusivas realizadas por organizações privadas (Henriques; Silva, 2013, 2014).

Um dos primeiros casos de *astroturfing* envolvendo uma organização privada com grande repercussão ocorreu em 1993, ano em que a Philip Morris, uma das maiores empresas americanas do setor tabagista, financiou a criação da National Smokers Alliance (NSA), desenvolvida pela agência de relações públicas Burson-Marsteller⁷. A NSA se apresentava como uma associação *grassroots*, criada por fumantes com o objetivo de lutar pelo direito de fumar, algo que estaria em risco devido às novas legislações que limitavam o consumo do cigarro. Porém, a associação, que afirmava possuir mais de 3 milhões de membros, não era realmente espontânea e nem ao menos contava com membros na época da sua fundação, sendo uma tática financiada pela Phillip Morris para exercer pressão no sentido de barrar tais legislações (Hoggan; Littlemore, 2009).

Entre 1997 e 1998, os holofotes da mídia se voltaram para a NSA, graças à publicação do balanço fiscal da associação, que trazia a informação de que, em 1996, pouco mais de 70 mil dólares foram arrecadados com as taxas pagas pelos membros – menos de 1% do orçamento daquele ano –, enquanto documentos vazados da Phillip Morris indicavam que mais de 7 milhões de dólares haviam sido doados à NSA (Levin, 1998). Enfraquecida pela controvérsia, a associação foi extinta em 1999, mas deixou sua marca ao influenciar diversas legislações, atuando como um agente significativo no debate sobre o tabaco (Hoggan; Littlemore, 2009).

O caso da NSA é pertinente também por trazer a tona um novo elemento sobre o *astroturfing*: a existência, em conjunto com a manifestação de um público simulado, de apelos voltados para a mobilização de públicos, aspecto ausente no caso que deu origem ao termo *astroturfing*, mas que traz desdobramentos vitais para a compreensão sobre a prática. O caso da NSA nos permite explorar a existência desses apelos. Em um primeiro momento, a associação foi criada para passar a impressão de ser uma manifestação espontânea de cidadãos preocupados com as

⁷ A Burson-Marsteller é parte da WPP, maior conglomerado de comunicação do mundo. Informações disponíveis em; <www.wpp.com/wpp/about>. Acesso em: 07 fev. 2015.

ameaças ao direito de fumar. Criava-se, assim, a impressão de um apoio popular à causa defendida pelas produtoras do cigarro por meio da simulação de um público. Assim que criada, porém, a NSA coloca em ação uma “elaborada campanha que usava anúncios de página inteira em revistas, telemarketing direto, agentes contratados e boletins informativos” (Stauber; Rampton, 1995, p. 29)⁸, com o objetivo de recrutar pessoas para a associação. Ou seja, a NSA atuava em duas frentes distintas: uma delas manifestava um público a princípio simulado, enquanto a outra empreendia esforços para que pessoas de fato se mobilizassem por aquela causa.

É interessante notar que a própria manifestação do público simulado se tornou um apelo para tentar mobilizar pessoas para a causa defendida pela NSA. Os anúncios da associação gravitavam principalmente em redor de sua natureza *grassroots*, ocultando qualquer relação da mesma com a indústria do tabaco. As peças assinadas pela organização se pautavam principalmente no número de membros e no fato de eles serem cidadãos comuns lutando pelos seus direitos.

Não há nenhuma evidência de que a NSA tenha conseguido os 3 milhões de membros que afirmava possuir, mas pelo menos 7.400 membros pagantes são atestados pelos seus relatórios fiscais (Levin, 1998). Mesmo esses membros já são suficientes para demonstrar um aspecto problemático sobre a prática do *astroturfing* que carece de reflexões: os apelos à mobilização, pautados em parte na própria manifestação de um público simulado, podem produzir resultados concretos que acabam por confundir e obscurecer a capacidade de identificar a prática, já que o público deixa de ser em alguma medida simulado. É um indício de uma nova dimensão da prática, que observaremos com mais detalhes nas próximas seções.

A ligação da indústria de relações públicas com o *astroturfing* não se resume, de maneira alguma, ao caso da NSA. Ao longo das últimas décadas, as principais agências de relações públicas do mundo foram alvo de denúncias sobre a utilização do *astroturfing*, entre elas a Edelman⁹, acusa-

⁸ Tradução nossa.

⁹ Segundo dados do O’Dwyer Ranking de 2012, a maior empresa de Relações Públicas do mundo. A lista das maiores empresas está disponível em: <www.odwyerpr.com/pr_firm_rankings/independents.htm>. Acesso em: 07 fev. 2015.

da de desenvolver campanhas para o WalMart utilizando tais estratégias (Barbaro, 2006); a Apco¹⁰, também envolvida na criação de falsos grupos de suporte para a Phillip Morris e a indústria do tabaco (Hoggan, 2009); e a Ruder Finn¹¹, que controla grupos financiados por empresas para atacar o tratado de Kyoto e a ideia do aquecimento global (Hammond, 1997).

O elevado número de casos nos quais a indústria de relações públicas emprega o *astroturfing* chama a atenção inclusive dos próprios praticantes da área, gerando críticos que, de posse de conhecimentos especializados, passam a denunciar abusos e deslizes éticos. Um desses é o canadense James Hoggan, presidente da agência Hoggan and Associates. Na obra *Climate cover-up* (2009), escrita em parceria com Richard Littlemore e na qual aborda os elos da indústria de energia com grupos que negam a existência do aquecimento global, Hoggan analisa diversos casos de *astroturfing* praticados por grandes agências da área, afirmando que vivemos hoje, mesmo que não tendo consciência de tal fato, na “era do *astroturfing*”.

O *astroturfing* ganhou destaque também com o advento e a popularização da web 2.0, que traz entre suas características um aumento sem precedentes de publicização de opiniões – o que, somado ao anonimato da internet, resulta em possibilidades inéditas para o *astroturfing*. O jornalista britânico George Monbiot (2011) aponta que a internet cria “uma oportunidade de ouro para empresas e governos praticarem o *astroturfing*: falsas campanhas *grassroots*, que criam a impressão de que um grande número de pessoas está demandando ou opondo determinadas medidas”¹².

Segundo Monbiot, existe um acúmulo cada vez maior de evidências, nos mais diversos países do mundo, sobre como os fóruns e as seções de comentários na internet estão sendo sequestrados por pessoas que não são quem elas dizem ser – evidências essas materializadas na forma de denúncias registradas sobre a prática no Reino Unido (Monbiot, 2011), na Espanha (Jessen; Kesser, 2012), na China (Mackinnon, 2010), entre outras. Recentemente, a própria União Europeia foi acusada de

¹⁰ Segunda maior empresa de Relações Públicas do mundo (O’Dwyer Ranking, 2012).

¹¹ Quinta maior empresa de Relações Públicas do mundo (O’Dwyer Rankings, 2012).

¹² Tradução nossa.

empregar práticas que remontam ao *astroturfing* para simular um apoio da sociedade civil para suas atividades (Snowdon, 2013).

Apesar do crescente reconhecimento mundial, poucos casos de *astroturfing* ganharam notoriedade no Brasil. Um dos primeiros registros no país foi o episódio “Eu sou da Lapa”, ocorrido no Rio de Janeiro, em 2005, que consistia em um suposto movimento popular para revalorização daquele bairro carioca. Ele foi criado, entretanto, por uma agência de publicidade contratada por uma construtora em vias de lançar um empreendimento imobiliário no bairro (Silva, 2013). Tal ação objetivava simular uma manifestação a favor da Lapa para aumentar a busca pelos imóveis da construtora, e consistia em personalidades locais contratadas como porta-vozes do suposto movimento e na criação de um site e de uma comunidade no Orkut, bem como na distribuição de materiais e brindes como camisetas e adesivos. Durante o mês de outubro daquele ano, o “Eu sou da Lapa” tomou as ruas do Rio de Janeiro dizendo ser um movimento da sociedade civil que estava se espalhando pela cidade.

Terminada a ação, a agência responsável pelo caso o inscreveu no Prêmio Aberje, realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Ao descrever as estratégias empregadas, a agência afirmou ter criado “um movimento popular, usando a ferramenta de *astroturfing* (ações publicitárias que parecem iniciativas espontâneas)” (Silva, 2013), revelando a natureza artificial da ação. Tal revelação, porém, não gerou uma repercussão negativa, evidência do desconhecimento sobre a prática no país – ao contrário, o caso foi finalista da etapa regional do Prêmio Aberje.

Apenas recentemente denúncias sobre a utilização do *astroturfing* foram tratadas por veículos importantes de comunicação no país, principalmente devido à controvérsia envolvendo a revista *Veja* no episódio “#VejaBandida”. No dia 18 de abril de 2012, um tuitaço contra a *Veja* colocou a expressão #VejaBandida como o segundo item da lista dos assuntos mais comentados do mundo no Twitter, chamando a atenção de veículos da imprensa (Silva, 2013). A edição de 16 de maio de 2012 da *Veja*, porém, trazia uma matéria abordando o caso e denunciando que a manifestação era, na verdade, um *astroturfing* orquestrado pela esquerda e pelo Partido dos Trabalhadores – o termo *astroturfing* é explicado como a tentativa de “passar a impressão de que existe uma multidão a

animar uma causa, quando na verdade é bem menor o número de pessoas na ativa” (Veja, 2012, p. 78). Segundo as investigações de *Veja*, cerca de “50% das mensagens [do #*VejaBandida*] partiram de apenas 100 perfis, entre eles robôs e peões” (Veja, 2012, p. 78). Não seria, assim, uma manifestação popular, mas sim algo fabricado para ter tal aparência.

Após a publicação da matéria, a denúncia formulada pela *Veja* repercutiu na internet de forma peculiar: um novo tuitaço, dessa vez com o marcador #*VejaTemMedo*, que ocupou o primeiro lugar na lista dos assuntos mais comentados do mundo no Twitter durante cinco horas. A principal mensagem da nova manifestação era de crítica à denúncia da *Veja*, afirmando que se tratava de uma tentativa da revista de deslegitimar o episódio e a opinião expressa pelos cidadãos. Usuários que haviam participado da manifestação anterior também ironizavam as acusações sobre o uso de robôs e perfis falsos controlados pelo PT, impulsionadas pela revelação de que dois dos quatro perfis que a revista havia identificado como robôs eram legítimos (Nassif, 2012).

A resposta deflagrada pela crítica da *Veja*, nos permite observar novamente a existência de uma ambiguidade central do *astroturfing*. De um lado, há indícios de uma manifestação de um público simulado – enquanto dois dos quatro perfis denunciados pela revista eram legítimos, outros dois eram realmente fraudulentos, sendo mesmo banidos pelo Twitter. Por outro, há também a presença de um público que de fato participava das manifestações expressando suas opiniões – a própria revista implicava tal aspecto ao indicar que 50% das mensagens da manifestação estavam concentradas em um número pequeno de perfis, o que significa que o restante partia de um volume maior de usuários. Em última instância, observar essa ambiguidade acaba por desvelar uma faceta da complexidade existente no *astroturfing*, suscitando questionamentos que demandam abordagens propícias para serem explorados.

PERSPECTIVAS COMUNICACIONAIS SOBRE O ASTROTURFING

Apesar de ter adquirido relevância pública nas últimas décadas, o *astroturfing* ainda é pouco explorado em estudos comunicacionais. São escassos os esforços para lidar com a prática na literatura da área, e os trabalhos existentes normalmente enveredam em uma vertente de denúncia, apontando para a ocorrência da prática. Em geral, a prática

é considerada como uma técnica de propaganda e manipulação baseada em uma mentira, uma forma de corromper e fraudar a comunicação ao enganar a mídia e os públicos. O *astroturfing* é pensado nesses casos como uma estratégia de manipulação da opinião pública, voltada principalmente para a inserção de determinadas temáticas na mídia. Podemos observar também como essa vertente de denúncia se ramificou em tentativas de identificar a ocorrência da prática, principalmente na internet e nas mídias sociais.

Uma segunda vertente, ainda mais tímida, adota uma postura distinta: em vez de se preocupar com a existência da prática, tenta refletir sobre os seus resultados, investigando os efeitos causados por ela. A ênfase nesses esforços é na aferição das consequências oriundas de tais estratégias, principalmente na tomada de decisão por parte dos legisladores, na cobertura midiática e nas conversações e opiniões de diversos públicos e grupos específicos (Mattingly, 2006; Cho et al., 2011), chegando a pensar o *astroturfing* como uma estratégia de contramobilização adotada por organizações para minar iniciativas populares de comunidades (Kraemer et al., 2013).

Apesar de elucidativas sobre aspectos do *astroturfing* e extremamente importantes por chamarem a atenção para a prática, tais obras possuem limitações no que tange a uma compreensão abrangente sobre o tema, limites estes derivados principalmente da adoção de uma visão unidimensional. O *astroturfing* é reduzido e encarado como uma estratégia de manipulação baseada em aspectos enganosos, ou seja, uma mentira que deveria ser exposta e denunciada para que seus efeitos cessassem. Deixam-se de lado aspectos contraditórios e ambíguos da prática, e chega-se em concepções que não parecem condizentes com os casos denunciados – quando uma denúncia deixa de ter o efeito esperado ao desmascarar publicamente uma mentira e acaba causando não o fim de uma manifestação, mas sim o fortalecimento desta, como no caso do #VejaBandida, tal perspectiva parece ainda mais deslocada da realidade e incapaz de lidar com a complexidade inerente da prática.

Encarando o *astroturfing* como uma prática de manipulação, tais visões acabam, muitas vezes, alinhadas com uma perspectiva informacional da comunicação. As técnicas de persuasão são normalmente associadas com modelos de comunicação focados na transferência de

informação e pautados na existência de um sujeito monológico. São tratadas, assim, em textos muitas vezes dotados de um viés funcionalista, preocupados apenas com intencionalidades e consequências daquelas técnicas. Porém, perspectivas deterministas – nas quais a comunicação é encarada como um fenômeno dominado pela linearidade – apresentam limitações sensíveis quanto à capacidade de compreender os fenômenos para além das generalizações sobre suas causas e consequências.

A linearidade pela qual o processo é abordado se torna especialmente limitadora das compreensões sobre o fenômeno ao relegar os públicos a um papel de espectadores, presumindo-os como um grupo apenas afetado por aquela prática, uma instância passiva. Ignora-se que é na interação social que sentidos e significados se constituem, e que não é possível, assim, adotar uma perspectiva determinista sobre a prática sem considerar os diferentes aspectos relacionais envolvidos no processo. Não podemos considerar os públicos como um elemento secundário e ignorar as diferentes interações da sociedade, sob o risco de não apreender questões fundamentais sobre o *astroturfing*, questões essas que o constituem e marcam como uma prática social. Uma dimensão essencial do fenômeno que é sistematicamente deixada de lado por essas análises e que nos chama a atenção é a possibilidade de mobilização efetiva dos públicos a partir daquela prática.

Louis Quéré (1991) aponta a existência de outro grande modelo de comunicação atualmente: o praxiológico, reconhecido como uma perspectiva relacional da comunicação. Nessa perspectiva a comunicação deixa de ser vista como transmissão de informações entre emissores e receptores para adquirir contornos de ação conjugada de modelagem do mundo, uma “atividade organizante da subjetividade dos homens e da objetividade do mundo” (França, 2003, p. 7). Também não se trata mais de um sujeito monológico, mas, sim, de interlocutores em interação, marcados pelo contexto envolvido na situação.

Importante observar que esses dois modelos não são propostas de classificação das práticas, mas, sim, de classificação do modo de ver os fenômenos. Apesar de as práticas de propaganda e manipulação serem normalmente pensadas como algo informacional, não há uma prática essencialmente informacional, e sim um olhar informacional sobre ela, sendo um raciocínio equivalente válido para a perspectiva relacional. O que

acreditamos é que olhar o *astroturfing* com uma perspectiva relacional pode ajudar a compreender melhor a prática justamente pelas características desse modo de ver – um enfoque menos determinista, mais propício para pensar as interações e sentidos produzidos por essas relações.

Adotar a perspectiva relacional não significa negar a existência de uma intencionalidade ou de consequências do *astroturfing*. Perpassa, porém, a compreensão de que a intencionalidade não pode ser vista como um determinismo causal. Há uma intencionalidade primeira naquela ação, mas não acabada – ao contrário, ela emerge por meio do processo relacional, no curso da interação. Da mesma forma, existem consequências, mas estas também não devem ser tomadas como algo determinado apenas por ações unilateralmente pensadas. Mais do que a intenção original ou as consequências finais do processo, é o percurso desenvolvido pelo fenômeno que nos permite ampliar a compreensão sobre ele.

Olhar para o *astroturfing* pela perspectiva relacional da comunicação significa, assim, não buscar explicações totalizantes a partir de nexos causais. É necessário pensar nos aspectos da prática que observamos até o momento – a manifestação de um público simulado e o público mobilizado – para além de uma unilateralidade: a manifestação simulada de um público não causa por si só a mobilização de um público, ela pode ser um fator ou um apelo, mas seria um erro imaginar que ela determina o envolvimento do público – como França (2012, p. 47) nos lembra, “alguém não decide isoladamente pelo envolvimento do outro; a mobilização diz respeito à potência do fato (...) e nenhum agente detém o poder de definir completamente a afetação do outro”.

Não cabe também dizer que o *astroturfing* determina a opinião pública – ele é, sim, uma prática que busca influenciá-la, mas não é possível imaginar um cenário em que ela determina a opinião dos públicos. Acreditamos que um olhar comunicacional voltado para a perspectiva relacional possa contribuir para explorar aspectos sobre a prática do *astroturfing* e fornecer subsídios que ajudem na compreensão sobre a formação da opinião pública em uma sociedade pluralista e complexa, bem como em investigações sobre a genealogia e os processos de movimento dos públicos. Embasados em tal perspectiva abordamos, a seguir, um dos aspectos centrais encontrados em nossa pesquisa sobre o tema:

a possibilidade de mobilização de públicos, tecendo uma reflexão pautada na ideia de Erving Goffman sobre o *footing*.

ASTROTURFING E FOOTING

O conceito de *footing* foi desenvolvido pelo sociólogo canadense Erving Goffman a partir de sua teorização anterior sobre os quadros de sentido. Segundo Goffman (1986), os quadros de sentido são princípios organizadores da experiência, estruturas que organizam a percepção que os sujeitos têm sobre os acontecimentos. O quadro é aquilo que confere inteligibilidade ao mundo, orientando nossa compreensão sobre a realidade e delimitando sentidos possíveis (na ideia de uma moldura). São, assim, referências acionadas pelos sujeitos para responder à pergunta básica “O que está acontecendo aqui?” (Goffman, 1986, p. 8)¹³, um questionamento que, segundo o autor, surge o tempo todo, seja explicitamente em momentos de confusão, seja de forma tácita nas ocorrências tradicionais nas quais as pessoas já possuem alguma certeza a respeito.

Os quadros de sentido são estruturas que orientam a percepção dos sujeitos sobre uma determinada realidade. Nesse processo, balizam também a forma com que os indivíduos se posicionam e se comportam dentro do quadro – as maneiras com que os sujeitos se posicionam perante uma situação, demarcando papéis na relação social, são caracterizadas por Goffman como *footings*. Os quadros de sentido e os *footings* estabelecem uma relação dinâmica: mudanças nos quadros de sentido implicam novos posicionamentos nos mesmos, assim como uma “uma mudança em nosso *footing* é um outro modo de falar de uma mudança em nosso enquadre dos eventos” (Goffman, 2002, p. 113).

Podemos pensar que o *astroturfing* busca instituir uma relação nova no quadro de sentido social: a ideia de que públicos estariam se manifestando sobre determinada questão. Ao instituir tal relação, ou seja, abrir novas maneiras de encarar uma situação, a prática introduz também novos *footings*, posicionamentos possíveis sobre aquele fato. Frente à manifestação de um público simulado, e ao entendê-la como uma ação de um público autêntico, os sujeitos são levados a se reposicionar perante os quadros de sentido invocados. Podemos concordar ou discordar sobre a

¹³ Tradução nossa.

questão apresentada naquela manifestação, sobre o seu aspecto público, sobre as ações daquele público e até mesmo nos manter indiferentes ao acontecimento – os novos *footings* perpassam justamente as diferentes possibilidades de posicionamento perante os novos quadros.

Um *footing* específico, entretanto, merece atenção. Ao trazer aquela manifestação de um público simulado, o *astrourfing* introduz aos sujeitos um posicionamento dentro daquele quadro na forma de uma ação possível: o público simulado configura um modo de ver coletivo da situação, convocando os sujeitos a tomar um posicionamento alinhado dentro das possibilidades oferecidas por aquele público por meio da sua ação. A manifestação indica um caminho para que os sujeitos possam também manifestar sua opinião sobre aquele assunto ou aquela questão. Há, assim, um *footing* específico que seria a própria filiação ao público que, em princípio, é apenas simulado.

Em geral, tal *footing* é composto por uma ação simples, facilmente compreensível. Não se trata de uma convocação para uma ação que exige das pessoas sacrifícios ou grandes esforços, mas, sim, uma demonstração de apoio à causa que está sendo defendida. Nesse sentido, o *footing* é demonstrado por meio do exemplo de outras pessoas que já estão realizando aquela manifestação. Aquele *footing* é também reforçado por um apelo coletivo, pois “demonstra” (simula) que muitos estão realizando aquela ação e que, em algum aspecto, há nela a perspectiva de sucesso. Importante também observar que a prática não fica restrita à demonstração de um como agir (na forma daquele *footing*), trazendo, ao mesmo tempo, apelos pessoais no sentido de fazer o sujeito se sentir afetado por aquela situação, demandando dele um posicionamento imediato – procura criar, assim, uma urgência e a necessidade de agir.

Quando o *astrourfing* consegue fazer com que esse *footing* seja acionado pelos sujeitos – o que nem sempre irá acontecer, pois envolve fatores como opiniões compartilhadas, quadros de sentido comuns, a urgência em agir e a própria vontade das pessoas –, podemos identificar uma mudança no estatuto da prática: ela deixa de ser uma manifestação de públicos simulados para se tornar uma manifestação de públicos mais autênticos. Isso significa que, em última instância, os sujeitos podem se apropriar daquela configuração inicial e a modificar.

Podemos observar o *footing* em alguns dos casos de *astroturfing* já apresentados. No “Eu sou da Lapa”, por exemplo, o posicionamento básico diz respeito a vestir, literalmente, a camisa do movimento, ou seja, utilizar algo que continha a afirmação “Eu sou da Lapa” – broches, camisetas, adesivos, bandeiras etc. A ação básica daquele público simulado era, assim, afirmar durante o seu cotidiano que “eles eram da Lapa”, expressando um alinhamento com aquele movimento. Com isso, criava-se um posicionamento para os outros sujeitos que queriam se juntar ao público que já estava se manifestando. Frente àquela nova situação trazida pelo movimento, os sujeitos podiam se posicionar justamente da forma com que aquele público simulado se manifestava – era essa a pré-figuração apresentada.

De forma semelhante, o episódio do #VejaBandida instituiu um posicionamento para os sujeitos: participar daquele movimento enviando mensagens com aquele marcador. O que entra em jogo, dessa forma, é instituir e oferecer um *footing* para os sujeitos e convidá-los para ocupar tal posição. No caso do “Eu sou da Lapa”, a todo o momento o *site* do movimento convocava os cidadãos a usarem aquela camisa, enquanto que muitas das mensagens do #VejaBandida incentivavam os internautas a manifestar insatisfação com a *Veja*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em última instância, podemos encarar o *astroturfing* como uma “centelha”, algo que pode dar início a um processo de mobilização de públicos. A prática oferece um posicionamento básico para os sujeitos agir como parte daquele público que já estaria se manifestando. Ao mesmo tempo, traz apelos que incentivam os sujeitos a assumirem tal posição dentro de um quadro de sentidos, ou seja, a agir. Tais fatores incluem uma ação simples, que não demanda muito dos sujeitos (vestir uma camiseta apoiando um movimento de revitalização de um bairro tão emblemático como a Lapa é um exemplo) e a própria ideia de que um coletivo está mobilizado ao redor daquele movimento, ou seja, a noção de que muitos outros sujeitos já estão se manifestando espontaneamente.

É fundamental observar que o sucesso em tal mobilização complica identificar o *astroturfing*, isolar e entender o que é enganoso e o que é autêntico naquele público. Como mencionado anteriormente, o *astro-*

turfing trabalha com a simulação de um público, ou seja, com a tentativa de criar a impressão de que existe um público apoiando determinado posicionamento. O público simulado, nesse sentido, é criado para ter a aparência de um público de fato, é uma imitação de um público. Mas, como observamos, é possível que pessoas sem conhecimento sobre a natureza artificial daquele público se juntem a ele, se mobilizem e passem a manifestar sua opinião em conjunto com aquele público simulado. Nesse ponto, pensamos que aquele público começa a ganhar certos elementos de autenticidade, ou seja, ele se torna gradativamente “mais autêntico” – e utilizamos o termo autêntico em seu significado de algo real, que contrapõe com o simulado, o falso.

Quanto mais pessoas assumem o *footing* específico do público simulado, mais elementos de autenticidade são agregados no mesmo. Quando todos os bares da Lapa começam a distribuir os materiais daquele movimento e uma pluralidade de pessoas começa a vestir aquela camiseta, utilizar os seus broches e afirmar que eles também são da Lapa, como apontar para o público que era simulado? Nesse momento, o limiar entre o simulado e o autêntico se torna mais confuso, e a denúncia sobre o caráter falso da prática pode acabar sendo um fator que aumenta a mobilização daqueles que estão genuinamente engajados e manifestando sua opinião, algo que vimos acontecer no caso do #VejaBandida.

Acreditamos que a ideia da ambiguidade se configura como um ponto central para a compreensão sobre o *astroturfing*, sendo um elemento que escapa quando visões lineares e deterministas são adotadas para pensar a prática. Calçado em ambiguidades como as decorrentes da mobilização de públicos, o *astroturfing* se revela uma prática, em sua essência, aberta e indeterminada, propícia de renovadas reflexões que ajudem a buscar os limites de sua existência e seus limiares éticos – sendo que a falta destes talvez seja um dos motivos pelos quais não exista, ainda hoje, legislação estabelecida sobre a prática, que não é considerada, assim, como algo ilegal, apesar de eticamente questionável.

REFERÊNCIAS

BARBARO, Michael. Wal-Mart enlists bloggers in P.R. campaign. *The New York Times*, Nova York. Publicado em 07 mar. 2006. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2006/03/07/technology/07blog.html?pagewanted=all&_r=0>. Acesso em: 05 fev. 2015.

CHO, Charles et al. Astroturfing global warming: it isn't always green on the other side of the fence. *Journal of Business Ethics*, v. 104, n. 4, p. 571–587, 2011.

FRANÇA, Vera. O acontecimento para além do acontecimento: uma ferramenta heurística. In: FRANÇA, Vera; OLIVEIRA, Luciana (Org.). *Acontecimento: reverberações*. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2012.

_____. Quéré, dos modelos de comunicação. *Revista Fronteiras*, v. 2, n. 2. São Leopoldo, RS, Unisinos, 2003.

GOFFMAN, Erving. Footing. In: RIBEIRO, Branca Telles; GARCEZ, Pedro (Org.). *Sociolinguística interacional*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

_____. *Frame analysis: an essay of the organization of the experience*. Boston, MA: Northeastern University Press, 1986.

HAMMOND, Keith. *Astroturf trooper: how the polluters' lobby uses phony front groups to attack the Kyoto treaty*. Publicado em 04 dez. 1997. Disponível em: <<http://www.motherjones.com/politics/1997/12/astroturf-troopers>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

HENRIQUES, Márcio Simeone; SILVA, Daniel Reis. Vigilância civil sobre as práticas de comunicação das organizações privadas: limites da atuação da imprensa e os desafios do monitoramento pelos públicos. *Revista Animus*, v. 12, n. 24, p. 45-62, 2013.

_____. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. *Comunicação e Sociedade*, Universidade do Minho, Portugal, v. 26, p. 162-190. 2014.

HOGGAN, James; LITTLEMORE, Richard. *Climate cover-up: the crusade to deny global warming*. Greystone Books, 2009.

JENSEN, Michael; KESSER, Brian. *Political astroturfing and twitter following in the 2011 Spanish campaign*. 2012. Disponível em: <<http://microsites.oii.ox.ac.uk/ipp2012/sites/microsites.oii.ox.ac.uk/ipp2012/files/astroturf.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

KOLBERT, Elizabeth. Special interests' special weapon. *The New York Times*. Publicado em 26 mar. 1995. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/1995/03/26/us/special-interests-special-weapon.html?pagewanted=all&src=pm>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

KRAEMER, Romy et al. Conflict and astroturfing in Niyamgiri: the importance of national advocacy networks in anti-corporate social movements. *Organization Studies*, v. 34, 2013.

LEVIN, Myron. Smoker Group's Thick Wallet Raises Questions. *Los Angeles Times*. Publicado em 29 mar. 1998. Disponível em: <<http://articles.latimes.com/1998/mar/29/news/mn-34044>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

MACKINNON, Rebecca. Network authoritarianism in China and beyond: implications for global internet freedom. In: *Liberation Technology in Authoritarian Regimes*, Stanford University, 2010. Disponível em: <http://iis-db.stanford.edu/evnts/6349/MacKinnon_Libtech.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2015.

MATTINGLY, James. Radar screens, Astroturf and dirty work: a qualitative exploration of process in corporate political action. *Business and Society Review*, v. 111, n. 2, p. 193-221, 2006.

MONBIOT, George. The need to protect the internet from 'astroturfing' grows even more urgent. *The Guardian*. Publicado em 23 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/environment/george-monbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing>>. Acessado em: 05 fev. 2015.

NASSIF, Luiz. A tuiteira acusada de ser um robô. *Blog do Luis Nassif*. Publicado em 14 mai. 2012. Disponível em: <<http://www.advivo.com.br/blog/luisnassif/a-tuiteira-acusada-de-ser- robo>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

QUÉRÉ, Louis. D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. *Réseaux*, n. 46/47; Paris, Tekhné, 1991.

RUSSAKOFF, Dale; SWARDSON, Anne. Tax-overhaul battle follows lawmakers home. *The Washington Post*, Washington, p. A4, 7 ago. 1985.

SILVA, Daniel Reis. *O astroturfing como processo comunicativo: a manifestação de um público simulado, a mobilização de públicos e as lógicas de influência na opinião pública*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – UFMG, 2013.

SNOWDON, Christopher. Euro puppets: the European Commission is remaking of civil society. In: *IEA Discussion Paper*, n. 45, fev. de 2013. Disponível em: <<http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/Euro%20Puppets.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

STAUBER, John; RAMPTON, Sheldon. *Toxic sludge is good for you: lies, damn lies and the public relations industry*. Monroe, LA: Common Courage Press, 1995.

SWEET, Barb. Washington report. *Lethbridge Herald*, Lethbridge, p. A4, 20 ago. 1993.

VEJA. *Falcão e os insetos*. São Paulo: Editora Abril, 16 mai. 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/falcao-e-os-insetos-guerri-lha-digital-envenena-o-twitter-vejanarede>>. Acesso em: 05 fev. 2015.



A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) congrega *pesquisadores de organizações acadêmicas, científicas e profissionais voltadas ao estudo da comunicação sob todas as suas perspectivas e aplicações, em especial aqueles que se dedicam a temáticas da comunicação organizacional e das relações públicas.*

Constituem objetivos da entidade, entre outros: maior valorização e democratização das atividades de comunicação organizacional e relações públicas nos âmbitos acadêmico, profissional e social; fomento, realização e divulgação de estudos avançados desses dois campos; desenvolvimento intelectual dos associados, por meio de parcerias e intercâmbio de experiências com universidades, centros de pesquisa e associações de classe do país e do exterior.

Esses objetivos norteiam a realização de congressos, cursos, seminários, simpósios, fóruns, conferências, ciclos de estudos e prêmios relacionados com a comunicação social, especialmente com a comunicação organizacional e as relações públicas como campos científicos e técnicos.

Para socializar o conhecimento produzido, a Abrapcorp promove a edição, produção, publicação e circulação de livros, revistas,

fascículos, boletins, CDroms, vídeos, portais e outros materiais impressos ou eletrônicos.

É esse o sentido das coleções “Pensamento e prática” e “Rede Abrapcorp”. Elas incluem obras sucessivas contendo as contribuições essenciais ligadas à temática dos congressos anuais da entidade, além de prever a produção de outras, como coletâneas geradas a partir dos trabalhos desenvolvidos por seus grupos temáticos.

A coleção “Pensamento e prática” é constituída por seis obras na forma impressa, que foram editadas, de 2008 a 2013, em convênio com a Editora Difusão de São Caetano do Sul, SP. A coleção “Rede Abrapcorp” dá continuidade a essa série, agora no suporte de *e-books*, em parceria com a Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Edipucrs). Com isso, amplia-se o acesso à produção da entidade, que ficará disponibilizada de forma livre aos associados, pesquisadores, estudantes e profissionais de comunicação organizacional, relações públicas e áreas afins.

COLEÇÃO “PENSAMENTO E PRÁTICA”

Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas – 2008 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações – 2009 – Organizadoras: Margarida M. Krohling Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira.

A comunicação como fator de humanização das organizações – 2010 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch

Comunicação pública, sociedade e cidadania – 2011 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Redes sociais, comunicação, organizações – 2012 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

Comunicação, discurso, organizações – 2013 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

COLEÇÃO “REDE ABRAPCORP”

A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação – E-book – 2014 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade – E-book – 2015 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.