



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MATHEUS SIMÕES ALMEIDA

**SOBRE A POTENCIALIDADE DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO
INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES:
RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E A
INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Brasília
2022

MATHEUS SIMÕES ALMEIDA

**SOBRE A POTENCIALIDADE DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO
INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES:
RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E A
INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário
de Brasília (Liceu/ICPD) como pré-requisito
para obtenção de Certificado de Conclusão de
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em MBA
em Gestão Empresarial
Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília
2022

MATHEUS SIMÕES ALMEIDA

**SOBRE A POTENCIALIDADE DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO
INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES:
RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E A
INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão
Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, ____ de _____ de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Esp. Israel Rocha Lima

Profa. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

**Dedico esta monografia à minha mãe
Nádia Simões, à minha companheira de
vida Kariny Santana e à minha madrinha
Celeste Simões.**

AGRADECIMENTO(S)

Inicialmente, gostaria de agradecer à minha família, a família Simões. Em especial, agradeço à Professora Maria Simões, ou melhor vovó Maria (*In memoriam*) que dedicou sua vida inteira à educação, criando 10 filhos e alfabetizando inúmeras crianças e adultos, no interior do então Território Federal do Amapá, de 1948 até meados da década de 1980.

Agradeço à Professora Celeste Simões ou simplesmente madrinha, minha segunda mãe. A ela sou imensamente grato por todo tipo de apoio prestado à minha criação enquanto ser humano e cidadão brasileiro, ao me contar a história dos filmes e dos lugares onde passávamos em nossas viagens despertava em mim o amor e respeito pela cultura, o fascínio pelo diferente e a paixão pelas humanidades. Desta forma, ela fomentou a construção das bases do meu senso de justiça, do pensamento crítico e social e do meu espírito de fraternidade.

Gostaria de agradecer minha Mãe Nádia Simões, que mesmo diante de todos os reveses da vida nunca parou de sonhar e de lutar. Uma mulher à frente do seu tempo que sempre buscou conquistar seu espaço, ainda que tivesse que romper barreiras tidas como intransponíveis, não para ela! Independentemente dos altos e baixos, nunca mediu esforços para conceder as melhores condições possíveis para mim e minha irmã. A ela sou eternamente grato por todo carinho e afeto, pela minha criação, pelo constante incentivo à educação e por ser meu referencial de determinação, lealdade e coragem. Enfim, tenho muito orgulho de sua história de vida, da pessoa que ela é, de ser filho dela e, sobretudo da nossa relação, não só mãe-filho, mas também de amizade, pautada no diálogo aberto, franco de igual para igual.

Agradeço à pessoa imprescindível para realização deste trabalho, minha companheira de vida, Kariny Santana, meu porto seguro, por ser meu exemplo de disciplina, perseverança e resiliência. A ela sou grato pelo incondicional apoio, compreensão e acalanto que sempre me foi dado, diante dos inúmeros momentos de aflição e insegurança. A ela dedico não só este trabalho, mas meu amor e todos meus esforços profissionais, pessoais e acadêmicos, para dispormos de um presente memorável e construirmos um futuro próspero em todos os sentidos. Sinto-me grato e honrado por tê-la ao meu lado e por poder contar com sua colaboração e apoio não apenas para produzir esta monografia, mas para escrever nossa história.

Agradeço ao Professor Dr. Gilson Ciarallo por aceitar me orientar, por todo esmero e preciosismo nas correções e nos feedbacks.

Agradeço pela compreensão e motivação dada pela minha irmã Luísa Simões e pelos meus amigos Gabriel Guedes, Guilherme Fassheber, João Pedro Homar, Leonardo Grandó, Lucas Nogueira, Paulo Guimarães, Thiago Guimarães, Thiago Viana e Vinícius Truran.

Por último e não menos importante, agradeço a minha gata, Amora Cristina Simões, pela sua eventual compreensão, ainda que tenha sido infrequente foi de extrema importância para confecção deste trabalho. Exageros à parte, sou grato por ter tido a oportunidade de resgatá-la, o que hoje reconheço como um resgate mútuo, tendo em vista sua vital ajuda nos momentos difíceis da minha vida.

**“As fronteiras da minha linguagem são as
fronteiras do meu universo.”
Ludwig Wittgenstein**

RESUMO

O presente trabalho busca investigar como a comunicação intercultural é abordada em produções científicas sobre ambientes organizacionais e compreender a maneira pela qual a comunicação intercultural influi sobre os processos de aprendizagem, que por sua vez viabilizam a inovação disruptiva nas organizações. Para tanto, o estudo é fundamentado numa base teórica multidisciplinar, recorrendo a conhecimentos da administração, antropologia, sociologia, pedagogia, psicologia e comunicação social. Desta forma, ao longo do trabalho conceitos são articulados para compreender a potencialidade da comunicação intercultural na maior recorrência de inovações disruptivas em ambientes organizacionais, perpassando sobre os estudos culturais e identitários, os modelos próprios da comunicação integrada, sobre a relevância da cultura organizacional e sua influência sobre os modelos de gestão, os quais suscitam ou não a aprendizagem organizacional, o pressuposto básico da inovação. Por fim, busca-se colocar em perspectiva a organização que pode ser compreendida enquanto uma microssociedade que é proveniente e se (auto)regula a partir e por meio da comunicação.

Palavras-chave: comunicação intercultural; comunicação integrada; aprendizagem significativa organizacional; identidade e cultura; inovação disruptiva.

ABSTRACT

The present work seeks to investigate how intercultural communication is addressed in scientific productions on organizational environments and to understand the way in which intercultural communication influences learning processes, which in turn enable disruptive innovation in organizations. To this end, the study is based on a multidisciplinary theoretical basis, using knowledge from administration, anthropology, sociology, pedagogy, psychology and social communication. Thus, throughout the work, concepts are articulated to understand the potential of intercultural communication in the greater recurrence of disruptive innovations in organizational environments, covering cultural and identity studies, the models of integrated communication, the relevance of organizational culture and its influence over management models, which or do not give rise to organizational learning, the basic assumption of innovation. Finally, it seeks to put into perspective the organization that can be understood as a micro-society that comes from and (self) regulates from and through communication.

Key words: intercultural communication; integrated communication; organizational meaningful learning; identity and culture; disruptive innovation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 ELEMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS DE BASE	12
1.1 A Nova Dinâmica Informacional e Global	12
1.2 Comunicação, Cultura e Identidade na Globalização	13
1.3 As Organizações na Era Digital	22
1.4 Os Novos Papéis Sociais: Adequações da Comunicação Organizacional	25
1.5 Cultura Organizacional	27
1.6 Aprendizagem Organizacional com vistas a Inovação Disruptiva	31
2 CONCEITO E PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL	35
2.1 Conceito	35
2.2 Produção científica	36
3 A CONJUNTURA GLOBAL E AS TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	43
3.1 Conjuntura	43
3.2 Comunicação organizacional	45
3.3 Relevância da interculturalidade à comunicação integrada	48
3.4 Comunicação institucional	50
3.5 Comunicação mercadológica	53
3.6 Comunicação interna	59
4 OS PAPÉIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	62
5 GESTÃO INTERCULTURAL E SUA RELAÇÃO COM A APRENDIZAGEM E A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	66
5.1 Aspectos do modelo de gestão intercultural	66
5.2 Influências para a aprendizagem e a inovação organizacional	69
CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	78

INTRODUÇÃO

A partir da intensificação das relações humanas preconizada pela globalização, é possível notar a alteração na velocidade em que as trocas comunicacionais, os fluxos de capitais, e sobretudo o intercâmbio de ideias, por consequência conhecimento. Assim, é perceptível a mudança da sociabilidade e da base material da sociedade (CASTELLS, 1999; CURVELLO, 1997; GIDDENS, 1991).

Desta forma, novos agentes sociais ganharam espaço e novas funções sociais foram atribuídas às instituições. Com o público ganhando cada vez mais agência, mediante a conectividade, demanda-se das organizações a adoção de modelos comunicacionais cada vez mais complexos e estratégicos.

Diante deste cenário dinâmico e multicultural, o presente trabalho se propõe a investigar a produção científica acerca da comunicação intercultural em ambientes organizacionais. Por meio disso, almeja-se compreender a maneira pela qual a comunicação intercultural em ambientes organizacionais influi sobre os processos atrelados à inovação disruptiva. Com o intuito de alcançar os objetivos geral descritos acima, o trabalho objetiva, mais especificamente, verificar quais abordagens utilizadas nos trabalhos acadêmicos para investigar a comunicação intercultural em ambientes organizacionais; por outro lado, busca-se tanto compreender a influência da comunicação intercultural nos modelos de comunicação adotados pelas organizações, quanto compreender a influência dos modelo de comunicação (interna e externa) sobre a dinâmica interna, bem como sobre os colaboradores e seus processos de aprendizagem, pressupostos à inovação disruptiva.

Para tanto, à luz de algumas das orientações da revisão sistemática, o presente trabalho decorreu de uma investigação da produção científica sobre o tema e da revisão bibliográfica multidisciplinar para compreender os desdobramentos da comunicação intercultural que fomentam a inovação disruptiva em ambientes organizacionais.

Almeja-se demonstrar com este estudo a relevância da competência intercultural para a interação assertiva com pessoas. Fato este já reconhecido pelas organizações, ao passo que as comunicações externas, atualmente, têm sido

realizadas sob os vieses da diversidade e integração de diferentes culturas. Mas e no que tange a comunicação interna?

Neste sentido, o estudo busca salientar a relevância e a potencialidade de uma comunicação interna pautada na interculturalidade. Portanto, o trabalho se justifica por sua originalidade, pois não há registros na literatura que correlacionem o fenômeno da inovação disruptiva com conceitos da antropologia (cultura), sociologia (legitimação), psicologia (motivação), pedagogia (aprendizagem) e comunicação social.

Então, o presente trabalho foi estruturado em 5 capítulos. No primeiro apresenta-se o referencial teórico de base, onde são mobilizados conceitos que servirão de alicerce para o desenvolvimento do trabalho, separados em 6 subseções a versar sobre (1.1) a nova dinâmica global e informacional preconizada pela globalização, (1.2, 1.3 e 1.4) a comunicação, cultura, identidade e a inserção das organizações e seus novos papéis neste novo contexto, (1.5) a cultura organizacional, bem como (1.6) a aprendizagem organizacional enquanto premissa da inovação disruptiva.

Já o segundo capítulo, a título de contraposição, é onde se apresenta a (2.1) conceituação da comunicação intercultural e a (2.2) investigação da produção científica sobre a comunicação intercultural em ambientes organizacionais; no terceiro é exposta a (3.1) nova conjuntura global para contextualizar as (3.2, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6) adequações comunicacionais demandadas às organizações.

Adiante, o quarto capítulo versa sobre os (4) papéis da cultura organizacional e as possíveis perspectivas de analisar ela e suas reverberações. Por último, o quinto capítulo ancorado nos anteriores aprofunda-se na maneira pela qual a cultura organizacional influi sobre os modelos de gestão e é onde se apresenta a relevância de uma (5.1) gestão intercultural e, também, são articulados conceitos para compreender como a (5.2) a aprendizagem e inovação organizacional são consequências comunicacionais.

1 ELEMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS DE BASE

1.1 A Nova Dinâmica Informacional e Global

A partir dos avanços tecnológicos do Século XX voltados para o segmento dos transportes, sobretudo, das telecomunicações, o intercâmbio de informações tornou-se exponencialmente mais rápido e volumoso, principalmente com a virtualização das interações humanas. Então, é possível compreender a globalização enquanto a intensificação das interações sociais à escala global, conforme a definição sugerida por Giddens, “relações que ligam localidades distantes de tal maneira que as ocorrências locais são moldadas por acontecimentos que se dão a muitos quilômetros de distância e vice-versa” (GIDDENS, 1991, p.60).

Complementarmente, os Sociólogos Bauman e Castells reconhecem valiosa contribuição da tecnologia, já que “Dentre todos os fatores técnicos da mobilidade, um papel particularmente importante foi desempenhado pelo transporte da informação” (BAUMAN, 1999, p. 18) e Castells (1999) caracteriza o processo de Globalização enquanto uma revolução tecnológica centralizada nas tecnologias da informação que, além de remodelar a sociabilidade, modifica, rapidamente, a base material da sociedade. Assim, a partir deste evento surge, também, uma nova economia, desta vez, informacional e global. Este novo modelo econômico é considerado informacional, visto que a produtividade e a competitividade das pessoas ou organizações, sejam estas empresas, regiões ou nações dependem da sua capacidade de gerar, processar e aplicar, de forma assertiva, conhecimentos baseados em informação. Já o aspecto global é em decorrência das principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como o capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados estão organizados em um cenário internacional diretamente ou mediada por uma rede de ligações entre agentes econômicos. Portanto, é informacional e global porque sob novas condições históricas a produtividade é gerada e a concorrência é feita numa rede global de interação (CASTELLS, 1999, p.87).

Desta maneira, a partir da dinâmica da nova economia, foi possível que empresas dessem início ao processo de internacionalização, o que permitiu que

algumas dessas se consolidassem no cenário mundial efetivamente. Sendo assim, num mundo globalizado, em que as organizações se expandem para além das fronteiras geográficas de seus países, recrutando e interagindo com pessoas provenientes dos mais diversos tipos de ambientes culturais, configura-se um novo desafio, dado que uma nova forma de socialização demanda uma nova forma de comunicação. Então, a busca por um aprimoramento na comunicação entre pessoas de diferentes culturas deixou de ser uma opção e se consolidou enquanto uma necessidade, tanto para empresas que demandam, e, portanto, recrutam mão-de-obra estrangeira, quanto para aquelas que atuam em países de dimensões continentais, como é o caso do Brasil. Dessa forma, a comunicação intercultural busca compreender como pessoas de diferentes culturas se comunicam, agem, significam e percebem o mundo. Além disso, segundo Fernandes (2014), o ato de comunicar implica a aprendizagem e partilha de códigos que traduzem aquilo que a nossa mente concebe.

1.2 Comunicação, Cultura e Identidade na Globalização

Para fins didáticos e melhor compreensão acerca dos papéis da comunicação no contexto do mundo globalizado, serão apresentados uma breve contextualização histórica, um modelo do processo comunicacional e suas críticas. Desta forma, coloca-se em perspectiva o modelo comunicativo mais difundido, do sociólogo Harold Lasswell (1948) e a crítica feita pela Escola de Chicago, a partir da perspectiva do interacionismo simbólico, que é pautada numa análise histórico-social dos papéis da comunicação.

A comunicação é um fator central na interação humana desde nossos primórdios, entretanto, este campo do saber é bastante recente do ponto de vista histórico, já que só passou a ser objeto de estudo de acadêmicos a partir do século XIX. Mas foi apenas no século XX que a Comunicação social se constituiu enquanto um campo de estudo próprio, embora seja multidisciplinar, tendo em vista o compartilhamento de paradigmas e correntes teóricas de outros campos disciplinares das ciências humanas e sociais, tais como: sociologia, antropologia, história e filosofia (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 9).

Assim, em 1948, o Sociólogo Lasswell confeccionou o Modelo Comunicativo, que leva seu nome, onde sugere que o processo de comunicação se estabelece a partir da forma em que o emissor e o receptor trocam informações. Assim, ao analisar o referido processo, foram identificados os seguintes componentes: quem comunica (o emissor), o que diz (conteúdo da mensagem), através de qual canal (meio de comunicação utilizado), para quem (quem é o receptor) e com que finalidade (objetivo).

Importante salientar que esta ordem processual pressupõe a conversão de uma ideia em uma mensagem inteligível, por meio da codificação -linguagem- verbal ou – linguagem – não verbal (gestos, entonação, postura e etc.). Além disso, é inferido que a mensagem só pode ser transmitida através de um canal (meio de comunicação), e a tradução (descodificação) da mensagem é feita pelo receptor. Por fim, pode-se dizer que a comunicação (transmissão da informação) foi exitosa caso o receptor tenha compreendido a informação transmitida da maneira que o emissor esperava. Embora caiba salientar que a compreensão acerca da mensagem não infere uma concordância entre as partes, mas é imprescindível o ajuste dos signos e códigos. Por fim, pode-se exemplificar a questão da não necessidade de concordância, a partir de um contexto de uma sala de aula, onde um profissional da educação expõe fatos históricos, como a razão de uma invasão à um país por outro, mesmo que não concordem com o motivo alegado pelo invasor, existe uma compreensão do motivo dado, ou seja, não pode-se inferir que a consequência de uma compreensão é uma concordância.

Portanto, a conceituação de Lasswell compreende o ato comunicativo, enquanto um impulso gerador de resposta, em um receptor estático, demandando uma observação do efeito direto, imediato perceptível e mensurável. Entretanto, existem outras vertentes teóricas que não limitam suas investigações à dinâmica entre mensagem e receptor, mas sim empreendem esforços para estabelecer relações entre emissor e canal, canal e conteúdo, receptor e canal, conteúdo e receptor. (BAPTISTA, 2017, p. 195). Assim, atribuindo relevância aos outros fatores do modelo para alcançar um ato comunicativo exitoso.

A Escola de Chicago, mais precisamente Herbert Blumer, o responsável pela criação do Interacionismo Simbólico, vertente que entende que a vida social só pode ser compreendida por meio da interação social entre os indivíduos. Em outras

palavras, só por meio da observação dos processos de comunicação podemos compreender a vida social, já que a comunicação é essencial para a existência e desenvolvimento das interações humanas. Tal ideia fica evidenciada na passagem “O interacionismo simbólico considera os significados produtos sociais, criações elaboradas em e através das atividades humanas determinantes em seu processo interativo” (BLUMER, 1980, p.121). Portanto, o Interacionismo Simbólico se opõe ao caráter passivo do receptor, quando sugere existe uma interação do receptor com todos os fatores do processo comunicativo, assim se afastando da ideia de linearidade da informação proposta pelo modelo de Lasswell. Então, a mensagem emitida para diferentes pessoas pode se modificar e alcançar resultados distintos nos receptores, de acordo com seus respectivos valores culturais, sociais, econômicos e etc.

Além disso, Blumer (1980, p. 2) sistematiza em três (3) conceitos as proposições elementares do Interacionismo Simbólico:

A primeira é que os seres humanos agem em relação às coisas com base nos significados que as coisas têm para eles. Tais coisas incluem tudo que o ser humano possa notar em seu mundo [...]. A segunda premissa é que o significado de tais coisas é derivado de, ou origina-se da interação social que alguém tem com um companheiro. A terceira premissa é que esses significados são manejados e modificados através de um processo interpretativo usado pelas pessoas ao lidar com as coisas que elas encontram.

Desta forma, é possível perceber que durante todo o processo comunicacional o receptor interage com todos os demais fatores do modelo, à medida que se comunica são criados significados aos fatores e suas ações serão pautadas a partir destes. Assim, Mead (1982), outro proeminente integrante da Escola de Chicago, diz que quando um pensamento é partilhado entre indivíduos e isso promove uma mudança no seu modo de agir e reagir tem-se, então, um “símbolo significante”. A base do significado só pode ser encontrada na conduta social, a qual é montada por símbolos significantes. Assim, o indivíduo se torna consciente dos significados quando se identifica com os símbolos, ou seja com as ideias. Nas palavras do próprio Mead (1982, p. 165): “da linguagem emerge o campo da mente”.

Em suma, pode-se dizer que a interação simbólica é, basicamente, um processo social é percebido e redefinido, não por uma ação direta do outro, mas sim por meio da interpretação dessas ações a partir do significado dado a elas. Portanto, sob a ótica do interacionismo simbólico, o receptor de uma ideia não detém o caráter passivo, uma vez que interpreta a mensagem e a partir desta pode mudar sua percepção - ou significado- por outra, igualmente instável. “O interacionismo simbólico considera os significados como produtos sociais. Criações elaboradas em e através de atividades humanas determinantes em seu processo interativo” (BLUMER, 1980, p. 121).

Nesse sentido, a partir do caráter construtivo do processo interativo, é possível que surja um modelo de interações e símbolos compartilhados, que por sua vez, passam a fazer parte da realidade social.

[...] através da interação se experimenta a maneira de classificar o mundo e a maneira que se espera que o indivíduo se comporte nele: a capacidade de pensamento, por exemplo, parece estar moldada pela interação social, sendo através dela que as pessoas aprendem os significados e os símbolos que permitem atuar e interagir. (BLUMER, 1969 apud GADEA, 2013, p. 244).

A maneira de classificar e agir no mundo, bem como a expectativa sobre o comportamento dos outros indivíduos, enquanto frutos da interação humana, pode ser compreendida enquanto cultura. Em outras palavras, a cultura estabelece limites aos processos interativos e aos seus produtos, os significados, à medida que fomentam uma determinada maneira de agir, pensar o/no mundo. Portanto, nesse sentido, a cultura é uma conduta social ou “modo de vida”, que permite a construção social da realidade¹ (WILLIAMS, 2011).

¹ O referido termo é proveniente do livro “A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento” de Peter er e Thomas Luckmann (1966), onde os autores sugerem que a sociedade é resultado da construção social da realidade. Ou seja, a sociedade é produto de uma “leitura” da realidade. Essa “leitura” tem caráter social, visto que é compartilhada, e construtivo, dado que ela orienta a interpretação dos fatos, que por sua vez fomentam maneiras de sentir, agir, pensar, interagir com/no mundo, dessa forma construindo o “mundo social”. Assim, pode-se dizer que a percepção sobre a realidade é subjetiva, pois é moldada pelos sentidos subjetivos atribuídos à uma experiência objetivamente vivida.

Não seria possível discorrer sobre o conceito de cultura sem elencar o conceito de identidade, tendo em vista a indissociabilidade entre os conceitos. Sendo assim, nos parágrafos seguintes serão apresentadas noções sobre cultura, identidade, o processo de formação e desenvolvimento dessas, categorizações de Hall e, por último, versarei sobre a influência da tecnologia nas interações humanas.

Os Estudos Culturais Britânicos, em inglês, *Center for Contemporary Cultural Studies* (CCS), fundado em 1964, procuram estabelecer relações entre Cultura e sociedade, a partir das diversas formas de manifestações culturais e mudanças sociais² contemporâneas à eles. Embasados pela interdisciplinaridade e pelo interacionismo simbólico, compreendem a cultura como uma prática social, tendo em vista o compartilhamento de símbolos e significados que norteiam a produção de sentido. Desta forma, os Estudos Britânicos atribuem grande relevância ao contexto em que a interação se dá, à medida que buscam compreender a atuação da cultura de diversas formas e áreas temáticas como: etnia, gênero, globalização, feminismo, identidades nacionais, gerações e etc.

Para Hall (1997, p. 16) a noção de cultura pode ser analisada de duas (2) maneiras: pelo (i) sentido substantivo, o qual entende que existe um “lugar da cultura na estrutura social empírica real e na organização das atividades, instituições e relações nas sociedades”. E a outra forma de compreensão sobre a cultura leva em conta o (ii) sentido epistemológico, que segundo o autor, trata da “virada cultural”³, que passou a entender a cultura como uma condição constitutiva da vida social, ao invés de uma variável dependente. Assim, a “virada cultural” está atrelada à nova atitude em relação à linguagem, já que a cultura pode ser compreendida como a soma de diferentes sistemas de classificação e diferentes formas discursivas, a que a língua recorre para dar significado às coisas (HALL, 1997, p. 28-29 apud GARBIN, 2003, p. 120).

² Á título de contextualização, o CCS foi fundado numa dinâmica de dicotomia global, por causa da Guerra Fria. E mais especificamente, a década de 1960 foi marcada por grandes transformações sociais no ocidente, conhecida como Período da Contracultura. Nessa época, a grande difusão de ideias contra-hegemônicas trouxe notoriedade aos movimentos socioculturais reivindicatórios, como por exemplo movimentos: *Hippie*, *Black Power*, *Gay*, Feminista, Estudantil, Democrático, entre outros. E o CCS foi contemporâneo a todos eles.

³ Convergindo com Peter Berger e Thomas Luckmann, para Hall (1997, p. 28) a virada cultural se inicia com a mudança dos paradigmas investigativos sobre o conceito de linguagem, a qual passou a ser analisada de maneira mais ampla como “práticas de representação, sendo dada à linguagem uma posição privilegiada na construção e circulação do significado”

Assim, a incorporação ou afinidade por um sistema de classificação, é um fator central no conceito de identidade, tendo em vista que a ela pode ser compreendida enquanto o sentimento de pertencimento à determinada cultura, onde são compartilhados significados que, por sua vez, constroem socialmente a realidade de determinado grupo. Portanto, a identidade existe como uma forma do sujeito de se localizar em um sistema social e ser localizado socialmente (BAUMAN, 2005; CANCLINI, 2006; CUCHE, 2002; HALL, 2020).

Mas, vale ressaltar que já houve outras concepções hegemônicas sobre identidade, conforme Hall (2020) destaca em sua obra *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*, sendo elas o sujeito do Iluminismo, o sociológico e o pós-moderno. (i) O sujeito do Iluminismo ⁴é uma concepção bastante “individualista”, já que está baseado na compreensão do ser humano dotado de si, provido de uma (auto)consciência e guiado pela racionalidade, que nasce e ao longo de tempo interage com o mundo, e se desenvolve de maneira linear, mas conservando sua “essência”. A noção de progresso constante permeia a vida deste sujeito, ficando claro o caráter iluminista. Por outro lado, (ii) o sujeito sociológico percebe que sua construção identitária não é emancipada do mundo, ao passo que ele é formado na relação com outras pessoas importantes para ele, que mediam os valores, os sentidos e símbolos - a cultura- dos mundos que ele(a) habita. Portanto, sua identidade é interativa e relacional, já que é formada na relação sujeito-sociedade, nessa concepção a identidade preenche o espaço entre o “interior” e o “exterior”. Assim, à medida que o sujeito internaliza determinada cultura, ele consolida sua subjetividade e se aproxima cada vez mais de sua identidade. Por fim, (iii) o sujeito pós-moderno é aquele que não é dotado de uma identidade fixa, essencial ou permanente, mas sim é marcado pela instabilidade identitária. Desta forma, a identidade torna-se uma “celebração-móvel”, (trans)formada continuamente pela maneira que são apresentados sistemas de classificação (culturas). Deste modo, a identidade é

⁴ O Iluminismo foi um movimento sociocultural europeu que se deu entre o Século XVII e XVIII, que buscava valorizar e difundir o saber científico em detrimento do conhecimento e dogmas religiosos. Assim, a racionalidade humana era o eixo central do movimento, uma vez que seria por meio dela que o indivíduo conseguiria intervir - racionalmente - na sua realidade. Ademais, a difusão do saber científico era importante, já que ela garantiria o progresso linear, à medida que as pessoas tivessem acesso ao “esclarecimento” a humanidade se aproximaria do desenvolvimento racional pleno, distante de qualquer influência absolutista e religiosa.

definida historicamente, tendo em vista que o sujeito assume identidades diferentes em contextos diferentes, identidades não unificadas (HALL, 2020, p.10-12).

Também para Hall (2020), sobre o sujeito pós-moderno, existem duas perspectivas do desenvolvimento da identidade cultural, a primeira forma é a partir da (i) adesão à uma cultura, mais uma vez trazendo à tona a ideia de pertencimento ao grupo, mas agora focando em uma consequência do compartilhamento: a coesão. Ou seja, a identidade se desenvolve a partir da aderência à cultura, essa passa a representar, tanto o sujeito quanto o grupo, como por exemplo os movimentos sociais. Já a segunda perspectiva de desenvolvimento da identidade está ancorada na (ii) dualidade entre “o que nós somos” e, com a intervenção tecnológica, “o que nos tornamos”, a partir da interação com diferentes culturas, isso fica evidente quando conhecemos uma manifestação cultural que não é comum no nosso cotidiano e passamos a reconhecer e nos tornamos apoiantes, mesmo que não seja nosso local de fala⁵, como por exemplo: o apoio de uma pessoa latino-americana à manifestações contra a mutilação genital feminina⁶. Desta forma, fica explicitado que o desenvolvimento das identidades culturais têm bases históricas, atreladas ao seu contexto de origem e nesse sentido:

Woodward (2014) afirma que uma das formas de construção e reivindicações da identidade é por meio do apelo histórico, ou seja, tenta-se reafirmar a identidade, buscando-se o passado, embora, com isso possam produzir novas identidades (WOODWARD, 2014 apud MORESCO; RIBEIRO, 2015).

O apelo histórico, reforça o, anteriormente citado, caráter empírico da cultura, permitindo a compreensão da identidade enquanto culturalmente formada, um posicionamento, assim distante da ideia de essência humana. Então, identidade cultural consiste em especificidades que uma pessoa ou grupo internaliza a partir do sentimento de pertença ou apoio à uma cultura específica (HALL, 2020).

⁵ Local de fala é o lugar que ocupamos socialmente, fazendo com que tenhamos experiências e perspectivas diferentes sobre a realidade. Ou seja, o local de fala é concebido a partir das nossas vivências marcantes, que por sua vez passam a referenciar nossas percepções.

⁶ Em 2012 as Nações Unidas (ONU), mais especificamente, a Assembleia Geral aprovou uma Resolução que pede aos países a eliminação da mutilação genital feminina (MGF), reiterando e difundindo o discurso de movimentos sociais contrários à violência feminina.

Ainda sobre a configuração do sujeito pós-moderno dotado de múltiplas identidades, isso só é possível a partir da “fragmentação das identidades modernas”, ou seja, existe uma dispersão das identidades, oriunda das novas formas de sociabilidade, garantidas pela revolução tecnológica dos meios de comunicação, que permitem agora um amplo acesso virtual à diversas culturas reais. Como aponta Hall:

[...] um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas no final do século XX. Isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais (HALL, 2020, p. 09).

Isso é um fato que nos leva a pensar a identidade de uma maneira diferente, desta vez plural, múltipla, fluida e transitória. A fim de esclarecimento sobre a referida construção da identidade plural, que se apropria de múltiplos patrimônios culturais, Garbin (2003) mobiliza ideias de Canclini (1998) e Hall (1997) para ilustrar de uma maneira melhor a mudança estrutural:

[...] a reorganização dos cenários culturais é permeada por constantes cruzamentos de identidades, as quais, por sua vez, exigem “olhares” acerca do que significa estar entrando e saindo da modernidade e as tensões de desterritorialização e reterritorialização. Canclini refere-se aos processos de “perda ‘natural’ da cultura em relação aos territórios geográficos e sociais e, ao mesmo tempo, a certas relocalizações territoriais relativas, parciais, das velhas e novas produções simbólicas” (p. 309). Hall (1997) nos aproxima mais desse *mix* cultural a que Canclini (1998) chama de hibridismo, assinalando que esses “deslocamentos” das culturas nos permitem comprar, gastar, olhar, poupar, escolher, conversar, socializar à distância, “virtualmente”, de qualquer lugar *para* qualquer outro lugar através da Internet, associando “lugares” e locais [...] (GARBIN, 2003, p. 126).

Os meios de comunicação em massa como, por exemplo, inicialmente, o rádio, depois a televisão e agora os computadores com acesso a internet, influenciaram de maneira direta na socialização, tendo a vista o alcance e a agilidade que proveram no processo de divulgação das informações. Sob a ótica social, na relação espaço-tempo, é possível perceber que a relevância do fator espacial decaiu, à medida que o papel de mediação da virtualidade, garantida pela tecnologia, passa a ganhar força e altera as interações sociais. Ou seja, trocas informacionais que, anteriormente, eram lentas e limitadas pelo alcance, agora são feitas em ambientes virtuais em tempo real,

independente da distância geográfica, fato este denominado de relocalizações territoriais relativas (CANCLINI, 1998, p. 318).

Dito isso, a partir do volume de informação que é disponibilizado virtualmente, é possível o acesso a várias manifestações culturais. Assim, concebendo o supracitado, mix cultural ou interculturalidade e, conseqüentemente, identidades múltiplas (HALL, 2020, p. 12).

Assim, no seio da virtualidade acontecem trocas de informações, responsáveis pelo resgate histórico de sistemas representativos de classificação, bem como novas produções simbólicas. Em outras palavras, no ambiente virtual, diante do volume de informação que ali é disponibilizado, é possível recorrer ao passado para colocar em pauta antigas manifestações culturais. Assim, baseado no passado, é possível que emergjam novas culturas historicamente contextualizadas. Nesse âmbito,

A globalização e, por sua vez, a interculturalidade, ambas sustentadas pela tecnologia de comunicação e informação, permitem o movimento de resgate teórico da identidade e da cultura." (MORESCO; RIBEIRO, 2015, p.180)

Além disso, é bastante difundida a relevância do papel que a linguagem passa a assumir no ambiente virtual:

Assim como a identidade é pautada pelos sistemas culturais que permeiam os sujeitos, o discurso pós-moderno e globalizado também se torna um fator relevante na construção de identidades (BAUMAN, 1999; CASTELLS, 1999, GIDDENS, 2002, apud MORESCO; RIBEIRO, 2015.)

Desta maneira, as interações humanas passaram a ir muito além das relações estritamente interpessoais *in loco*, ou seja, a interação deixou de se resumir apenas às relações face a face. Nesse sentido, é possível perceber uma grande influência da Web neste processo, assim estamos vivendo numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet, já que ela é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades. Portanto, ela se configura enquanto "o coração de um novo paradigma sociotécnico" (CASTELLS, 2003, p. 287).

Assim como foi versado sobre o impacto da tecnologia nas relações sociais, com enfoque nos processos culturais e identitários, faz-se importante, para atingir o objetivo deste trabalho, abordar também, como as organizações assimilaram o

advento da modernidade. Afinal, organizações, sejam públicas ou privadas, são construções sociais. Logo, quaisquer mudanças nas bases das relações humanas, por consequência, refletirão de algum modo nas organizações. Desta forma, nos parágrafos seguintes serão discutidos os impactos da era digital nas organizações, tratando sobre a inserção destas na nova dinâmica global, os novos papéis a elas atribuídos, às adaptações comunicacionais frente à mudança sociotécnica.

1.3 As Organizações na Era Digital

Enquanto integrantes da sociedade e inseridas no circuito mundial, as organizações estão sujeitas às mudanças, logo também têm a necessidade de adaptação, expostas ao risco da obsolescência. “Uma organização nessa perspectiva pode ser considerada uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas.” (KUNSCH, 2007, p. 5).

O mesmo volume de informação e por diversas formas de mídias a qual somos submetidos, preconizadas pela revolução tecnológica, incidem também sobre as organizações com a mesma intensidade, justamente por serem constituídas por pessoas. Portanto, ao passo que as interações humanas foram afetadas e expandidas pela dita modernidade, como foi apresentado anteriormente, as organizações igualmente. Embora todos os aparatos tecnológicos, como a rádio, a televisão, o telefone celular, tiveram suas respectivas relevâncias, a maior força midiática dessa sociedade foi provida pela Web (rede mundial de computadores). Fato este que permite dizer que as organizações, também, habitam a sociedade em rede e também estão submetidas ao poder da internet, visto que é ela responsável por pautar nossa estrutura social. Desta forma, a internet se configura enquanto o eixo central de um novo paradigma sociotécnico, uma vez que estabelece na realidade a base material da nossa dinâmica social, afetando as formas de relação, trabalho e, sobretudo, de comunicação. Em outras palavras, a internet é nutrida pela concretude, processando-a em virtualidade e, por sua vez, concebendo-a em nossa realidade, criando a sociedade em rede, na qual estamos inseridos. Consequentemente, a informação passa a ser a matéria prima da revolução tecnológica (CASTELLS, 2003; GIDDENS, 2003; KUNSCH, 2007; SANTOS, 1996).

Diante da globalização e todas as novas configurações do ambiente social global, são atribuídos novos papéis às organizações, demandando delas um planejamento mais assertivo da comunicação, para se relacionarem internamente e com a opinião pública, com o próprio público e com a sociedade como um todo. Assim, as organizações, sobretudo as privadas, passaram a desempenhar um papel crucial dentro da aldeia global⁷,

[...] não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto de problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escada de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social (MATTELART, 1994, p.246-247).

Giddens (2003) e Srour (1998) comentam sobre uma das novas funções sociais das empresas, a comunicação passa a ser muito mais estratégica, quando comparado ao passado, já que essa se dá em ambientes muito mais complexos onde o que impera é a instabilidade e volatilidade global. Mas, cabe ressaltar que as organizações, também, foram agentes preponderantes na difusão dos instrumentos tecnológicos, visto que não se preocupam mais por ocupar espaços geográficos específicos, almejam, agora, alcançar uma posição consolidada no ciberespaço⁸, já que é mais vantajoso economicamente transportar a informação através do teleprocessamento e computação. Desta maneira,

Se hoje a complexidade da tecnologia é imprescindível para as empresas, elas mesmas também foram motor, em certo sentido, da revolução digital. Além de ajudar a popularizar o microcomputador, a empresa em rede

⁷ O conceito de Aldeia Global foi criado, na década de 1960 por Marshall McLuhan, teórico da Escola Canadense de Comunicação (*Toronto School of Communication Theory*). Para ele, a Aldeia Global é resultado do avanço das tecnologias de informação e comunicação, que permitiu o encurtamento entre as distâncias físicas no mundo e facilitou as trocas culturais entre diferentes povos. Assim, o planeta se reduziria a uma organização semelhante a aldeias, onde teríamos a “cultura global” e todos estariam interconectados. Por fim, apesar das críticas ao reducionismo cultural e a visão utópico do alcance da globalização, o conceito faz-se pertinente no âmbito das organizações, já que estão submetidas à dinâmica econômica global e informacional, compartilhando práticas e disputando entre si, a fim de nortear a tendência mercadológica.

⁸ Ciberespaço é o ambiente virtual onde acontecem trocas de informações, portanto é um meio de comunicação e socialização.

é a forma fundamental da concorrência na nova economia global. “A empresa em rede concretiza a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em commodities, processando conhecimento”. Para o autor, “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”. Nesse sentido, a comunicação nas organizações opera sob novos paradigmas e a comunicação digital ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e a opinião pública.” (CASTELLS, 2006, p. 233 e 225 apud KUNSCH, 2007, p. 7)

Diante deste novo cenário, sendo este, inclusive, fomentado pelas próprias empresas, que agora desempenham novos papéis sociais, é necessário que busquem por novas formas de comunicação, tanto com o público interno, através de publicações dirigidas, exclusivamente, aos colaboradores, quanto com o público externo, recorrendo a propagandas que, inicialmente, eram centradas nos produtos e, agora, também, em sua imagem. Além disso, cabe ressaltar que os responsáveis pela comunicação, também, dispunham de novos instrumentos provenientes, também, da revolução tecnológica. Estes foram denominados por Castells (2003) enquanto tecnologias da informação e comunicação (TIC), como por exemplo, e-mail, banco de dados, redes sociais, até mesmo, a uma nova linguagem⁹ repleta de jargões e novas palavras. Então, todos estes novos recursos foram e continuam sendo usados pelas empresas para se conectarem com seus respectivos públicos.

Assim, com base no debate sobre a relevância que a comunicação organizacional passou a ter, serão apresentadas as, já introduzidas, noções de público, com ênfase no plano interno, as relações entre comunicação (interna e externa) e cultura organizacional, os fatores que corroboram para a distinção entre empresas, se qualificadas ou qualificantes e, por último, as novas competências demandadas de gestores e profissionais da comunicação.

⁹ Trata-se de uma linguagem com características especiais, adequadas à sua função, como todas as outras. Embora, essa nova forma discursiva se dê em *chats* recorrendo a novos códigos, *emoticons*, abreviações e etc.

1.4 Os novos papéis sociais: adequações da comunicação organizacional

Como salientado anteriormente, a comunicação externa corporativa objetiva apenas a divulgação de seus respectivos produtos/serviços, agora inseridas num novo paradigma sociotécnico, suportado pelas TIC, buscam estratégias que consolidam, além das vendas dos produtos/serviços, suas reputações por meio da divulgação da marca. Tal fato se configura enquanto uma tentativa de posicionamento no mercado, que agora tem outros fatores em jogo, como a aceitabilidade social da organização. Dado isso, pode-se dizer que a construção de uma legitimidade organizacional é um processo que se dá no âmbito social, e pode ser considerado, tanto i) ativo, já que requer estratégias de marketing ou branding, à medida que atuam efetivamente nesta construção de prestígio, quanto ii) passivo, ao passo que a empresa se projeta no mercado e na sociedade, ocorrendo um intercâmbio simbólico a partir da “[...] percepção generalizada de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis ou apropriadas, num dado sistema construído de normas, valores, definições e crenças.” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Suchman (1995) e Dart (2004) sugerem que existem basicamente três (3) categorizações da legitimidade organizacional. Sendo a primeira, a (i) Legitimidade Pragmática, a qual está ancorada nas relações de interesse, poder, recursos, interdependência com outras empresas, ou seja essa é constituída a partir da maneira em que as organizações interagem, participam e cooperam em parcerias de mercado. Por outro lado, a (ii) Legitimidade Cognitiva é pautada nas ações públicas das empresas, sobretudo, na congruência entre elas e o valor apreciativo de parceiros e investidores. Assim, pode-se dizer que o eixo central desta legitimidade é a coerência entre seu discurso e a prática, visando consolidar seus valores, missão, objetivos e visão, portanto, sua identidade organizacional¹⁰ projetada. Por fim, a (iii) Legitimidade Moral, é consolidada não só na relação de parceria entre empresas e investidores, mas sim na aceitabilidade social. Desta forma é necessário que haja uma harmonia entre as práticas sociais da empresa e a expectativa da sociedade em relação a ela,

¹⁰ Identidade organizacional é o modo único como uma organização se apresenta aos públicos, interno e externo.

de modo que esteja de acordo com a cultura hegemônica vigente. (DART, 2004; SUCHMAN, 1995)

A comunicação permanente com o público externo, sendo este composto pela própria base de clientes e pela sociedade em geral, é um fator de extrema relevância não só para a legitimação organizacional diante dos públicos (interno e externo), mas, também, para fomentar um relacionamento estável e duradouro com estes, assim contribuindo para a gestão organizacional, mais especificamente, gerenciamento de imagem, de conflitos e de conhecimento.

Ao que tange à comunicação interna, inicialmente se restringe bastante ao seu caráter informativo, à medida que dissemina-se informação objetivando a notificação dos colaboradores através de memorandos, normativos e boletins e, assim, por meio destes, a integração deles com os propósitos e interesses organizacionais.

Naqueles textos, já identificávamos que a comunicação organizacional passava, de mero instrumento gerencial para transmissão de ordens e informações, a ser vista como estratégica para a construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visava aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa, apropriando-se em quase todos os momentos, dos elementos constitutivos desse universo (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.” (CURVELLO, 1993, p. 7).

Atualmente, a comunicação interna, além disso, é compreendida enquanto conjunto de ações que a instituição coordena com a finalidade de ouvir, informar, mobilizar, educar e promover a coesão interna, em torno de valores que precisam ser concordados e compartilhados por todos integrantes que podem corroborar para a construção de uma boa imagem pública da instituição.

Curvello (2012), sugere que geralmente a comunicação interna abrange três tipos de comunicação, a (i) comunicação administrativa, que se dá através de memorandos, normativos, manuais e etc. Já (ii) a comunicação social, opera, geralmente, pela intranet, onde são publicados boletins informativos, notícias, campanhas internas, entre outras. Por fim, a (iii) comunicação interpessoal, que se

procede por uma interação direta entre funcionários (na relação par com par, superior e subordinado e etc.)

Além disso, o autor também entra no mérito da operabilidade dos tipos de comunicação, ou seja, são apresentadas quatro (4) formas de fluxo informacional, sendo estes: fluxo descendente, fluxo ascendente, fluxo horizontal e fluxo transversal.

Primeiro, o (i) fluxo descendente, geralmente, é o fluxo predominante, já que este tem como emissor o alto escalão e receptor as pessoas que ocupam um lugar inferior na hierarquia. Agora, o (ii) fluxo ascendente opera de maneira inversa, informações com caráter, eventualmente, crítico, sugestivo e apelativos são emitidas pelos funcionários, dirigidas ao comando da instituição. Por outro lado, o terceiro (iii) fluxo, como o nome sugere, se dá de maneira horizontal, ou seja, entre pares ou setores. Os principais fatores de distinção são como e quando ele acontece, cotidianamente, geralmente de modo informal¹¹. Por último, o (iv) fluxo transversal, o mais relevante considerando-se o objetivo do presente trabalho, justamente pelo seu potencial disruptivo e subversivo, pois permite a transmissão de informações entre colaboradores, inclusive, de níveis hierárquicos diferentes. Informações estas, ocasionalmente, oriundas de ações com viés colaborativo, como por exemplo programas interdepartamentais e projetos. Em outras palavras, este fluxo tem a capacidade de fazer com que a informação percorra por todos os diferentes níveis da organização. (CURVELLO, 2012)

1.5 Cultura Organizacional

De maneira convergente ao que já foi apresentado, a linguagem se configura enquanto a base das interações humanas exploradas neste trabalho, dado que ela viabiliza o ato comunicacional. Além disso, resgatando a ótica do interacionismo simbólico, uma cultura é concebida e perpetuada socialmente por meio da comunicação, então pode-se concluir que o desenvolvimento e a perpetuação de uma

¹¹ Comunicação informal é aquela que não ocorre nos meios de comunicação oficiais da organização. Por não utilizar dos canais formais, também, não estão submetidas às hierarquias da empresa, são por exemplo as conversas que acontecem nos corredores, no horário de almoço, na “pausa do cafezinho”, popularmente chamadas de “rádio corredor”.

cultura se dá por pelo processo comunicacional, histórico e representativo (identitário), com origem na linguagem. Assim, para a cultura organizacional não seria diferente.

[...]fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura (BUENO, 1989, p.77 apud CURVELLO, 2012, p. 25).

Igualmente aos estudos culturais, os conhecimentos sobre Cultura Organizacional se ancoram nas Ciências Sociais, sobretudo na Sociologia e Antropologia, uma vez que esta última pode ser compreendida como um sistema representativo de classificação que recorre à linguagem, e é constituído por normas, valores, definições e crenças, desta vez, vigentes em uma instituição (BAUMAN, 2005; CANCLINI, 2006; CASTELLS, 1999; CUCHE, 2002; GARBIN, 2003; HALL, 1997; SUCHMAN, 1995).

Por outro lado, a Cultura Organizacional possui agentes sociais relevantes facilmente identificáveis, como os fundadores e dirigentes, uma vez que são os responsáveis pela criação e a perpetuação da organização, respectivamente. Nesse sentido pode-se dizer que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os desafios inerentes à adaptação externa e à coesão interna e que operaram satisfatoriamente o suficiente para se consagrarem válidos e são transmitidos a novos colaboradores como a forma correta/ideal de perceber, pensar e sentir, em relação a esses desafios. (SCHEIN, 1986; FLEURY; FISCHER, 1989; CURVELLO, 2012)

Na tentativa de mapear a cultura organizacional, Schein (1986) sugere que ela pode ser percebida em três (3) níveis. Sendo o primeiro, (i) o nível dos artefatos visíveis, o qual contempla desde a arquitetura e disposição dos ambientes, passando pelo código de vestimenta (*dress code*), até padrões de comportamento. Já o segundo, é (ii) o nível dos valores, que, por sua vez, orientam as condutas dos colaboradores durante reuniões, assembleias, entrevistas, negociações e etc. Por fim, o (iii) nível dos pressupostos inconscientes, que se refere a maneira em que os colaboradores “percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente

construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente". (CURVELLO, 2012, p. 30)

Ainda neste contexto, cabe ressaltar que os níveis dos valores e dos pressupostos inconscientes, por mais que pareçam, não são unânimes. Ou seja, a maneira de perceber, pensar, sentir, e agir¹² são sim inconscientes, mas o processo de internalização da cultura organizacional faz com que exista uma individualização, portanto, não há uma homogeneização cultural neste sentido.

Convergindo com essa noção de heterogeneidade cultural, Kunsch (2007) parte da ideia que uma organização pode ser considerada uma microsociedade, fazendo sentido que ali não seja o contexto de origem de uma cultura organizacional, mas sim de múltiplas-culturas, do ponto de vista da fragmentação, defendido por Martin (1992) e Hall (2020), que sugere a existência de múltiplas visões, portanto uma ausência de consenso cultural. Já que a organização é uma rede, que dispõe de um fluxo ininterrupto de informações - formais ou informais - , que embasam uma disputa simbólica interpretativa. Além disso, essa rede é constituída por diversos grupos que, a todo momento, interagem de maneira complexa, ora estão em harmonia e ora em conflito. Os possíveis resultados desta disputa simbólica são: a perpetuação da interpretação vigente ou uma nova interpretação hegemônica, igualmente instável como a anterior.

Conforme ao que foi apresentado anteriormente, a corrente dos interacionistas-simbólicos, compreendem a cultura enquanto linguagem, ou seja, conjunto de signos e códigos comunicativos. Assim, a comunicação se configura como um fator central nos processos de construção, perpetuação, difusão e mudanças culturais. Nesse sentido e no âmbito organizacional, Lotman (1989) conceitua a cultura como uma rede de signos e significados, conferindo à ela um papel importante à construção e perpetuação da história e memória da instituição. Portanto, a cultura organizacional tem um caráter estruturante.

Daí deduz-se que, [...] as mudanças culturais ora podem ser provocadas pelos gerentes e líderes, ora podem resultar de um processo

¹² Pode ser considerada ação inconsciente aquela que é guiada pelos sentimentos, geralmente de modo impulsivo.

natural de acomodação e de adaptação às mudanças ambientais. O fato é que mudança, seja estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido.

Assim, as relações das culturas com a inovação e com as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 42-43)

Conforme apresentado logo acima, a cultura organizacional que visa a inovação, fomenta uma maior qualificação, para uma melhor adaptação frente às mudanças estruturais e processuais. Neste sentido, Curvello (1997), resgata a referência de Fleury (1989) a Philippe Zarifian, quando este último sugere duas categorizações a respeito dos modelos organizacionais, que são (i) organizações qualificadas e (ii) qualificantes. As (i) organizações qualificadas, são marcadas pela divisão do trabalho em equipes, as quais possuem atribuições e metas, rendimento, qualidade etc. - de certa forma, autonomia na execução delas. Assim, esse tipo de organização é caracterizado pela maior liberdade dos grupos, hierarquicamente inferiores, permitindo que as chefias tenham uma gestão mais independente, já que é possível utilizar informações do cotidiano para uma execução mais assertiva dos processos.

Portanto, nessa dinâmica existe uma reaproximação entre as áreas da empresa e, principalmente, entre o colaborador e sua respectiva função. Agora uma (ii) organização qualificante, além de reunir todas as supracitadas características, é aquela que valoriza continuamente a aprendizagem e a inovação. Desta forma, são centradas na inteligência corporativa e domínio das situações desafiadoras, compreendendo-as potenciais circunstâncias de aprendizagem, dado que no interior desse modelo organizacional deve existir um livre canal de comunicação, que por meio deste os colaboradores sintam-se à vontade para contribuir na confecção do planejamento estratégico. Tal contexto corrobora o desenvolvimento da corresponsabilidade em torno de objetivos comuns. Por fim, nesse sentido, é defendida a ideia de que os colaboradores são agentes relevantes ao processo de melhoria contínua, visto que suas contribuições são feitas a partir do

*know-how*¹³, que nessa dinâmica é compreendido enquanto uma competência de cunho individual e coletivo, já que está engajada num projeto grupal.

1.6 Aprendizagem Organizacional com vistas a Inovação Disruptiva

A organização qualificante, conforme pode ser percebido, está ancorada no aprendizado, mas, também, principalmente, na difusão do conhecimento proveniente dele. Para isso, é necessário que haja uma visão sistêmica, que seria a forma de pensar e aprimorar o todo organizacional, de acordo com Peter Senge (1990) que compreende o raciocínio sistêmico enquanto a instância integradora que uniria a teoria à prática.

Neste modelo organizacional qualificante, que almeja a aprendizagem e a difusão sistêmica do conhecimento, Zarifian (1996), à luz da teoria da ação comunicativa de Habermas, reconhece a base comunicacional do processo de aprendizagem e mudança organizacional, e sugere uma corresponsabilidade entre o gestor e o colaborador nos referidos processos. Assim, ele identifica a imprescindibilidade de uma compreensão recíproca sobre os fatos, intercâmbios informacionais, percepções e saberes organizacionais. “Essa proposta, porém, necessita ancorar-se numa cultura organizacional calcada no diálogo e na participação.” (CURVELLO, 1997, p. 5). A comunicação organizacional, portanto, constitui-se “num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico” (CURVELLO, 1997, p. 9)

Conforme salientado, a aprendizagem no contexto organizacional,

pressupõe uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lida com a memória organizacional e a reconstrói. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível se as pessoas se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazer parte e de lutar pelos objetivos. Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa; se pode-se vislumbrar um crescimento conjunto

¹³ Numa tradução livre, “saber-fazer” ou conhecimento prático, refere-se a capacidade proveniente de uma experiência empírica.

e ilimitado; se há ética e confiança nessa relação; se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes. (CURVELLO, 1997, p.13)

Dentro deste debate, mas agora num contexto mais geral, o conceito aprendizagem significativa de Ausubel (1963), sugere que só pode-se aprender a partir do que já existe na estrutura cognitiva. Assim, neste processo quem aprende não é passivo, visto que faz-se uso dos significados internalizados, tornando estes mais ricos, diferenciáveis, complexos e, em última instância, estáveis. Ou seja, a aprendizagem significativa é marcada pela interação entre o novo conhecimento e o conhecimento prévio.

Neste sentido, Moreira (2006) reconhece a importância da motivação para o aprendizado, mas atribui uma valoração maior ainda à relevância do conteúdo à quem aprende. E o autor ainda vai além, ao conferir o caráter subversivo ao conceito de aprendizagem significativa, no sentido de que ela

[...]permitirá ao sujeito fazer parte de sua cultura e, ao mesmo tempo, estar fora dela, manejar a informação, criticamente, sem sentir-se impotente frente a ela; usufruir a tecnologia sem idolatrá-la; mudar sem ser dominado pela mudança; conviver com a incerteza, a relatividade, a causalidade múltipla, a construção metafórica do conhecimento, a probabilidade das coisas, a não dicotomização das diferenças, a recursividade das representações mentais; rejeitar as verdades fixas, as certezas, as definições absolutas, as entidades isoladas.(MOREIRA, 2006, p. 28)

Diante do que foi exposto, é possível perceber a convergência entre a concepção acerca da aprendizagem no ambiente organizacional de Curvello (1997) e o conceito de Aprendizagem Significativa Disruptiva de Moreira (2006). Tal congruência se inicia quando ambos compreendem a aprendizagem enquanto um processo comunicacional, portanto fundado na linguagem. E se desenvolve, na concordância de que o conhecimento não é algo estático, que está posto, mas sim, é uma percepção de quem aprende, bem como é uma representação de quem ensina. Além disso, salientam a importância da motivação e, principalmente, da relevância do (ou identificação com) conteúdo, desta forma conferindo, uma determinada agência à quem aprende. É só por meio da motivação que é possível que o sujeito “aprenda a aprender”. Em outras palavras, a motivação faz com que o indivíduo seja capaz de encontrar a relevância do que está sendo ensinado, a partir da sistematização e da

associação entre o que está sendo aprendido com o seu próprio repertório. Desta maneira, conferem um caráter inovador, reflexivo, integrador, sistemático, sobretudo, dialógico¹⁴ e simbólico à aprendizagem, pois, à medida que a pessoa aprende de modo significativo, ela não renuncia seu repertório, pelo contrário ela constrói e reconstrói seu arcabouço teórico.

Sobre o referido caráter inovador e o uso da tecnologia sem idolatria, será exposto o último conceito a ser utilizado no presente trabalho, e a pertinência dele se justifica em sua imprescindibilidade no contexto organizacional. Curiosamente, a conceituação, a ser apresentada, surge enquanto resposta à grande dificuldade de responder uma simples pergunta: por que grandes empresas falem? Assim, na tentativa de explicar este fenômeno, cada vez mais recorrente na, previamente citada, nova economia (global e informacional), Christensen (2001) elabora o conceito de Inovação disruptiva, que é aquela que confere uma nova utilização da tecnologia. Nos termos de Markides (2006), a inovação disruptiva “muda as práticas sociais, modo de viver, trabalhar e se relacionar”. Portanto, é conferido mais valor ao uso do que à tecnologia em si. Além disso, o idealizador, almejando contextualizar e esclarecer ainda mais, concebe uma categorização das tecnologias, enquanto (i) estruturadoras e (ii) disruptivas. Sendo as primeiras responsáveis pelas mudanças estruturais na sociedade, que se dão de maneira abrupta, podendo alterar o comportamento do mercado consumidor, a eficácia e, até mesmo, os próprios modelos de produção e etc. Já em relação às (ii) tecnologias disruptivas, podem ser compreendidas enquanto “inovações em produtos, serviços e modelos de negócio que apresentam soluções e alternativas diferente ao mercado, principalmente diferenciadas aos consumidores não tradicionais” (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; SANDBERG; HASÉN, 2004 apud NOGAMI, 2019).

¹⁴ É dialógico, uma vez que a aprendizagem é concebida de forma relacional, dado que há interação entre o educador, o educando, o conteúdo e a forma que se ensina e como o conhecimento é internalizado e sistematizado. Todos esses fatores influenciam no processo da aprendizagem significativa.

2 COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL - CONCEITO E PRODUÇÃO CIENTÍFICA

2.1 Conceito

Conforme visto anteriormente, a cultura é uma maneira de classificar o mundo que é internalizado, aprendido e compartilhado. Mas para que isso ocorra faz-se necessária a comunicação. Portanto, a comunicação pode ser compreendida enquanto um elemento intrínseco e vital para a cultura. Uma vez percebida a consonância entre cultura e comunicação é possível conceber as bases da comunicação intercultural.

No sentido literal, comunicação intercultural refere-se a um ato comunicacional entre duas pessoas de culturas diferentes. Hofstede (2003), sugere que comunicação intercultural é algo que se aprende, e para isso é necessário tomar conhecimento sobre a influência das diferentes culturas a que fomos expostos ao longo do nosso processo de socialização. Só assim seria possível superar o choque ou barreira cultural.

Desta forma, o indivíduo torna-se capaz de perceber que existem outras culturas ou até que essas mesmas culturas influenciaram o outro de uma maneira diferente. Veja bem, nem melhor nem pior, apenas diferentemente, sem juízo de valor. Tal maneira de pensar se distancia do pragmatismo e dicotomia clássicos existentes no processo de socialização, que classifica de modo categórico o certo e o errado, o bem e o mal, o sagrado e o profano. Assim, o indivíduo que compreende e supera a maneira dual em que as coisas são ensinadas, ao passo que organiza seus pensamentos de modo sistêmico, terá menos dificuldades de compreender valores de outras culturas. Assim, irão emergir as competências interculturais, pois elas são produto da consciência, do conhecimento e da prática (HOFSTEDÉ, 2003).

Ferrari (2012) define comunicação intercultural como a capacidade de interagir com eficácia com pessoas de diferentes culturas. Para que seja exitosa, é necessária uma compreensão mútua da cultura do outro, visto que “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” (FERRARI, 2012, p. 194). Assim, a comunicação intercultural tem origem na dimensão sistêmica, interativa e relacional do pensamento e da comunicação.

2.2 Produção científica

Segundo com Sampaio e Mancini (2007), a Revisão Sistemática é uma categoria de pesquisa que tem como fonte de dados a literatura sobre um tema específico. A partir de um método sistematizado e explicitado de busca, é possível fazer uma síntese das informações e verificar o que está sendo pesquisado/produzido.

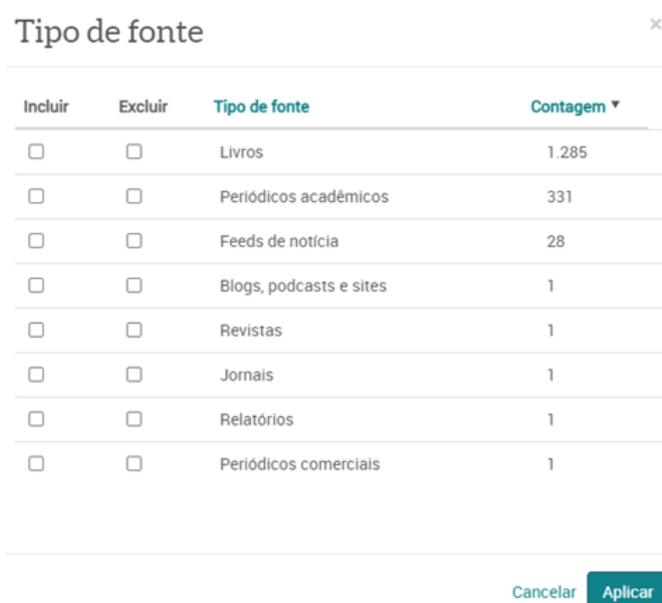
Desta forma, à luz das estratégias da revisão sistemática e com o objetivo de buscar publicações sobre a temática em ambientes organizacionais, foi feita uma apuração da produção científica sobre a comunicação intercultural em ambientes organizacionais nas bases do Scielo, ProQuest, Google Acadêmico e Spell.

Então, as pesquisas realizadas no Scielo recorreram à utilização dos seguintes descritores: comunicação intercultural nas organizações. Além disso, não foi necessário a manipulação de nenhum filtro. Assim, foi possível encontrar as três (3) únicas publicações sobre o tema, sendo elas artigos. O primeiro discorre sobre barreiras culturais em equipes multiculturais. Embora não utilize explicitamente o termo comunicação intercultural, é possível perceber que ali existe a ideia, visto que o tema é explorado a nível da comunicação informal e da sociabilidade. Portanto, o artigo foi selecionado. Já o segundo é uma publicação em espanhol sobre as contribuições das experiências extracurriculares colaborativas para o melhoramento da qualidade acadêmica das produções científicas, que por sua vez elevam a posição das universidades dos *rankings* internacionais. Então, por não versar sobre a comunicação intercultural em ambientes organizacionais, não foi possível verificar uma potencial relevância para o desenvolvimento do presente trabalho, logo o artigo não foi selecionado. Por último, o terceiro artigo de nome sugestivo: “Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos”, foi selecionado.

Já a segunda busca feita na base Scielo, igualmente à anterior, não utilizou-se filtro e foi realizada a partir do uso da palavra-chave, mas agora entre aspas: “comunicação intercultural nas organizações”. Mas nenhum documento foi encontrado.

Em relação a busca realizada no ProQuest, num primeiro momento não foi utilizado filtro e a consulta foi a partir da palavra-chave: comunicação intercultural. Desta forma, o resultado foi de 1.649 documentos encontrados – conforme a figura 1 apresentada abaixo -, sendo eles distribuídos em oito (8) categorias: livros (1.285), periódicos acadêmicos (331), feeds de notícia (28), Blogs, *podcasts* e sites (1), revistas (1), jornais (1), relatórios (1) e periódicos comerciais (1). Isto posto, foi aplicado o filtro de busca para apresentar apenas a categoria de periódicos acadêmicos, que era composta por trezentos e trinta e um (331) documentos. Logo, todos passaram pela triagem, foram analisados e apenas sete (7) versavam diretamente sobre a temática. No entanto, cinco (5) versavam sobre comunicação intercultural, mas não recorriam diretamente ao termo comunicação intercultural nas organizações. Sendo assim, apenas dois (2) foram selecionados.

Figura 1 – Busca no ProQuest



The image shows a screenshot of the ProQuest search results filter interface. The title is "Tipo de fonte" with a close button (x). Below the title is a table with four columns: "Incluir", "Excluir", "Tipo de fonte", and "Contagem". The table lists eight source types with their respective counts. At the bottom right, there are two buttons: "Cancelar" and "Aplicar".

Incluir	Excluir	Tipo de fonte	Contagem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Livros	1.285
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Periódicos acadêmicos	331
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Feeds de notícia	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Blogs, podcasts e sites	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revistas	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jornais	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Relatórios	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Periódicos comerciais	1

Fonte: ProQuest

Adiante, utilizando o mesmo filtro para pesquisar somente periódicos acadêmicos, mas desta vez os descritores foram postos entre aspas, “comunicação intercultural nas organizações”. Assim, foi encontrado apenas um (1) artigo, “Resiliência e Expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados”, que trata de brasileiros expatriados na China e seus morosos processos de socialização em geral, em razão da grande diferença cultural. Portanto, não se abarcando a dinâmica organizacional, o artigo não foi selecionado.

Posteriormente, foi realizada a busca no Google Acadêmico com base, apenas, nos descritores: comunicação intercultural nas organizações, tal pesquisa teve aproximadamente 34.800 resultados (figura 2).

Figura 2 – Resultado da busca preliminar no Google Acadêmico



Fonte: Google Acadêmico

Ao restringir a busca condicionando o algoritmo a pesquisar apenas na categoria “Artigos de revisão”, houve cento e setenta e oito (178) resultados, dos quais vinte (20) foram material de análise e somente doze (12) foram escolhidos, pois recorriam ao uso dos termos pesquisados. Então, os outros oito (8) analisados e não escolhidos, abordavam a temática embora não elencassem explicitamente os termos ou versavam sobre comunicação intercultural, porém em outros contextos.

Ainda sobre a consulta na base de dados do Google Acadêmico, também foi pesquisado, utilizando-se igualmente o filtro de busca na categoria de “Artigos de revisão”, mas desta vez com os descritores entre aspas. Desta maneira, foi possível verificar quarenta e três (43) produções científicas, das quais dezesseis (16)

apresentavam congruências com tema, mas apenas doze (12) versavam exatamente sobre comunicação intercultural nas organizações. Cabe ressaltar que os selecionados em ambas as pesquisas eram as mesmas publicações, portanto não houve novas produções acadêmicas encontradas, eram repetidas.

Ademais, foi realizada a busca no Spell, que detém uma base de dados voltada exclusivamente para produções científicas das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Primeiramente, o algoritmo foi condicionado a pesquisar os termos em inglês e português, de modo geral, sem contextualizar a comunicação intercultural, então foi posto: "intercultural communication" e "comunicação intercultural". O resultado dessas buscas foi o mesmo, dois (2) artigos, ambos foram analisados e selecionados, o primeiro de título autoexplicativo "Comunicação em ambientes multiculturais: produção acadêmica brasileira - 2000 a 2016" e o segundo é um artigo já encontrado na base da Scielo e exposto ao final do terceiro parágrafo desta seção do trabalho, "Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos". Sendo assim, ambos foram selecionados, porém um deles é duplicado.

Por fim, os termos comunicação intercultural, com e sem aspas, foram buscados na base de dados da Spell, porém sem êxito, nenhum documento foi encontrado com os referidos parâmetros de busca.

Segue abaixo, no quadro 1, as informações sistematizadas oriundas das supracitadas buscas realizadas.

Quadro 1 – Sistematização dos resultados das buscas nas bases de dados

Base de dados	Busca	Publicações encontradas	Triagem Inicial analisados	Selecionados	Observações
Scielo	comunicação Intercultural nas organizações	3	3	2	
Scielo	"comunicação Intercultural nas organizações"	0	0	0	
ProQuest	comunicação Intercultural nas organizações	331	7	2	5 produções contemplam o tema, mas não citam o termo ou são sobre outro contexto
ProQuest	"comunicação Intercultural nas organizações"	1	1	0	
Google Acadêmico	comunicação Intercultural nas organizações	178	20	12	8 produções contemplam o tema, mas não citam o termo ou são sobre outro contexto
Google Acadêmico	"comunicação Intercultural nas organizações"	43	16	12(repetido)	4 produções contemplam o tema, mas não citam o termo ou são sobre outro contexto
Spell	intercultural communication	2	2	1+1 (repetido)	
Spell	"intercultural communication"	2	2	1+1 (repetido)	
Spell	comunicação Intercultural nas organizações	0	0	0	
Spell	"comunicação Intercultural nas organizações"	0	0	0	

Fonte: Autoria própria

Durante a apuração, ficou evidente que boa parte das produções sobre comunicação intercultural se dão em áreas do conhecimento da educação e estudos étnicos, sobretudo indígenas. Ambos os contextos científicos recorrem a uma abordagem de caráter mais sistêmico, compreensivo e integrativo. Ou seja, se desenvolvem para além da tradicional análise comparativa do tema.

Desta forma, é perceptível como a comunidade científica, sobretudo, as escolas de negócios e economia (*business schools*), habitualmente, tratam a comunicação intercultural apenas na dinâmica dicotômica entre nacional e estrangeiro ou cultura nacional e cultura global. Conforme pôde ser percebido nas publicações acadêmicas, as produções em inglês, na maioria das vezes, investigam as reverberações oriundas da insuficiência comunicacional entre uma cultura nativa e uma estrangeira, dentro de um ambiente corporativo. Vide o estudo da Universidade de Melbourne (*University of Melbourne*) de Jones e Draper (2007), sobre as barreiras mais comuns na comunicação intercultural, entre australianos e asiáticos - em geral - ; também o artigo de Beamer (1992) *Learning Intercultural Communication Competence*, onde é exposto um modelo que recorre a categorizações, similar a um *check-list*, para, também, contornar os entraves da comunicação intercultural. Por último e em contraposição, o artigo *Challenges of studying "korean" culture and communication in a globalizing world* de Min-Sun Kim (2018), o qual versa sobre como a "cultura sul-coreana", pautada nos valores confucianos, se alterou rapidamente com a "cultura capitalista ocidental", a partir da globalização, surgindo assim, segundo o autor um "capitalismo confuciano" (*Confucian capitalism*). Assim, desafios de natureza única revelaram-se para as corporações e toda a sociedade sul-coreana.

Agora, em relação às produções em português, a dicotomia, também, pode ser observada na dissertação de Lin Manlin (2013) que aborda as *Dificuldades de comunicação: empresas portuguesas na China*. Na dissertação de Tânia Fernandes (2014) que analisa o modelo de comunicação interna que uma empresa dinamarquesa desenvolveu para melhor interagir com seus colaboradores estrangeiros. Por fim, a dissertação de Rodrigo Solano (2020) discorre sobre o potencial competitivo de elementos tipicamente brasileiros no mercado norte-americano, desta forma é desenvolvido um *branding* intercultural.

Então, podemos perceber como a produção sobre a temática ainda é incipiente e restrita à supracitada dinâmica, embora a ideia de comunicação intercultural tenha emergido após a Primeira Guerra Mundial, e tratado enquanto uma competência, vide o artigo de Beamer (1992). O conceito em si foi criado em 1994, por Geert Hofstede o pioneiro nas investigações, é compreensível a perspectiva de oposição que o tema tem sido tratado, afinal a consolidação cultural e identitária se faz a partir da contraposição a outras. Desta forma, é possível afirmar que o contraste é intrínseco à interculturalidade, e também tem que ser levado em consideração nos estudos sobre comunicação intercultural.

Além disso, é interessante notar o contexto de origem e análises das produções, que são países que dispõem de bastante mão-de-obra estrangeira, dado que houve um fluxo migratório intenso ou o movimento contrário, agora não de pessoas, mas sim de organização, como o caso da expansão de uma empresa portuguesa para o mercado chinês.

Assim, foram analisados contextos e as produções científicas, ou a falta delas, acerca da comunicação intercultural em ambiente organizacional. Portanto, ao longo do presente trabalho foram empreendidos esforços para propor um uso com maior amplitude e abrangência do termo, de maneira que fomente a superação da perspectiva dicotômica, a qual incorpora tanto a perspectiva funcionalista e pragmática, quanto a análise estritamente comparativa entre culturas, geralmente entre a nacional e a estrangeira, recorrendo ao mapeamento de semelhanças e diferenças.

3 A CONJUNTURA GLOBAL E AS TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Conjuntura

Em conformidade com o que foi apresentado anteriormente, a consolidação das tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitou a compreensão da globalização enquanto a intensificação das relações humanas, em detrimento da dinâmica analógica. Então, é possível afirmar que vivemos em uma era de profundas transformações, dado que esse fenômeno modifica as noções de tempo e espaço, que por sua vez alteram a velocidade em que acontecem trocas comunicacionais, os fluxos de capitais e tecnologias, e sobretudo o intercâmbio de ideias, por consequência conhecimento. Assim, é perceptível a mudança da sociabilidade e da base material da sociedade (CASTELLS, 1999; CURVELLO, 1997; GIDDENS, 1991).

Desta forma, a globalização impactou diretamente os sistemas econômicos, políticos, sociais e culturais produzindo um novo processo civilizatório, segundo Ianni (2005). Essa influência nos sistemas econômicos concebeu a nova economia, gerando um novo ciclo de desenvolvimento intensivo, visto que é fundamentado pela tecnologia, e extensivo, já que o referido processo acontece em escala global (CASTELLS, 1999; IANNI, 2005).

Entretanto, assim como os demais processos civilizatórios¹⁵, este não acontece da mesma forma, nem ao mesmo tempo, em diferentes regiões do mundo. Países emergentes, como o Brasil, dispõem de sistemas políticos e econômicos instáveis, haja vista a existência de curtos períodos democráticos, bem como a recorrência das crises financeiras. Desta forma, as empresas brasileiras tiveram e ainda enfrentam dificuldades para se consolidarem enquanto *players* competitivos a nível global. A exemplo da falta de competência tecnológica, da capacidade de visão estratégica

¹⁵ O processo civilizador, termo criado por Norbert Elias (1939), pode ser compreendido enquanto um processo de afastamento da naturalidade. Nesse sentido, Ianni (2005) sugere que a globalização por meio da tecnologia corroborou para o afastamento da antiga dinâmica analógica, a qual era a “natural” até então.

gerencial e escassez de mão de obra especializada, que são imprescindibilidades para integração assertiva ao mercado internacional. (FERRARI, 2012)

Destaca-se a perspectiva de Kunsch (2007) de que uma organização pode ser compreendida enquanto uma microssociedade, dado que ali é o palco de interações sociais, políticas, econômicas e simbólicas. Essas, similarmente, estão inseridas e submetidas às novas bases da vida material e, portanto, são compelidas a rapidamente “adaptar seus valores, políticas, normas, diretrizes para assegurar seu modelo de gestão a fim de proporcionar os resultados esperados e, concomitante atender as demandas sociais, consolidando sua legitimação”. (FERRARI, 2012, p. 182).

Portanto, atender uma demanda de mercado não é mais o suficiente para alcançar a legitimação organizacional, faz-se necessário desempenhar novas funções sociais. Para isso, as empresas devem buscar nos públicos e opinião pública informações que corroborem para atender as demandas sociais, e isso só é possível a partir da interatividade. Tendo em vista que a informação é a matéria prima da revolução tecnológica, uma posição consolidada na sociedade em rede é alcançada, não só pelo conteúdo que a empresa propaga, mas também pela forma em que ela estabelece sua comunicação. (CASTELLS, 1999; GIDDENS 2003; KUNSCH, 2007; SANTOS 1996; SROUR, 1998)

Desta maneira, a comunicação intercultural deixou de ser um diferencial e se consolidou enquanto vital para compreender o modo em que as organizações se relacionam com seus públicos. Sendo necessário superar os vieses pragmático e funcionalista verificados nas produções acadêmicas sobre o tema nas escolas de administração e negócios.

Isto posto, a análise da cultura pode ser feita a partir do seu sentido substantivo, dado que ela ocupa um lugar na estrutura social/organizacional, e também pelo sentido epistemológico, pois ela se configura enquanto uma condição constitutiva da vida social/organizacional. (HALL, 1997.)

Por fim, a multiplicidade de culturas e, por consequência, a viabilidade da interculturalidade (múltiplas identidades), promovidas pela globalização, são processos comunicacionais, como igualmente são as organizações (HALL, 1997). Por

consequência, a comunicação intercultural em ambientes organizacionais deve ser concebida sob as perspectivas sistêmica, interpretativa e compreensiva em relação às diferentes maneiras de classificar o mundo, buscando encontrar sinergia entre elas. Assim, considerando-se a “irreversibilidade do aspecto intercultural na vida social e organizacional contemporâneas”(FERRARI, 2012, p. 181.)

3.2 Comunicação organizacional

Antes de mais nada, é importante compreender que a comunicação, de modo geral, é a base da interação humana. Portanto, toda construção social está calcada, em algum grau, na sociabilidade. Desta forma, pode-se notar que a comunicação se estabeleceu enquanto uma condição constitutiva da vida humana, que é social.

Como visto anteriormente, o processo civilizatório da globalização alterou radicalmente não só os sistemas econômicos, mas também os sociais e culturais, de modo que tornou possível o acesso à diversas culturas, o que permitiu múltiplas identidades, a dita interculturalidade. Além disso, o cerne do paradigma sociotécnico, a internet, conferiu uma agência jamais vista aos seus usuários. Antigamente, leitores, ouvintes e telespectadores pouco interagiam com os veículos de comunicação, o que fundamentava a concepção da transmissão unilateral da informação, assim corroborando o viés passivo do receptor. Atualmente, é factível que um usuário interaja com os tradicionais emissores de informação, mas também produza seu próprio conteúdo. Portanto, a internet permite que seu usuário seja um emissor e os tradicionais veículos de comunicação sejam, também, receptores, conferindo uma maior reciprocidade nos processos comunicacionais. Assim, diante deste cenário mais complexo, pautado na pluralidade, as empresas tiveram e ainda devem se adaptar, buscando afinar sua comunicação com os públicos e a opinião pública (CASTELLS, 1999; IANNI, 2005).

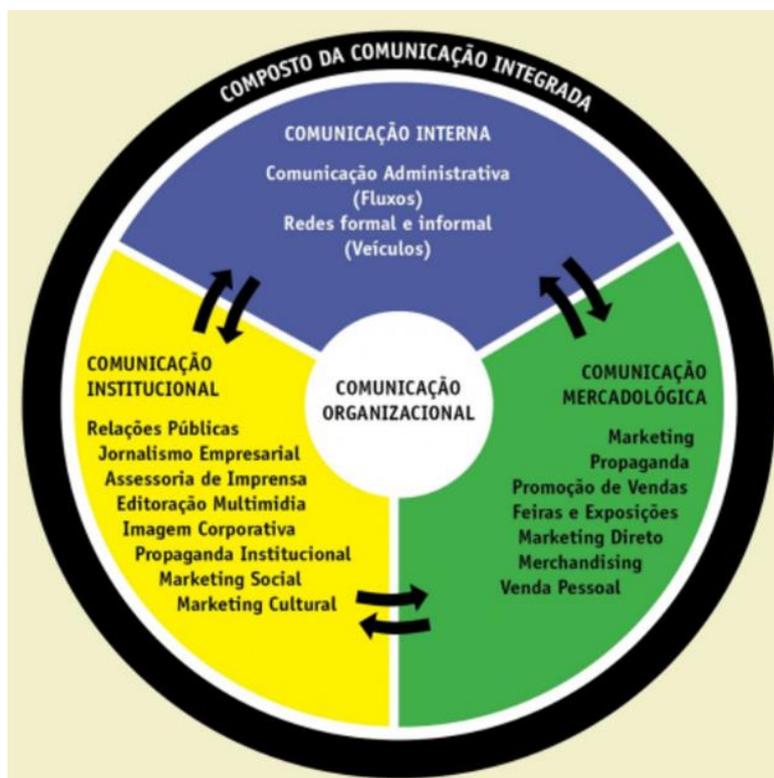
Desta forma, é anacrônico tratar comunicação organizacional como mero instrumento de controle e divulgação. No âmbito organizacional, a comunicação tem que ser analisada enquanto um fator intrínseco das organizações, superando a

tradicional visão dela como a transmissão unilateral de informação. Visto que, além de construir sua legitimação perante o grande público, as organizações são compostas por pessoas, oriundas de diferentes contextos sociais, logo de culturas diferentes, que por meio da interação buscam viabilizar os objetivos organizacionais, assim consolidando e perpetuando a empresa. Então, como foi dito previamente, a organização é comunicação, e ela se auto-organiza a partir e por intermédio da comunicação. Dessa forma, uma organização é um processo comunicacional contínuo (CURVELLO, 1997; KUNSCH, 2006).

Nesse sentido e à luz do interacionismo simbólico, a comunicação organizacional assertiva deve levar em consideração três noções, i) as ações são significativas, ii) o significado enquanto produto social e iii) a instabilidade dos significados. Primeiramente, todo ato comunicacional é baseado nos significados, afinal a ação humana é concebida a partir da interpretação atribuída a algo, alguém, algum fato ou evento. Adiante, é necessário compreender que os significados são construídos a partir da interação social. Por fim, deve-se notar que os significados são instáveis, haja vista que eles são conduzidos e alterados por meio de um processo interpretativo, utilizado na vida cotidiana. (BLUMER, 1980)

Kunsch (2006), defende a ideia de uma comunicação organizacional integrada, que dê importância às demandas dos públicos e à sociedade. Neste modelo, a comunicação organizacional é organizada em três áreas: i) Comunicação Institucional, ii) Comunicação Mercadológica e iii) Comunicação Interna, conforme pode ser visto na figura 2. Assim, a primeira influencia bastante na identidade e imagem, portanto na legitimação organizacional, uma vez que é por meio dela que as organizações buscam justificar sua relevância e seu papel social, tanto para o público interno, quanto externo. Já a Comunicação mercadológica recorre a estratégias de marketing de vendas e é a responsável pela conquista do consumidor e dos públicos alvos. Por último, a comunicação interna é encarregada de difundir entre os colaboradores suas estratégias e objetivos, muito embora essa comunicação seja mais que a transmissão de informação, dado que os colaboradores devem contribuir na formulação ou melhoria dos meios para atingir as metas organizacionais. Portanto, a maior contribuição da comunicação interna, se bem feita, é o engajamento dos colaboradores, ou melhor, a coesão organizacional.

Figura 2: Representação da composição da comunicação integrada



FONTE: Kunsch, 2003.

Desta forma, a comunicação organizacional deixa de ser apenas tática, e passa a ser concebida enquanto estratégica, visto que é necessário adotar uma perspectiva abrangente e inclusiva. Assim, é possível que ela auxilie no cumprimento da missão e dos objetivos, agregando valor à organização, à medida que difunde seus valores e fortalece seus relacionamentos por meio das interações com os públicos. Então, a Comunicação Organizacional Integrada demanda harmonia entre a comunicação interna, mercadológica e institucional, para “a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente.” (KUNSCH, 2006, p. 190.) Portanto, a comunicação organizacional deve ser integrada, tanto internamente, quanto externamente.

3.3 Relevância da interculturalidade à comunicação integrada

Não seria possível discorrer sobre uma comunicação integrada, sem versar sobre a interculturalidade, que é justamente a existência de múltiplas identidades. Isso só é possível, dado que existe uma dispersão das identidades, a dita “fragmentação das identidades modernas” (HALL, 2020). Ou seja, com os avanços das *TIC*, é concebível que da mesma forma que uma pessoa se identifique com diferentes culturas, é demandado das organizações uma comunicação que contemple diferentes culturas, visto que seus consumidores, embora sejam clientes da mesma empresa, não compartilham igualmente dessa mesma cultura, embora imersos nela. Em outras palavras, não há homogeneidade cultural nas experiências vividas pelos públicos em questão.

Nesse sentido, a interculturalidade subentende a comunicação entre pessoas com identidades diferentes ocupando o mesmo lugar. Assim surge a demanda pela compreensão mútua das maneiras de significar o mundo. No ambiente organizacional não é diferente, pessoas com identidades distintas precisam se comunicar e se interpretar para alcançar os objetivos organizacionais. Cabe ressaltar que a identidade é culturalmente formada. Portanto, a identidade sempre é cultural, logo tem bases históricas atreladas ao contexto de origem (HALL, 2020).

A interculturalidade é o palco do mundo do trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e compõem e na qual as sínteses culturais são realizadas o tempo todo; por maiores que sejam as dificuldades no relacionamento intercultural no interior de uma organização, é importante lembrar que os trabalhadores compartilham objetivos comuns de realizar um trabalho, que os torna parceiros pela interdependência. E é nesse contexto que compreender as diferenças, somar as semelhanças e estabelecer uma comunicação eficiente entre si (CRAIDE; BRITO; MOSCON, 2009 apud FERRARI, 2012, p.186).

Então, a comunicação organizacional integrada pressupõe uma comunicação intercultural. Com o objetivo de alcançar a excelência nos negócios, as organizações devem planejar e implementar estratégias de comunicação com diversos públicos (FERRARI, 2012). Para que essas relações se configurem enquanto duradouras, é necessário que as especificidades dos públicos sejam compreendidas, respeitadas, de modo que os integrem, de modo que fomente o sentimento de pertencimento.

Com o objetivo de compreender as especificidades dos públicos é necessário que as organizações compreendam, primeiramente, que culturas diferentes não necessariamente são provenientes de países diferentes. Isto posto, um país, mesmo que tenha a cultura nacional, é berço de várias culturas diferentes, logo, de identidades diferentes. Desta forma, é possível compreender o espaço organizacional como morada de várias culturas diferentes que interagem entre si e negociam seus símbolos. Portanto, o público interno é multicultural, bem como o público externo. A partir disso, é possível conceber a complexidade de composição das bases de uma comunicação organizacional integrada.

Sendo assim, até mesmo as empresas domésticas são obrigadas a lidar com diferenças interculturais internas. Pois, o quadro de colaboradores é um grupo multicultural, dado que não há unanimidade sobre as maneiras de classificar o mundo, já que são de diferentes classes econômicas e sociais, diferentes gêneros, sexualidade, etnias, faixas etárias, pertencimentos etc. Nesse sentido, Ferrari (2012) sugere que o conceito de multiculturalismo,

[...]vai além das políticas identitárias pois se estabelece mediante do reconhecimento da diferença. Esse conceito inclui não só identidades pessoais, mas também assuntos mais abrangentes, como as políticas multiculturais, os dilemas éticos relacionados à diversidade cultural e étnica, os conflitos interculturais e a questão da integração (individual e social) a novas comunidades políticas multiculturais[...] (FERRARI, 2012, p.187).

Por fim, uma vez apresentada a importância da interculturalidade pautar a comunicação organizacional integrada, face à multiculturalidade do público interno e externo, apresentam-se adiante ações comunicacionais estratégicas adotadas por organizações, tanto no âmbito externo, com a Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica, quanto na Comunicação Interna.

3.4 Comunicação institucional

Kunsch (2003), considera a Comunicação Institucional enquanto a responsável por conceber e consolidar a identidade corporativa. Desta forma, atuando ativamente na construção da legitimação organizacional perante seus públicos.

Para compreender o alcance e a importância de se adotar uma perspectiva intercultural neste tipo de comunicação, faz-se necessário compreender que as organizações também são influenciadas pelas realocações territoriais relativas, dado que as trocas informacionais são feitas em tempo real em ambientes virtuais, sem o embargo das distâncias geográficas (CANCLINI, 1998).

Desta forma, a globalização demanda uma nova abordagem comunicacional, desta vez, multi e intercultural. Para cumprirem suas demandas sociais, as organizações devem se posicionar e agir politicamente sobre os problemas da sociedade, à medida que difundem seus valores de forma congruente às expectativas sociais. Assim, ao projetar sua imagem e divulgar seus posicionamentos, as organizações fomentam sua identidade, e a partir disso constroem e consolidam de modo ativo a legitimação organizacional.

Esta busca por prestígio para ocupar uma posição social de notoriedade, perpassa pela construção da reputação, que é um processo contínuo. Ou seja, as organizações devem buscar veicular seus posicionamentos de maneira personalizada e rápida, prezando pela harmonia entre os fatos sociais, seus posicionamentos e sua identidade organizacional.

Conforme visto anteriormente, a internet possibilitou grande agência ao público em geral, ao ponto de demandarem posicionamentos das organizações, compelindo-as a realizar suas novas funções sociais. Caso contrário, a reputação e legitimação organizacional ficam em risco de cair em desprestígio. Desta forma, a Comunicação Institucional está mais complexa do que nunca, vide a quantidade de fatos sociais veiculados na internet, diante dos quais o público espera um posicionamento coerente das empresas. Portanto, daí provém a necessidade de ser contínua, própria, unificada e progressivamente mais estratégica.

A nível global, o último grande fato social, que fez e ainda faz com que o público demande posicionamentos claros das organizações, foi e é a Guerra da Ucrânia. Ou melhor, a Guerra da Rússia na Ucrânia. Na data que escrevo a guerra está em seu

107º dia. Mas, há muito mais tempo as tensões políticas, econômicas e sociais permeiam as relações entre esses dois países, que em boa parte do século XX foram um só. Mesmo que uma Guerra sempre se configure enquanto uma tragédia, seu estudo é importante não para justificar as intenções, mas sim para compreender os comportamentos dos atores sociais envolvidos. Para atingir os fins do presente trabalho, o foco da análise será sobre a mobilização da sociedade civil e o posicionamento das organizações em relação ao conflito.

A Guerra que está acontecendo é diferente das outras que também estão acontecendo e já aconteceram, pois pela primeira vez na história um presidente de uma nação em guerra publica na internet diariamente sobre o conflito. Neste sentido, estamos vivenciado guerra de narrativas enquanto uma das frentes de batalhas, de um lado o presidente ucraniano, Volodymyr Zelnesky extremamente engajado no ambiente virtual, fazendo publicações, discursando por videochamada nas casas legislativas de diversos países. Do outro lado, a Rússia recorre aos tradicionais meios de comunicação diplomáticos, gravando vídeos para imprensa internacional e discursando na Assembleia Geral das Nações Unidas.

A forma menos tradicional e mais informal que a Ucrânia utiliza para se projetar no cenário global fomentou uma identificação do público que levou a um grande engajamento às pautas ucranianas. Essa enorme mobilização do público em ambientes virtuais pressionou empresas, comitês esportivos, a se posicionarem rapidamente sobre a guerra. A resposta que grande parte das empresas ofereceu à essa demanda social global foi o encerramento das atividades ou exclusão de pessoas russas de eventos internacionais.

Portanto, houve uma fuga estratégica das organizações da Rússia na tentativa de desassociar sua respectiva imagem organizacional, mesmo que isso tenha acarretado em prejuízos financeiros à elas. Podemos perceber que em geral as organizações preferiram assumir os prejuízos econômicos intrínsecos à demanda do público a enfrentar o desprestígio social global. Ou seja, diante de fatos sociais as organizações devem (re)organizar rapidamente suas estratégias comunicacionais, a fim de melhor gerenciar o *branding*, agregando valor à organização, seja este de caráter financeiro ou simbólico.

Desde o início da invasão à Ucrânia a *Yale School of Management*, monitora e lista as organizações que deixaram de fazer negócios com empresas russas e/ou também encerraram suas atividades em território russo. Na presente data, 10 de junho de 2022, mais de 1200 empresas entraram para a lista.(Figura 3)

Figura 3 - Lista de empresas que romperam relações econômicas com a Rússia



FONTE: Politiken baseado na lista da Escola de Gestão de Yale.

Neste caso, as organizações interagem com o público e opinião pública para conquistar um maior prestígio social. Por se tratar de um fato social global, a Comunicação Institucional das organizações acabou por influenciar as três formas de legitimidade. A pragmática, pois ao encerrarem suas atividades na Rússia, deixaram de interagir com organizações que tinham uma relação de parceria, ou seja, as organizações que saíram da Rússia não compram recursos ou contratam serviços meios, que antes eram vitais para atividade fim. A legitimidade cognitiva foi afetada positivamente, visto que ela é a responsável pela consolidação da identidade organizacional, portanto está calcada nas ações públicas da organização e,

principalmente, na coerência entre seu discurso e sua prática. Por fim, a legitimidade moral foi impactada de maneira positiva, dado que as organizações listadas atenderam uma demanda social global, logo alinhou suas práticas estratégicas à expectativa da sociedade.

Conforme pôde ser visto, a Comunicação Institucional é feita por meio de posicionamentos organizacionais, seja de apoio ou repulsa a um fato social, visando consolidar a legitimidade. Por outro lado, a abstenção de uma organização sobre um fato social, também pode ser considerada uma forma de se posicionar perante os públicos. Afinal, a decisão de não-posicionamento organizacional pode ser compreendida, pelos públicos, enquanto uma concordância tácita, o que influencia na consolidação da imagem e perpetuação da identidade corporativa, logo afeta igualmente os diferentes tipos de legitimidade organizacional.

3.5 Comunicação mercadológica

A Comunicação Mercadológica tem como objetivo realizar os atos comunicacionais acerca dos produtos ou serviços que uma organização oferta, recorrendo à divulgação de campanhas publicitárias e direcionando-as ao respectivo público alvo. Para o desempenho das atividades envolvidas, o setor de marketing de negócios coleta e modela dados, bem como faz a gestão de indicadores e métricas. Desta forma, ela é a responsável por “todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos” (KUNSCH, 2003, p. 165)

[...]Comunicação mercadológica é a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano. (GALINDO, 2012, p.96).

Além de “conquistar” o consumidor, para longevidade da organização é imprescindível a manutenção do relacionamento, por meio de atos comunicacionais contínuos. A fim de melhor compreender a demanda, entender os padrões de consumo e comportamento de cada perfil de cliente, comumente chamado de personas. Essas informações são vitais para (re)formulação da estratégia da Comunicação Mercadológica.

A publicidade enquanto instrumento comunicacional deve estar ancorada nas supracitadas informações, de modo que busque de maneira assertiva a satisfação do cliente, para que eles encontrem relevância nas práticas organizacionais, gerando um valor apreciativo positivo, que por sua vez corrobora na identificação com a marca, culminando no engajamento. Afinal, campanhas publicitárias só são exitosas em razão do interesse em consumir, portanto é necessário realizar a manutenção deste desejo.

a publicidade atua como potente método de transferência de significado, fundindo um bem de consumo a uma representação do mundo culturalmente constituído dentro dos moldes de um anúncio específico. (MCCRACKEN, 2003, p.106).

Desta forma, é possível compreender que as campanhas publicitárias, ao passo que transferem significados, se constitui enquanto a base ou ponto de partida para uma relação duradoura com seus consumidores ou público-alvo, dado que essa interatividade promove as trocas simbólicas, que por sua vez viabilizam a fidelização.

Isso posto, a Comunicação Mercadológica fundamenta-se na compreensão dos comportamentos, das expectativas e, sobretudo, da maneira pela qual os públicos e consumidores interagem entre si e para com a organização. Pois os padrões de consumo são estabelecidos pelo posicionamento dos públicos e consumidores, e não por meio dos produtos ou serviços.

[...]a publicidade constitui um discurso que opera colocando em comunicação, na verdade não são as marcas e os consumidores que se comunicam, mas os consumidores entre si, no reconhecimento recíproco de

um mesmo pertencimento pela certeza de encontrar um objeto comum na trivialidade do consumo. (QUESSADA, 2003, p.12).

Nessa perspectiva, o sentimento de pertencimento do consumidor pode ir além da fidelização, quando o indivíduo passa a publicizar com outros que dispõem de padrões de consumo e expectativas. Portanto, um consumidor pode ser engajado e fidelizado de tal maneira que indique a organização a outros conhecidos, assim, também, contribuindo para a imagem e identidade organizacional, fomentando a legitimação. O referido ato comunicacional está contido no conceito de marketing boca a boca, ou do inglês *buzz marketing*.

Assim, pode-se notar que a Comunicação Mercadológica opera com três tipos de capitais, i) o Capital Econômico na busca propiciar a entrada de recursos financeiros na organização por meio das vendas; ii) o Capital Simbólico, fruto da interação com o público e consumidores, os quais provêm prestígio gerando notoriedade à organização; por fim, iii) o Capital Social, que é derivado do capital simbólico, dado que a aceitabilidade e o prestígio social conferem *status* de autoridade à organização, levando a ocupar um espaço consolidado na sociedade, dispondo de influência política e cultural (BOURDIEU, 2005, 2017).

Então, por meio da Comunicação Mercadológica, ao compreender e, constantemente, monitorar as necessidades, interações, expectativas e o perfil do consumidor, a organização além de gerar uma maior motivação para o consumo, aprimora a experiência do cliente. Por conseguinte, assim como a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica opera ativamente na construção simbólica da marca, ao passo que melhora o relacionamento com os públicos e consumidores, gerando uma maior satisfação dos seus consumidores e aceitação dos públicos.

Em 2015, todos os países signatários das Nações Unidas (ONU), se comprometeram com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a qual dispõe de dezessete (17) objetivos. Entre eles, destaca-se o objetivo número 8, de trabalho decente e crescimento econômico, que busca promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. Destaca-se o objetivo número 10, de redução das desigualdades, no

interior e entre países (ONU, 2015). Influem diretamente na maneira em que as organizações se organizam e se comunicam.

Acerca do âmbito brasileiro e sob esta tendência, as organizações cada vez mais têm associado os diferentes tipos de marketing à diversidade, consolidando um novo paradigma, que norteia as ações de marketing para a comunicação com diversos públicos. Assim, as organizações têm objetivado criar e consolidar métodos comunicativos, que conceba a comunicação adequada com cada grupo social no mercado, tomando como base suas especificidades culturais, identitárias e sociais. (DAHL, 2002).

À vista disso, grandes empresas brasileiras têm mudado a forma de realizar suas campanhas publicitárias, cada vez mais respeitando, integrando e divulgando a identidades culturais de grupos minoritários, também no sentido qualitativo. Ou seja, existe uma tendência na comunicação mercadológica de abandonar estereótipos e padrões sociais, que até então eram socialmente aceitos, embora fossem de cunho discriminatório.

Assim, é possível perceber uma grande contribuição social das campanhas de comunicação e marketing ao desconstruir estereótipos, abrindo espaço para criação de novas narrativas, com outras personas de diversas identidades culturais, fomentando a diversidade e inclusão cultural, conforme as figuras - 4, 5 e 6 - abaixo.

Figura 4 - Natura #SouMaisQueUmRotulo



Fonte: Youtube, Naturaoficial, 26 de agosto de 2019.

Nesse sentido, a Natura, maior multinacional brasileira de cosméticos, em 2019 realizou uma campanha publicitária - figura 4 - que buscava disseminar uma concepção de beleza, alinhada com a diversidade e integração. Com o objetivo de superar e desconstruir os tradicionais estereótipos e padrões de beleza feminina, por meio da veiculação de imagens de mulheres que até então não eram contempladas/integradas.

Figura 5 - Bradesco #AliadosPeloRespeito



Fonte: Portal Comunique-se

Nesta campanha publicitária do Bradesco, é possível verificar o reconhecimento e o respeito da instituição em relação às diferenças identitárias. Desta forma, é veiculada uma imagem - figura 5 - que contempla diferentes perfis de clientes.

Figura 6 - Campanha Publicitária do Polo 2023 da Volkswagen



Fonte: Instagram, vwbrasil, 20 de abril 2022

A Volkswagen, em abril deste ano, lançou a campanha publicitária para seu novo produto, desta vez com um apelo social. Na figura 6 é possível verificar a bandeira LGBTQIA+ (um dos maiores e representativos símbolos do movimento),

demonstrando o reconhecimento e apoio da organização ao movimento político e social, que defende a diversidade e busca mais representatividade e direitos.

Por fim, a presente seção buscou esclarecer a maneira que a comunicação mercadológica é realizada, e apresentar o paradigma sociocultural em que ela está inserida. Desta forma, uma vez apresentada a importância da congruência entre os atos comunicacionais das organizações e as expectativas dos públicos e consumidores, será possível compreender como os posicionamentos organizacionais públicos estão atrelados à dinâmica da Comunicação Interna.

3.6 Comunicação interna

Antes de qualquer coisa, em conformidade com o que foi versado nas últimas duas seções, a comunicação interna está inserida num contexto “macro”, o qual exerce grande influência sobre o modo que ela opera, “agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.” (CURVELLO, 2012, p.25).

Nesse sentido, o setor de Comunicação, enquanto responsável pela Comunicação Interna deve objetivar a promoção dos fluxos informacionais da organização. A partir da gestão dos fluxos é possível alcançar uma maior compreensão sobre o funcionamento da instituição, facilitando a identificação de possíveis melhorias e de demandas internas ou externas, que por sua vez podem conceber trocas informacionais mais assertivas com seus públicos. Desta forma, a comunicação interna atua estrategicamente na “construção do universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa.” (CURVELLO, 2012, p.13). Logo, a gestão da Comunicação Interna é tão substancial quanto a gestão da Comunicação Institucional e Mercadológica. (KUNSCH, 2003; TEIXEIRA, 1998).

Em relação ao público interno, é importante ressaltar que os colaboradores passam boa parte do dia dentro do ambiente organizacional, logo também é essencial que a comunicação interna provenha melhores condições de trabalho, buscando

consonância entre os interesses organizacionais e dos empregados. Então, a comunicação interna deve fomentar o “diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p.154), objetivando a coesão organizacional.

Deste modo, a Comunicação Interna pode ser entendida como o conjunto de ações coordenadas para “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. (CURVELLO, 2002, p. 22). Sendo assim, pode-se verificar a função de inovação, à medida em que ela preconiza a circulação de ideias, as quais podem nortear novas práticas, levando a organização a se adaptar. E, também, a função de socialização, que confere o caráter integrador da comunicação interna, a partir da atribuição de relevância às relações interpessoais que ali existem.

Para que a Comunicação Interna exerça ambas funções, é fundamental a harmonia entre a forma em que os atos comunicativos são concebidos e o conteúdo que é veiculado. Isto posto, suas atividades devem contemplar tanto a dimensão individual quanto a coletiva, almejando promover a compreensão, coesão e circulação de ideias.

À vista disso, é oportuno que a Comunicação Interna viabilize um fluxo informacional democrático integrador. O aspecto democrático pressupõe uma valorização da prática de feedback entre diferentes níveis (360°), já o integrador é uma consequência da prática democrática, dado que a motivação para participar dos feedbacks pode ser fomentada pela observância das demais opiniões no planejamento estratégico da empresa. Ou seja, a grande contribuição da Comunicação Interna está na confecção do planejamento estratégico e ações de intervenção, tendo como base não só as práticas de mercado, mas também a gestão do conhecimento e das informações internas.

Nesse sentido, Zarifian (1996 apud CURVELLO, 1997, p. 4), recorrendo à teoria da ação comunicativa de Habermas verifica a necessidade de “compreensão recíproca acerca dos fenômenos, e a criação de uma esfera pública, um espaço público no interior das organizações propício ao intercâmbio de informações,

percepções, sentimentos e saberes.” Com esse intuito, é indispensável a compreensão, aceitação e integração das diferentes identidades culturais inseridas no contexto organizacional, visto que elas são a base da cultura organizacional, o que nos aproxima do entendimento das relações de poder e trocas simbólicas de ambientes corporativos (FERRARI, 2012).

4 OS PAPÉIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Mesmo que o processo civilizatório da globalização direcione à homogeneidade cultural, as diferenças culturais ainda podem causar desentendimentos, ou melhor, ruídos no processo comunicativo (IANNI, 2005). No âmbito organizacional, tal fato, é uma decorrência dos diferentes contextos de origem dos integrantes de uma organização, isto significa que os colaboradores são oriundos de diferentes sistemas culturais, as quais influem à nível individual sobre seus valores, hábitos, tradições, crenças.

Nesse sentido, os elementos da cultura norteiam o comportamento dos públicos, por intermédio da internalização dos valores compartilhados e pelas premissas básicas determinadas pelo alta administração (SCHEIN, 1986). Conforme visto anteriormente, essa influência supera o âmbito interno da organização, intervindo também no comportamento do público externo e consumidores.

Para que uma organização alcance a coesão e a integração entre seus setores e com a sociedade, é necessário que paute suas comunicações na interculturalidade. Assim, a “comunicação intercultural assume um papel importante para manter o equilíbrio e a compreensão das diretrizes e normas de conduta da organização.” (FERRARI, 2012 p. 188).

Adaptar os modelos comunicacionais pressupõe uma mudança tanto na forma que são concebidas as trocas, quanto no conteúdo veiculado. Visto que os posicionamentos internos e externos, bem como a imagem organizacional projetada internamente e externamente, atuam efetivamente na compreensão do conteúdo e apreciação da forma. (FISCHER; MERRILL, 1980). Então, não basta que a organização, apenas, faça uso do discurso da diversidade cultural, é necessário que suas práticas, posicionamentos e intervenções sejam fundamentadas por ele, buscando uma congruência entre o que é falado e o que é vivido no interior da instituição. Assim, viabiliza-se a integração de diferentes culturas, que por sua vez corrobora a consolidação de fluxos informacionais democráticos, ou seja a comunicação intercultural no ambiente organizacional.

No mundo das organizações, cada vez mais é necessário desenvolver conhecimentos e novas competências, como o relacionamento intercultural, com o propósito de evitar incômodos e situações desagradáveis, tanto na dimensão dos negócios quanto da interação humana (FERRARI, 2012, p.188).

A partir deste entendimento, compreender uma organização é conhecer a maneira pela qual os colaboradores interagem entre si e com a instituição, identificando seus símbolos, linguagens, posicionamentos e códigos utilizados no contexto organizacional cultural.

Entretanto, sob a perspectiva cultural, o ambiente organizacional é apenas mais uma esfera de convívio, que é influenciada pelos demais ambientes culturais que o colaborador circula. Desta forma, a compreensão acerca das culturas nacionais/regionais, étnicas e geracionais, bem como das relações religiosas, socioeconômicas e de gênero são necessárias para conhecer as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas em que se organizam. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Isto posto, os componentes culturais influem sobre as práticas gerenciais, os posicionamentos e valores em relação ao trabalho. Dado que embasam o comportamento organizacional, não só dos colaboradores, mas também dirigentes, cujos responsáveis pela idealização e aplicação dos modelos de gestão, os quais, conseqüentemente, trazem consigo traços culturais (HOFSTEDE, 1994).

Assim, uma vez introduzida influência de diferentes culturas, na cultura organizacional, na dinâmica interna, bem como nas práticas organizacionais (CURVELLO, 1997), será possível compreender como a cultura e comunicação interna, ambas pautadas na interculturalidade, podem corroborar a uma gestão organizacional integradora.

A cultura organizacional em seu sentido substantivo, advém da experiência e aprendizagem organizacional e pode ser compreendida enquanto um conjunto de premissas que ordenam desde práticas individuais até comportamentos e posicionamentos da gestão de uma organização (HALL, 1997; CURVELLO, 2012).

No sentido epistemológico, o conceito de cultura organizacional é tratado a partir do viés multicultural, portanto, nesse sentido a cultura organizacional é composta por múltiplas culturas que interagem no interior de uma organização. Logo, sua análise é feita a partir da interculturalidade, que por sua vez viabiliza a compreensão das mudanças organizacionais. (HALL, 1997; MARTIN,1992). Ou seja, para os profissionais

[...]que trabalham com o ponto de vista da Fragmentação (que centram o foco na ambiguidade, na multiplicidade de visões, na ausência de consenso, nas relações complexas em que conflito ou harmonia não aparecem com clareza, e que vêem a organização como teia ou rede), há um fluxo contínuo de mudanças, provocadas por um ambiente turbulento e pelo poder difusamente distribuído pela organização. (CURVELLO, 2002, p. 39)

Desta forma, mesmo que dispersa e heterogênea, a cultura organizacional, além de ser conhecida, é vivenciada, experimentada no cotidiano organizacional. A partir dos fluxos informacionais contínuos ela é (re)criada ordinariamente. Ou seja, ela é construída e reconstruída nas relações rotineiras, dado que por meio delas são compartilhados símbolos, linguagens, significados, interpretações e valores, buscando a coesão e a direção rumo aos objetivos organizacionais. À vista disso, a organização pode ser considerada um denominador cultural comum, no sentido de que ela é fonte de identidade, pois almeja despertar e perpetuar o sentimento de pertencimento de seus colaboradores.

[...]a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário (Enriquez, 1974), coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham.(FREITAS, 1997 apud CURVELLO, 2002, p.35)

Então, em determinado grau as normas e valores organizacionais são (re)afirmados pelos meios de comunicação corporativos, os quais são os

responsáveis por trazer concretude e consonância a aspectos subjetivos da ordem individual e coletiva, como valores pessoais e organizacionais. Assim,

[...]cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura (BUENO 1989, p.77).

Enfim, uma vez apresentado o papel agenciador e ordenador da cultura organizacional, e a função substancial da comunicação nos processos de produção, consolidação, transmissão e mudanças culturais, será possível discorrer sobre as habilidades de comunicação intercultural, demandas de gestores e líderes para que uma organização, além de qualificada, se torne qualificante.

5 GESTÃO INTERCULTURAL E SUA RELAÇÃO COM A APRENDIZAGEM E A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

5.1 Aspectos do modelo de gestão intercultural

O desenvolvimento das capacidades de comunicação intercultural passa por três etapas, a primeira é a etapa do reconhecimento, que consiste na constatação de diferentes bases culturais, ou seja, quando se verifica quais são as particularidades culturais de uma pessoa, levando em conta seu contexto de origem, hábitos, maneira de agir, falar, pensar e etc. Uma vez identificadas as diferenças, a segunda etapa é do conhecimento, na qual as pessoas se conhecem e se habitam a partir do convívio. Por fim, a terceira etapa é a do desenvolvimento de habilidades, o eixo central desta fase é a compreensão, dado que o reconhecimento e o conhecimento viabilizam o entendimento e a adaptação face aos traços e expressões culturais (HOFSTEDE, 2001).

Embora pareça trivial ou até inconsciente, o desenvolvimento das habilidades de comunicação intercultural são fundamentais para o convívio salutar e alinhamento entre colaboradores, dado que dentro de uma organização coexistem diversas culturas. Assim, é essencial que o desenvolvimento e o desempenho dessas habilidades sejam valorizadas institucionalmente e se deem de forma consciente, a partir do viés integrador e colaborativo.

Nessa perspectiva, o respaldo institucional é significativo, já que

[...]os valores organizacionais revelavam e asseguravam os interesses da administração e, portanto, determinavam padrões de comportamento e modelos de gestão. Fica patente que os valores, como parte do “tecido” que forma a cultura, conferem sentido ao que se faz na organização (FERRARI, 2012, p.192).

Desta forma, o modelo de comunicação ou as práticas comunicacionais específicas de uma organização são provenientes das trocas simbólicas e dos valores compartilhados internamente. “O modelo desenvolvido define o papel e as funções a serem desempenhadas pelos profissionais, e é resultante do modelo de gestão adotado pela organização.”(FERRARI, 2012, p. 193).

Por outro lado, existem algumas barreiras a modelos de comunicação integradores e colaborativos, como o descrédito a habilidades de comunicação intercultural, a dita racionalidade e a cultura burocrática, a qual valoriza apenas ideias voltadas para a produtividade. Além disso, os canais de comunicação institucionais podem se configurar enquanto barreiras, quando são utilizados somente para transmissão de ordens e informações normativas (CURVELLO, 1997). Ainda, a própria linguagem usada pelos interlocutores nos meios de comunicação internos, podem comprometer o viés integrador e colaborativo, dado que o uso excessivo de termos técnicos, linguagem erudita e coloquial, à medida que concebe uma autoridade e legitimidade ao emissor, pode desestimular a participação e até mesmo a aprendizagem organizacional, pois pode fomentar o sentimento de não pertencimento ou não aptidão para contribuir, reificando outros integrantes da organização.

Isto posto, os modelos de comunicação devem superar a concepção reducionista do processo comunicativo enquanto instrumento normativo de controle, visto que esse modelo pautado nesta objetividade rasa corrobora a falta de integração e participação dos colaboradores. Assim, essa noção instrumental consoma um falso caráter democrático na dinâmica organizacional, onde existem um discurso, algumas autoridades, vários interlocutores sem um entendimento em comum (CURVELLO, 1997).

Desse modo, a gestão de um ambiente intercultural é uma atividade complexa e sutil, pois demanda muita compreensão acerca do "outro". Então as habilidades interculturais são fundamentais para interagir com pessoas de diferentes culturas e agir assertivamente nesse contexto multicultural.

[...]Portanto, interagir com eficácia significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não

ser comum, mas que é respeitada, equitativa e, tanto quanto possível, favorável para ambos os lados (FERRARI, 2012, p.200).

Em vista disso, uma das principais competências demandadas de gestores hoje em dia, é a de gerenciar paradoxos. No sentido de que é necessário uma compreensão sobre o ambiente socioeconômico e sociocultural, externo e interno, e seus respectivos integrantes e componentes. Ou seja, é preciso “ser local e ser global. Entender o outro e conseguir a sinergia necessária para a consecução dos negócios. Tornar o mundo “micro” e o nosso relacionamento “macro” (FERRARI, 2012, p.201).

Assim, a partir do entendimento da maneira pela qual a cultura organizacional influi sobre os modelos de gestão e, conseqüentemente, sobre os modelos comunicativos adotados por uma organização, os quais são responsáveis por definir os papéis e as funções a serem desempenhadas pelos colaboradores, será facilitada a compreensão sobre as práticas organizacionais que orientam uma organização ao carácter qualificante.

Antes de mais nada, pressupõe-se que uma organização qualificante já seja qualificada. Em outras palavras, para uma organização ser qualificante é necessário que ela já seja qualificada, no sentido de dispor de tecnologia, metas, divisão clara de trabalho, um certo grau de autonomia na execução das tarefas, planejamento estratégico assertivo, entre outros fatores que auxiliam a boa performance organizacional. Já uma organização qualificante, além de usufruir dos supracitados elementos, é aquela que valoriza e empreende esforços para fomentar o aprendizado e inovação contínua. Portanto,

[...]deve estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial, realizada pelos próprios empregados (...); deve favorecer o desenvolvimento da corresponsabilidade em torno de objetivos comuns, entre as áreas de produção e de serviços (...); deve dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente de tal modo que eles pensem o seu know-how não como um estoque de conhecimentos a serem preservados, mas como uma competência - ação ao mesmo tempo pessoal e engajada em projeto coletivo (FLEURY, 1996 apud CURVELLO, 1997, p.4).

Embora, cabe salientar que a base de uma organização qualificante é uma cultura organizacional integradora e participativa, que promova o engajamento de seus colaboradores, pois “as bases para a construção de um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem estão na autoestima, na empatia e na afetividade. Sem esses elementos, não se estabelece a comunicação nem o entendimento.” (CURVELLO, 1997, p. 14).

Desta maneira, fica claro a maneira pela qual a cultura organizacional mediante os processos de comunicação podem influir positivamente sobre as inovações e as aprendizagens organizacionais. Operando a partir dos paradoxos, ambiguidades, buscando consonância entre os interesses e identidade individual e o organizacional, entre a tradição e a inovação, entre o discurso e a prática, entre a objetividade dos negócios e a subjetividade de quem negocia (colaboradores).

Por isso, faz-se necessário compreender a comunicação enquanto instância da aprendizagem organizacional (CURVELLO, 1997). Nesse sentido, a partir do emprego de habilidades de comunicação intercultural, almeja-se a predominância de adequação mútua entre os interlocutores, que satisfaça ambas as partes (HOFSTEDE, 2003).

5.2 Influências para a aprendizagem e a inovação organizacional

A presente seção busca apresentar a aprendizagem organizacional enquanto um processo comunicativo, e como essa compreensão pode fomentar a inovação disruptiva em uma organização. Para isso, é necessário salientar que entre todos os componentes institucionais as pessoas são as mais impactadas pelo processo civilizatório da globalização e pelas TICs (CURVELLO, 1997; IANNI, 2005).

Por outro lado, a virtualização das informações alteraram também a sociabilidade e da base material da sociedade, o que traz consigo novas oportunidades (CASTELLS, 1999; GIDDENS, 1991). “[...]Como a possibilidade de se estabelecerem novas relações de trabalho não mais baseadas em normas e

regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança.”(CURVELLO, 1997, p.12).

Além disso, esse novo cenário informacional viabilizou a circulação e o acesso à informação, de maneira que tornou a qualificação mais acessível, o que influi diretamente na aprendizagem organizacional, dado que o processo de aprendizagem é concebido individualmente e coletivamente. Ou seja, a possibilidade de acesso ao conhecimento teórico na internet e a oportunidade de aplicar, transpor, verificar no contexto organizacional, pode significar um grande desenvolvimento, tanto de ordem pessoal, quanto organizacional.

Nesse sentido, a organização que busca ser qualificante, deve promover a livre circulação de ideias, democratizando as informações, com vistas à integração, ao engajamento e à colaboração entre todos os integrantes. Assim, promovendo um clima organizacional adequado à aprendizagem, inovação e ao desenvolvimento, tanto da organização, quanto dos colaboradores (CURVELLO, 1997).

Para tanto, os colaboradores que ocupam funções de gestão ou supervisão, passam a ter um papel estratégico nesse processo, visto que neste contexto eles também exercem a função de facilitador da aprendizagem (SENGE,1990). Então, são responsáveis pela orientação dos conhecimentos de seus subordinados, buscando conduzir os saberes teóricos, auxiliando e facilitando a adequação, bem como a prática organizacional. Entretanto, cabe ressaltar que os gestores devem ser dotados das competências de comunicação intercultural, visto que o exercício da função de facilitador pressupõe reconhecimento das diferenças, conhecimento do “outro” e saber agir a partir dessa pluralidade de conhecimentos e culturas (HOFSTEDE, 2001). Ou seja, além de ter um ágil processo de aprendizagem, é necessário saber como atuar de modo eficaz no contexto multicultural e multidisciplinar.

Desta forma, todos os níveis da organização tendem a aumentar seus níveis de eficácia, em consequência do livre trânsito de ideias, democratização do conhecimento, e do fomento à inovação contínua. “O diálogo, a comunicação, em suma, apesar da impessoalidade, tende a se tornar mais franco, em razão da maior interatividade. As amarras burocráticas e hierárquicas tendem a se tornar mais maleáveis” (CURVELLO, 1997, p.12).

Sob outra perspectiva, mais especificamente, acerca do colaborador que não desempenha função de gestão ou supervisão, num primeiro momento com o intuito de capacitação pessoal, faz-se necessária a habilidade de articulação e entre seu conhecimento prévio e o novo conhecimento, para que alcance a aprendizagem significativa (AUSUBEL, 1963).

Adiante, almejando a capacitação profissional o colaborador além de ser capaz de concatenar seus conhecimentos, deve ser dotado de uma visão e raciocínio sistêmico, como forma de pensar e aprimorar o todo organizacional. Ou seja, o referido raciocínio sistêmico é a instância integradora que concilia teoria e prática (SENGE,1990).

Agora, como produto da associação entre a capacitação profissional e pessoal, a inovação disruptiva é aquela que confere valor ao uso do conhecimento e da tecnologia, alterando a maneira de viver, de trabalhar e se relacionar. Ou seja, a inovação disruptiva muda as práticas sociais (MARKIDES, 2006). Para tanto, são demandadas algumas competências, como adaptabilidade, “a busca do equilíbrio entre a flexibilidade e a ética, a desordem e a incerteza; a capacidade permanente de aprendizagem; saber fazer e saber ser.” (CURVELLO, 1997, p.13). Tais características são algumas das condições básicas para alcançar a aprendizagem significativa disruptiva.

Conforme pôde ser visto na seção 1.6 do presente trabalho, a aprendizagem significativa disruptiva, além de requisitar as supracitadas habilidades, se fundamenta a partir da motivação. Esta só pode ser realizada mediante a atribuição de relevância ao conteúdo e ao seu uso, que é proveniente da identificação pessoal com o que está sendo aprendido e da identificação profissional com a atividade e com a organização, as quais podem ser favorecidas pela aprendizagem significativa disruptiva e pela sua potencial aplicação, a inovação disruptiva (MARKIDES, 2006; MOREIRA, 2006,). Portanto, pode-se concluir que a aprendizagem significativa disruptiva pressupõe uma motivação pessoal para agregar ao coletivo.

Entretanto, mesmo que a motivação seja de ordem pessoal, ela é estabelecida a partir da ordem coletiva, visto que ela só é concebível a partir da identificação com as atividades, os valores, as missões, os objetivos e práticas organizacionais.

[...] Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa; se pode-se vislumbrar um crescimento conjunto e ilimitado; se há ética e confiança nessa relação; se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes.(CURVELLO, 1997, p.13).

Daí emana a necessidade por uma cultura organizacional integradora e colaborativa, por uma comunicação organizacional integrada pautada na interculturalidade e por modelos de gestão próprios de uma organização qualificante. Desta forma, torna-se viável a construção de uma identidade pós-moderna, à medida que o colaborador (re)cria o sentimento de pertencimento à organização, ao passo que sua potencialidade é explorada mediante a interação com diferentes culturas, conhecimentos e práticas existentes na realidade social da organização. (CURVELLO, 1997, 2012; FERRARI, 2012; FLEURY,1996 apud CURVELLO, 1997; HALL, 2003; HOFSTEDE, 2001; KUNSCH, 2006; MARTIN, 1992; SENGE, 1990; SCHEIN; ZARIFIAN, 1996).

CONCLUSÃO

Ao longo do presente trabalho, foram despendidos esforços a fim de apresentar a maneira pela qual o conceito de comunicação intercultural, contextualizado aos ambientes organizacionais, é habitualmente desenvolvido. Para tanto, foi realizada uma investigação da produção sobre o tema, onde verificou-se a produção acadêmica do conceito aplicado às organizações que, na maioria das vezes, era oriunda de países considerados desenvolvidos que dispõem de uma quantidade considerável de mão-de-obra estrangeira, ou a análise do tema era feita em organizações, também provenientes dos referidos países, que expandiram seus negócios para além das fronteiras nacionais em que foram fundadas, buscando ampliar e consolidar suas operações para/em países considerados “em desenvolvimento” ou até mesmo “subdesenvolvidos”.

Entretanto, é compreensível a investigação da comunicação intercultural a partir da análise das interações organizacionais nacional-estrangeiro, dado que as incompatibilidades e desentendimentos comunicacionais/culturais são muito mais aparentes sob essa perspectiva, quando comparado à investigação das interações organizacionais nacional-nacional, mas desta vez pressupondo diferentes bases culturais dentro de uma nacionalidade. Em outras palavras, o estudo da comunicação intercultural em ambientes organizacionais pautado na interculturalidade presente dentro de uma cultura nacional é mais complexo, uma vez que as diferenças culturais se manifestam de formas mais sutis. Mesmo que haja um denominador cultural comum (cultura nacional), a investigação se concebe a partir da análise das demais variações culturais presentes no interior da nação.

Assim, foram empreendidos esforços para transpor, adequando ao campo dos estudos organizacionais, uma perspectiva do conceito de comunicação intercultural que é habitualmente utilizada em áreas do conhecimento da educação e, principalmente, indígena. Fato este que foi observado na investigação da produção acadêmica da temática. Então, buscou-se superar o tradicional viés comparativo, recorrendo à uma abordagem de cunho sistêmico, compreensivo e integrativo.

Nesse sentido, o presente trabalho foi concebido a partir e sob o viés da fragmentação das paisagens culturais e, por conseguinte, fragmentação das identidades modernas (MARTIN, 1992; HALL, 2001). Perspectivas estas que salientam a mudança estrutural nas sociedades modernas no final do século XX,

originada pelo novo paradigma sociotécnico, suportado pelas TICs. (BAUMAN, 1999; CASTELLS, 2003; GIDDENS, 2003; KUNSCH, 2007; SANTOS, 1996). Nesse sentido, o estudo das culturas nacionais, que anteriormente nos forneciam sólidas bases para compreender as interações socioeconômicas e socioculturais, hoje não mais provê recursos necessários uma investigação que abarque a completude da sociabilidade moderna (HALL, 2001).

Desta forma, a partir e sob o viés multicultural com vistas à promoção da interação de diferentes culturas, ou melhor, interculturalidade, foi ambicionado explorar e apresentar a potencialidade da investigação acerca das especificidades culturais presentes dentro das culturas nacionais, aos estudos organizacionais. Para isso, buscou-se evidenciar a importância da compreensão, interação, integração e do reconhecimento das diferentes maneiras de classificação e posicionamento do e no mundo a partir das peculiaridades culturais verificadas nas culturas regionais, religiosas, étnicas, etárias, de classe econômica, de classe social, de gênero, de sexualidade, entre outras. Afinal, compreender as maneiras pelas quais as relações socioeconômicas e socioculturais se estabelecem faz-se necessário para conhecer as concepções de vida social que marcam essas culturas, bem como as formas em que se organizam (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; FERRARI, 2012; HALL, 2001).

Isto posto, foram apresentadas proposições e conceito do interacionismo simbólico, que auxiliaram na explicação da cultura e da identidade enquanto processos comunicacionais. Assim, foi possível compreender a base comunicacional da cultura, a qual permite o intercâmbio de símbolos e significados, os quais mediante identificação orientam a conduta social/modo de vida, que por sua vez viabiliza a construção social da realidade.

Em conformidade com o que foi dito anteriormente, a nível individual, o novo paradigma sociotécnico afetou não só as relações pessoais, mas também as interações indivíduo-organização e empregado-empregador, ao passo que mediante as TICs foi conferida uma agência jamais vista às pessoas que antigamente eram, no processo comunicacional, receptores, sobretudo passivos. Desta maneira, atribuindo um caráter mais democrático e dialógico aos processos comunicacionais modernos (CASTELLS, 1999; IANNI, 2005).

Diante disso, foram apresentados e explicados os novos papéis sociais das organizações e os desafios inerentes a essa nova dinâmica social que tange à criação da imagem e perpetuação da identidade organizacional, na tentativa contínua de (re)construção da legitimação social das organizações (DART, 2004; SUCHMAN, 1995, CURVELLO, 1993; FERRARI, 2012; KUNSCH, 2006).

Nesse contexto, a comunicação organizacional passa a ser vital para a longevidade das organizações, ou seja, a comunicação organizacional torna-se estratégica. Tal fato também é decorrente da revolução informacional global, que conferiu agência às pessoas, que por sua vez dispõem de expectativas para com as organizações. Assim, uma vez apresentado o contexto em que as organizações estão inseridas, foi explicada a necessidade de adaptação delas, por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e competências para operar, se posicionar, agir e se relacionar não só com seu mercado, mas na sociedade onde está inserida. Desta maneira, pôde-se compreender as organizações enquanto agentes sociais que estão num constante processo de adaptação (CASTELLS, 1999; KUNSCH, 2006, GIDDENS, 2003; SROUR, 1998).

Atentando para o fato de que a informação é a matéria prima da revolução tecnológica, o presente trabalho buscou apontar como a adaptação das organizações a essa nova dinâmica pode ser compreendida como uma adaptação não só tecnológica, mas comunicacional (CASTELLS, 1999; GIDDENS, 2003; KUNSCH, 2007; SANTOS, 1996; SROUR, 1998).

Assim, partindo do entendimento da comunicação como a base da interação humana, foi exposta a ideia de comunicação organizacional integrada e explicada a importância de concebê-la sob o viés da comunicação intercultural que pressupõe a multiculturalidade. Para tanto, o trabalho versou sobre a comunicação institucional, mercadológica e interna (KUNSCH, 2006; HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2012).

Ao apresentar e exemplificar como a comunicação institucional e a comunicação mercadológica operam no nível “macro”, almejou-se compreender e explicar a maneira pela qual elas influem sobre o contexto “micro” (CURVELLO, 2002). Em outras palavras, foi investigado o modo como as comunicações “macro” (institucional e mercadológica) intervêm na comunicação interna e na relação

colaborador-organização e suas reverberações, tanto a nível pessoal quanto organizacional (KUNSCH, 2006; FERRARI, 2012).

Partindo da concepção de uma organização enquanto uma microsociedade, visto que interações simbólicas, econômicas, e políticas, acontecem em seu interior (KUNSCH, 2006), o trabalho colocou as organizações em perspectiva, compreendendo-as enquanto uma microsociedade inserida num contexto “macro” globalizado, o qual exerce grande influência sobre o modo que ela opera, “agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.” (CURVELLO, 2002, p.25).

Isto posto, ainda sob essa perspectiva, por se auto-organizarem a partir e por intermédio da comunicação, as organizações também foram investigadas enquanto um processo comunicacional (KUNSCH, 2006; CURVELLO, 1997), a fim de analisar as interações organizacionais e suas reverberações na sociabilidade, bem como na internalização das informações pelo receptor, contemplando seu caráter ativo no processo comunicacional.

Desta maneira, esforços foram empreendidos para explicar como práticas interculturais organizacionais podem influenciar não só a percepção da sociedade, mas também, sobretudo, a integração, participação, engajamento, capacitação e aprendizagem dos colaboradores, tornando o ambiente organizacional propício a inovações disruptivas.

Para tanto, foi exposto e explicado o processo que leva uma organização a se tornar além de qualificada, qualificante, voltando-se para o aprendizado e inovação constante, perpassando sobre o papel da cultura organizacional integradora e colaborativa, e sobre os desafios intrínsecos da gestão neste contexto e evidenciando a relevância do reconhecimento das diferenças culturais e técnicas, da compreensão delas e das competências pressupostas à uma comunicação intercultural. (ZARIFIAN, 1996; HOFSTEDE, 2001)

Desta forma, foi explicitada a importância da instituição ter uma comunicação integrada pautada na interculturalidade, o que viabiliza modelos de gestão qualificantes. Desta maneira, preconizando a circulação de ideias, democratizando conhecimento e promovendo a criação de um sentimento de pertencimento do

colaborador à organização, trazendo coesão interna e fomentando a motivação, a qual é responsável pelo engajamento do colaborador (KUNSCH, 2006; HOFSTEDE, 2001; SENGE, 1990; CURVELLO, 1997).

Por fim, a presente produção clarificou o motivo pelo qual a motivação é imprescindível à aprendizagem significativa disruptiva, que por sua vez facilita e aumenta a recorrência das inovações disruptivas em ambientes organizacionais, podendo nortear novas práticas que colaborem à adaptação das organizações. Desta forma, a pesquisa permitiu concluir e elencar os papéis fundamentais da comunicação intercultural, tanto na dimensão organizacional, quanto na interação humana que se equaciona nas diversas esferas sociais.

REFERÊNCIAS

AUSUBEL, D. P. *The psychology of meaningful verbal learning*. New York: Grune and Stratton, 1963.

BAPTISTA, I. Y. F. O Modelo de Lasswell Aplicado à História das Teorias da Comunicação. **Revista de ensino, educação e ciências humanas**, v. 18, p. 191-196, 2017.

BAUMAN, Z. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BEAMER, Linda. Learning Intercultural Communication Competence. **Journal of Business Communication**, v. 29, n. 3, p. 285-303, 1992.

BERGER, P; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise in Sociology of Knowledge**. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

BLUMER, H. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, D. **Teoria da comunicação**: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980.

BOURDIEU, P. **Coisas Ditas**. Campinas: São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: Sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 2017.

BUENO, W. C. Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira. **Comunicação e Sociedade**, n. 16, p.71-99, 1989.

CANCLINI, N. G. **Consumidores e Cidadãos**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

CANCLINI, N. G. **Culturas Híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo: Edusp, 1998.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet**: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade Tradução de Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. v.2 Tradução de. Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 2002.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado) - Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo, 1993.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações. In: XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...** Santos: Intercom, 1997.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAHL, S. **Diversity Marketing**. Londres: Thomson, 2002.

DART, R. *Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology*. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 33, n. 2, p. 290-310, 2004.

DART, R. The legitimacy of social enterprise. **Nonprofit management and leadership**, v. 14, n. 4, p. 411-424, 2004.

FERNANDES, T. F. Q. de J. **A Comunicação Intercultural nas Organizações – Exemplos Dinamarqueses**. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014.

FERRARI, M. A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia**, v. 5, n. 1, p. 178-204, 2012.

FISCHER, H; MERRILL, J. **The world's great dailies: profiles of fifty newspapers**. New York: Hastings House, 1980.

FLEURY, M.T.L; FISCHER, M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GADEA, C. A. O interacionismo simbólico e os estudos sobre cultura e poder. **Revista Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 241-255, 2013

GALINDO, D. Comunicação Mercadológica – Uma revisão Conceitual. In: GALINDO, D. (Org.) **Comunicação Institucional e Mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2012

GARBIN, E. M. Cultur@s juvenis, identid@des e internet: questões atuais. **Revista Brasileira de Educação**, n. 23, p. 119-135, 2003.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp. 1991

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Editorial Presença, 2013.

HALL, S. A Centralidade da Cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Revista Educação & Realidade**, v. 22, n. 2, p. 15-46,1997.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 12. Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2020.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: Harper Collins, 1994.

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

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003.

IANNI, O. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. **Estudos Avançados**, v. 8, p. 147-163, 1994.

JONES, A; DRAPER, S. *Intercultural Communication*. **Giblin Euson Library Helpsheet 1-2**. Melbourne: The University of Melbourne Faculty of Business & Economics, 2007

KIM, M. S. *Intercultural Communication: Challenges of Studying “Korean” Culture and Communication in a Globalizing World*. In: JIN, D. Y.; KWAK, N.

Communication, Digital Media, and Popular Culture in Korea: Contemporary Research and Future Prospects. Laham, Maryland. p. 363- 380, 2018.

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 4. ed. 2003.

KUNSCH, M. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M.. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** 2. ed. Volume 1. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y pensamiento**, n. 51, p. 38-51, 2007.

KUNSCH, M. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M. (org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

KUNSCH, M. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. São Paulo, **Intercom – RBCC**, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

LASSWELL, H. A Estrutura e a Função da Comunicação na Sociedade. In COHN, G. (org.) **Comunicação e Indústria Cultural.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, p. 105-117, original de 1948.

LOTMAN, I. et al. *Tesi per un analisi semiotica della cultura.* In: PREVIGNANO, C. L.; GIROTTI, K. D.; CORDUAS, S.. **La Semiótica nei Paesi Slavi.** Milano: Feltrinelli, p. 944-1.020, 1979.

MCCRACKEN, G. **Cultura e Consumo:** Novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Tradução Fernanda Eugenio. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MANLIN, L. **Dificuldades de Comunicação Intercultural:** Empresas Portuguesas na China. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Letras e Ciências Humanas, Universidade do Minho, 2013.

MARKIDES, C. *Disruptive innovation: In need of better theory*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p.19-25, 2006.

MARTIN, J. **Culture in Organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MATTELART, A. **Comunicação-mundo: história das ideias e estratégias**. Petrópolis, Vozes, 1994.

MATTELART, A; MATTELART M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social**. Barcelona: Paidós, 1982 (original de 1934).

MOREIRA, M. A. **A teoria da aprendizagem significativa e sua implementação em sala de aula**. Brasília: Editora da UnB, 2006.

MORESCO, M; RIBEIRO, R. O Conceito de Identidade nos Estudos Culturais Britânicos e Latino-Americanos: Um Resgate Teórico. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v.14, n.27, p. 168-183, 2015.

MOTTA, F., VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Thomson Learning, 2002.

NOGAMI, V. **Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada: uma análise evolutiva e comparativa**. Suma de negócios, 2019.

QUESSADA, D. **O poder da publicidade na sociedade consumida pelas marcas**. Tradução Joana Melo. São Paulo: Futura, 2003.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. São Carlos-SP: **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, M. **A natureza do espaço – Técnica e tempo. Razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998 (Original de 1990).

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 10ª. Ed, 2002.

SOLANO, R. **A Comunicação Intercultural de Organizações: Potencial competitivo de brasilidades na composição sígnica de marcas em mercados internacionais**. Dissertação (Mestrado), Faculdade Cásper Líbero, Programa de Pós-graduação em Comunicação, 2020.

SROUR, R. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

SUCHMAN, M. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. **Academy of management review**, v. 20, n. 3p. 571-610, 1995.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Raw McGraw-Hill, 1998

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**, 2015.

WILLIAMS, R. **Cultura e Sociedade: de Coleridge a Orwell**, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

ZARIFIAN, P. O modelo das competências e suas consequências para os ofícios profissionais. In: **Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências**. Rio de Janeiro, RJ: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.