

**COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES MULTICULTURAIS – UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO  
SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NO BRASIL ENTRE 2000 E 2016**

**ISABELLA PIMENTA ROSSI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)  
isabella.prossi@gmail.com

**JANAÍNA MARIA BUENO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)  
janaina.bueno@ufu.br

# COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES MULTICULTURAIS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NO BRASIL ENTRE 2000 E 2016

## 1. INTRODUÇÃO

É possível verificar que, nas últimas décadas, a atuação e operação das organizações no âmbito internacional têm se intensificado. Percebe-se que no contexto corporativo criou-se a necessidade de interação das organizações com outras de diferentes países, assim como a interação de unidades em diferentes países da mesma organização, o que demanda a construção de relacionamentos entre indivíduos de culturas diferentes (FREITAS, 2008).

Atividades como liderar, motivar, negociar, tomar decisões, solucionar problemas, trocar informações e ideias dependem da capacidade de empregados e gestores oriundos de uma dada cultura de se comunicar de forma efetiva com fornecedores, clientes e colegas de trabalho de outras. O trabalho de equipes multiculturais ganha relevância nesse cenário, pois o processo comunicativo oferece desafios para qualquer ambiente de trabalho, inclusive os homogêneos, e quanto maior a diversidade cultural, mais complicado se torna a efetividade da comunicação e do trabalho em si (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

Torna-se cada vez mais necessário, portanto, compreender o ambiente multicultural no qual as organizações estão imersas atualmente a fim de suavizar os efeitos da intensificação da problemática comunicacional causada pela globalização e massificação do acesso à informação, uma vez que, as organizações têm passado por processos de adaptação. Entender esse processo auxilia no desenvolvimento de novas estratégias de unificação da cultura organizacional, de treinamentos, do processo de expatriação, de formação de equipes multiculturais, de desenvolvimento de cargos de liderança, dentre outros processos (FREITAS, 2008; BUENO; FREITAS, 2015).

Sendo assim, partiu-se da seguinte questão: *quais são as contribuições acadêmicas sobre comunicação em ambientes multiculturais, feitas no período de 2000 a 2016, no Brasil?* Para responder à esta pergunta, o objetivo da pesquisa foi: analisar e estruturar quais foram as contribuições acadêmicas sobre a comunicação em ambientes multiculturais no período de 2000 a 2016, no Brasil, por meio de uma revisão bibliográfica e, a partir disso, sugerir estudos futuros sobre o tema.

Foram coletados trinta e três trabalhos acadêmicos e estes foram estruturados por período a fim de melhor visualização do desenvolvimento da relevância do tema. Após esta separação os trabalhos foram analisados e suas contribuições foram enaltecidas. O presente estudo se fez necessário a partir da generalidade do tema, da quantidade pulverizada de trabalhos acadêmicos publicados sobre o mesmo e a demanda latente de aprofundamento de certos aspectos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modelo básico do processo de comunicação prevê a existência de remetentes, destinatários, mensagens e ruídos. Ruídos envolvem aspectos físicos, ambientais, psicológicos e culturais que podem prejudicar o recebimento e o entendimento da mensagem transmitida por parte do destinatário, e, assim como apresentado por Canale (1995) os ruídos culturais, foco desta pesquisa, dizem respeito aos problemas oriundos das diferenças culturais entre os indivíduos, incluindo disparidades de classe social, nível de instrução, nacionalidade, descendência e idioma nativo. Percebe-se, então segundo Castillo (2012), a influência da cultura no processo de comunicação, que é potencializada pela forma única com a qual cada cultura lida com problemáticas do dia a dia de trabalho. As culturas ocidentais e orientais apresentam formas distintas de lidar com hierarquia, autoridade, poder, preferências na forma de comunicação, trabalho individual e em grupo, o que dificulta a sua interação.

Apesar da provada importância da comunicação, pode-se perceber que existem grandes diferenças na postura comunicacional de cada cultura e, de acordo com Lewis (2006), é possível traçar os seguintes perfis culturais: culturas lineares-ativas, reativas e multiativas. As culturas lineares-ativas tratam a comunicação de forma direta e objetiva. O traço presente nas culturas alemã e suíça baseia seus diálogos em fatos consumados e os indivíduos são orientados pelas tarefas e necessidades da organização, se planejando para realizar uma tarefa por vez e dar feedbacks impessoais e objetivos. Já as culturas reativas são caracterizadas por indivíduos pacientes, calmos e bons ouvintes. Estas pessoas ouvem mais do que falam e sempre procuram reagir cuidadosamente às propostas das outras partes. O perfil tipicamente asiático é guiado pelo respeito. O último perfil é onde se encaixam os brasileiros e as culturas de proveniência latina. Marcados pela eloquência e a propensão à fala, os indivíduos realizam múltiplas tarefas ao mesmo tempo, trabalham de forma a realizar atividades de acordo com a sua prioridade e são orientadas para as pessoas.

É muito comum que gestores não reconheçam o potencial da diversidade cultural da organização e escolham ignorar as possíveis melhoras de resultados que esta acarreta. Os principais cursos de ação de gestores perante pluralidade cultural, segundo Adler e Gundersen (2008) são a paroquial, o etnocêntrico e o sinérgico. A aproximação paroquial é bastante comum e ocorre quando os gestores não concedem espaço para a forma de trabalho de outras culturas, ressaltando então que os meios de trabalho daquela cultura são os únicos existentes. A diversidade é ignorada e não causa impacto na organização. Já a forma etnocêntrica reconhece a existência de outros modelos de trabalho proveniente de outras culturas, mas os trata como inferiores ao seu próprio. Nessa aproximação, a diversidade cultural pode causar problemas na organização e estes são evitados pela redução da mesma. Por fim, a forma menos comum de ação relacionada à diversidade é a sinérgica, na qual gestores reconhecem o verdadeiro significado de cultura, percebendo que a diversidade pode ser extremamente benéfica para a organização. Essa forma de ação pode trazer vantagens e desvantagens para a empresa, e deve-se gerir as diferenças para que o modelo ótimo seja criado a partir delas.

A sinergia cultural permite que a organização encontre modelos de práticas administrativas que transcendem as diferenças e similaridades culturais, passando a vê-las como recursos da organização e não como geradores de problema em potencial. A partir desta visão pode-se refletir sobre os melhores aspectos de cada membro, tratando as similaridades e as diferenças como igualmente benéficas, e os melhores aspectos de cada membro são refletidos nas estratégias, estrutura e processos sem violar as normas de nenhuma das culturas envolvidas.

Para Adler e Gundersen (2008), o alcance da sinergia se dá num processo de 4 etapas. A primeira consiste em descrever e destrinchar a situação cultural da organização levando em consideração as perspectivas de todas as culturas envolvidas. Geralmente as problemáticas envolvidas são relacionadas aos efeitos e desafios que a diversidade cultural acarreta. A segunda etapa lida com a interpretação da situação do ponto de vista de cada cultura, procurando justificar a forma como os indivíduos sentem, pensam e agem. A terceira tenta encontrar todas as alternativas possíveis para a solução de um dado problema e, isto é feito a partir da análise de cada cultura para que se possa encontrar uma forma criativa com a qual determinada cultura resolveria o problema. A partir desta visão o gestor terá em mãos formas inovadoras e criativas de tratamento dos problemas. Na última etapa o gestor deve escolher dentre as alternativas a que melhor se adapta ao contexto em questão. Os benefícios da adaptação sinérgica das organizações são inúmeros, mas a criatividade, inovação, mudança de perspectiva e criação de um ambiente de trabalho acolhedor e livre de preconceitos são os principais.

Outro conceito relacionado é o de inteligência cultural que pode ser definida como a habilidade de adquirir conhecimento, desenvolver tolerância, adquirir habilidades comportamentais, agir de forma compreensiva, aberta, tolerante, humilde, curiosa e contida perante culturas diferentes (MORELI, 2012). As equipes multiculturais, entendidas como

aquelas cujos membros são provenientes de origem e antecedentes étnicos diferentes, são responsáveis não só por executar atividades e projetos em comum, como também em criar um ambiente sinérgico onde a diversidade seja um fator agregador, por isso o desenvolvimento da inteligência cultural poderá ajudar não só os profissionais, individualmente, no processo de preparação e adaptação para atuar em um ambiente multicultural, como também a equipe como um todo ganha consistência, confiança e experiência (BUENO; FREITAS, 2015).

Segundo Bitencourt e Bueno (2015), a formação de equipes multiculturais, quando realizada de forma consciente e levando em consideração a manutenção da coesão grupal, é extremamente benéfica para a organização e para os integrantes dos grupos devido ao potencial aumento de desempenho, ganho de eficiência, esquivas de trabalho repetitivo, ganho de diferentes perspectivas, melhoramento na solução de problemas, potencialização da inovação e incentivo da criatividade. Além disso, não há evidências de que o processo de integração cultural sofrerá retardamento ou será cessado, o que torna a problemática ainda mais séria e relevante. Para as autoras, os principais traços de personalidade requeridos para interações benéficas em equipes multiculturais são: benevolência, tolerância, abertura, autoconhecimento, abertura, boa comunicação, confiabilidade e disposição para aprender e confiar. Vale ressaltar que, apesar de o citado acima ter sido elencado para equipes multiculturais virtuais, os traços se mostram ainda mais importantes nas interações em pessoa.

Por fim, é interessante que gestores, líderes e trabalhadores estejam atentos à internacionalização crescente de organizações, práticas e grupos para que seja possível compreender o quão impactante este fenômeno é. É necessário que as organizações estejam abertas e preparadas para o recebimento de indivíduos de culturas diferentes, realizando treinamentos internos, por exemplo, a fim de acolher bem trabalhadores que possam vir de outras proveniências.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é caracterizada, primordialmente, como de abordagem qualitativa, do tipo descritiva. A fim de explorar o tema da comunicação em ambientes multiculturais de trabalho foram coletados, inicialmente, cinquenta e dois trabalhos acadêmicos, em sua maioria publicados nos portais de periódicos SPELL, Scielo e Google Scholar, buscando as seguintes palavras-chave: comunicação intercultural, ambientes multiculturais de trabalho, ambiente organizacional multicultural, comunicação organizacional e interação multicultural. Também foram feitas buscas no site da Anpad, mas não foram encontrados trabalhos usando as palavras-chaves escolhidas e suas combinações.

A triagem inicial dos trabalhos acadêmicos se deu pela leitura do resumo, introdução e considerações finais, a partir da qual foram selecionadas trinta e três publicações que mais se aproximavam da discussão proposta por esta pesquisa. Os trinta e três trabalhos acadêmicos foram organizados por ano de publicação e, então, foram separados em períodos de cinco anos por conveniência, na tentativa de identificar uma linha de pensamento que mostrasse a evolução do tema. Tal organização permitiu justamente essa identificação de ganho de relevância da problemática comunicacional no âmbito acadêmico.

### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para melhor visualização dos dados dos trabalhos utilizados, estes seguem abaixo divididos por título, autores, ano de publicação e divisão temporal no qual foram classificados para a descrição e análise, a começar pelo Quadro 1, a seguir, com a 1ª divisão temporal, de 2000 a 2005:

**Quadro 1 – Divisão temporal 1**

	<b>Título</b>	<b>Autor(res)</b>	<b>Ano de Publicação</b>
Divisão temporal 1: 2000 - 2005	Comunicação Intercultural para estudantes de Gestão no Ensino Superior em Portugal – Um Estudo de Caso	Bervely Trayner, Pedro Dominginhos	2000
	Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-Audi de S. José dos Pinhais/SP	Marília Gomes de Carvalho, Lino Trevisn	2002
	Globalização, interculturalidade e mídia digital	Hiliana reis	2003
	Globalização, comunicação intercultural e mediações tecnológicas	Hiliana reis	2004
	O novo papel da comunicação e suas estratégias num mundo globalizado	Franciele Romina Radloff	2005

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 2 apresenta os trabalhos classificados na divisão temporal 2, de 2006 a 2010:

**Quadro 2 – Divisão temporal 2**

	<b>Título</b>	<b>Autor(res)</b>	<b>Ano de Publicação</b>
Divisão temporal 2: 2006 - 2010	Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos	Onésimo de Oliveira Cardoso	2006
	A importância da comunicação interna nas organizações	Marcela Grubisich Menan	2006
	A Comunicação em Contextos Interculturais: A Excelência das Relações Públicas em Organizações Multinacionais	Juliana Estela Pierobon	2006
	Ética e comunicação: competências fundamentais para a secretária executiva das multinacionais	Jéssica Rudolph Pinheiro	2006
	Comunicação, linguagem e comunicação organizacional	Celsi Bronstrup Silvestrin, Elena Godoi, Anely Ribeiro	2006
	Discutindo as diferenças culturais, conflitos e os mecanismos de grupo em redes de empresas	Kathiane Benedetti Corso, Maria Ivete Trevisan Fossá	2008
	Torre de Babel: Mito ou realidade nas relações empresariais	Ana Manuel Gomes Barbosa Duarte	2008
	A língua inglesa nas empresas: esta satisfaz todas as necessidades de comunicação internacional?	Sílvia Ribeiro das Neves	2008
	Comunicação Multilíngue, uma Ferramenta Estratégica	Ana Sofia Penedo Rodrigues	2008
	Communication practices in global product development projects of Brazilian multinational firms	Franciane Freitas Silveira, Roberto Sbragia	2010
	Multilinguismo e competências interculturais no mercado de trabalho europeu	Claudia Mercado Vargas	2010

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 3 apresenta os trabalhos classificados na divisão temporal 3, de 2011 a 2015:

**Quadro 3 – Divisão temporal 3**

	<b>Título</b>	<b>Autor(res)</b>	<b>Ano de Publicação</b>
Divisão temporal 3: 2011 - 2015	A globalização e as diferenças interculturais em uma multinacional: Caso IBM Brasil	Heloisa Abreu Uehara	2011
	Heterogeneidade social e institucional, interculturalidade e comunicação intercultural	Daniel Mato	2012
	Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino	Saul Eliahú Mizrahi, Alberto G. Canen	2012
	Relações públicas e a mediação do diálogo intercultural na comunicação organizacional	Mayra Gianoni Moreli	2012
	A influência das culturas individuais num ambiente empresarial multicultural	Gonçalo Miguel Carvalho e Silva	2012
	Representaciones de la escritura académica en contextos de bilingüismo e interculturalidad	Sandra Soler Castillo	2013
	Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural	Maria Aparecida Ferrari	2014
	Processos da comunicação mercadológica intercultural em Cuba	Kleber Markus, Marília Saveri	2014
	A interculturalidade como orientação metodológica e de análises na comunicação organizacional	Viviane Fushimi Velloso, Mitsuru Higuchi Yanaze	2014
	As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: Um estudo de casos múltiplos	Janaína Maria Bueno, Maria Ester de Freitas	2015
	Liderança interpessoal comunicação intercultural E globalização	Paulo Roberto Moreira	2015
	Memória Institucional: ferramenta estratégica da comunicação organizacional	José de Deus Dias Neto	2015
	Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural	Cleusa maria Andrade Scroferneker, Lidiane Ramirez Amorim, Renata Cássia Andreoni de Souza	2015
A comunicação intercultural nas organizações: exemplos dinamarqueses	Sonia Pedro Sebastião, Tania Jose Fernandes	2015	

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 4 apresenta os trabalhos classificados na divisão temporal 4, de 2016:

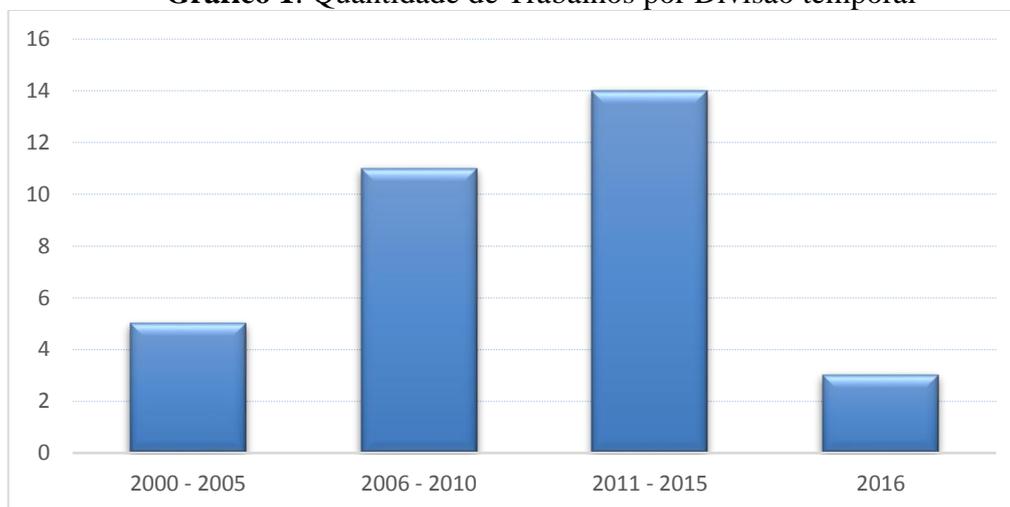
**Quadro 4 – Divisão temporal 4**

	<b>Título</b>	<b>Autor(res)</b>	<b>Ano de Publicação</b>
Divisão temporal 4: 2016 -	Os Imigrantes nas Empresas de Curitiba e suas Relações Interculturais no Ambiente de Trabalho: (Im)Possibilidades da Gestão da Comunicação Interna	Wellington Teixeira Lisboa	2016
	Comunicação mercadológica intercultural: Daiso Japan Brasil e a qualificação para o consumo no ponto de venda	Everaldo Pereira	2016
	Cross cultural and cross linguistic perception of authentic emotions through speech: An acoustic phonetic study with brazilian and swedish listeners	Wellington da Silva, Plinio Almeida Barbosa, Âsa Abelin	2016

Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra o número de trabalhos distribuídos em suas respectivas divisões temporais a fim de demonstrar a evolução da relevância percebida do tema pela comunidade acadêmica, pelo menos no que tange à quantidade de trabalhos publicados.

**Gráfico 1: Quantidade de Trabalhos por Divisão temporal**



Fonte: dados da pesquisa.

A fim de facilitar a apresentação dos trabalhos selecionados e análise de suas contribuições, os artigos foram separados cronologicamente, como detalhado a seguir:

#### **4.1. Divisão temporal 1: 2000 – 2005**

Nesta divisão, foram analisados cinco trabalhos. O primeiro deles é uma publicação feita por Trayner e Dominginhos (2000), na qual são discutidas as principais competências, conhecimentos e perspectivas que devem ser pautadas a estudantes de gestão de forma a desenvolver melhor a comunicação corporativa internacional. O trabalho tem sua principal colaboração ao tratar a flexibilidade como relevante no ambiente organizacional, demonstrando a importância percebida da comunicacional entre diferentes culturas.

O segundo trabalho começa a definir aspectos culturais como mutáveis e dinâmicos, pautando a discussão em cima da ideia de que um modelo puro e rígido de cultura não é real, principalmente em um mundo corporativo em processo de intensificação da globalização, uma vez que esta é fruto de interação de microculturas provindas e perpetuadas por indivíduos. Durante a contraposição dos principais traços culturais organizacionais brasileiros e alemães pode-se perceber que Carvalho e Trevisan (2002) apontam certos aspectos que causam o estranhamento entre culturas no ambiente organizacional: diferenças no idioma, confiança no conhecimento e capacidade técnica (subestimação), falta de interação, integração e falta de pertencimento social, repreensão pública, falta de flexibilidade, altos níveis de burocracia, incompatibilidade no que tange à pontualidade, centralização, dentre outros, como potenciais barreiras para o bom funcionamento de equipes formadas pelas duas culturas. Os autores também discutem que, por serem inerentes ao ser humano, tais aspectos causarão inevitavelmente dificuldades de relacionamento, mas estas são tratadas como apaziguáveis pela compreensão da cultura como sendo força motriz das diferenças. Por fim, discute-se sobre a visão dualista da igualdade despertada pelas origens culturais, defendendo que a aparente igualdade legal proporcionada pela Constituição Brasileira mascara a desigualdade social e moral. Além disso, o trabalho já trata a barreira linguística não só como não sendo a principal em ambientes multiculturais de trabalho, mas também como facilmente transponível. As principais estratégias apontadas como eficazes são a boa vontade em se fazer entender e a existência e a evidência de objetivos em comum.

A tecnologia é enfatizada inicialmente no trabalho de Reis (2003), no qual cultura, juntamente às suas regras e conteúdo, é novamente tratada como dinâmica e mutável. A autora discorre sobre intercâmbio cultural como resultado do contato entre culturas ocasionado pelo processo de dominação econômica, processo este que é ampliado por veículos de mídia e, atualmente, massificado por mídias digitais. Tal processo causa uma difusão de valores, criando espaços comuns entre culturas diferentes. Neste ponto, Reis (2003) discute a importância do estudo das semelhanças bem como das diferenças evidenciadas em interações multiculturais. O destaque à massificação da tecnologia também é contribuição deste trabalho, cuja ascensão massificada estava em iniciação. Sobre tal Reis (2003, p. 4) cita:

Multiplicam-se as possibilidades de interação, onde produtores se transformam em receptores e vice-versa. A mídia digital é hoje uma poderosa ferramenta tanto para acessar informações, como para viabilizar e incentivar os processos de comunicação intra e interculturais (REIS, 2002, p. 4).

Reis (2003, p. 11), então, defende que “a tecnologia é condição suficiente, mas não necessária, para a mudança cultural”. A justificativa para tal é o acesso limitado à veículos de mídia digital, a competência cognitiva, linguística e tecnológica de parte dos usuários.

No seu segundo trabalho, Reis (2004) volta a dissertar sobre a importância das mídias digitais e sobre a distinção cultural ser instalada quando indivíduos se auto percebem como diferentes. A autora, então, especificamente de expatriação e defende a necessidade de integração na sociedade e não somente no local de trabalho. E enfatiza que mesmo havendo empatia, os indivíduos mantêm seus códigos de comunicação e valores que influenciam nas relações e negociações com a cultura local, o que traz estranhamentos, tensões e dificuldades.

Por fim, Randloff (2005), inicia a discussão sobre a importância da escolha dos meios comunicacionais pelas organizações, dando ênfase à potencialidade de manifestações culturais e a necessidade e ou periculosidade envolvidas no processo de estabelecimento de referências culturais comuns. Destaca-se a ideia de manipulação da informação ser motriz da formação de opiniões errôneas, radicais, preconceituosas e inflexíveis.

#### **4.2. Divisão temporal 2: 2006 – 2010**

Na segunda divisão temporal, foram analisados onze trabalhos sendo que no primeiro, Pinheiro (2006) faz um estudo sobre as principais competências requeridas ao cargo de secretária executiva de multinacionais. Chega-se à conclusão que, na parte ética, senso crítico, tomada de ações, discrição ao lidar com assuntos sigilosos, postura profissional e administração de conflitos e problemas são as principais competências. Já no que tange à comunicação, foram elencadas negociação, liderança, trabalho em equipe, capacidade de interagir e facilitação.

Com ênfase no processo comunicacional, Silvestrin, Godoi e Ribeiro (2006) definem comunicação como sentimento de partilha, no qual um pouco do “eu” passa a fazer parte do outro e vice-versa. O “intercultural” tratado no trabalho se refere justamente à essa troca, ao invés de interação entre culturas propriamente dita. Os autores, então, discorrem sobre a sua maior contribuição no trabalho, a ideia de que a imprevisibilidade do discurso é um grande complicador do processo comunicacional.

O terceiro trabalho analisado dá ênfase à importância da comunicação interna. Menan (2006) define a comunicação interna como força motriz do clima organizacional e humanizadora das relações de trabalho. Além disso, o objeto de estudo é colocado como “ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa”. Menan (2006) então, aponta baixos índices de produtividades, falta de comprometimento, clima permanente de desmotivação, burocratização excessiva, desentendimento, discórdia, conflitos internos frequentes, falta de trabalho colaborativo, grande número de acidentes e ações/processos trabalhistas como as principais consequências da ineficácia da comunicação interna.

Cardoso (2006) faz duas contribuições para os estudos sobre comunicação, criticando a teoria clássica e dissertando sobre o dualismo da realidade virtual. Esse dualismo é justificado pela capacidade da realidade virtual de aproximar indivíduos das partes mais distintas e distantes do globo e de isolar outros do convívio profissional e social, ao mesmo tempo. Além disso, o autor cita a criação de uma cibercultura a partir da fusão das diferentes através da globalização, na qual a diferenciação e a separação primordial se dariam pela condição financeira do indivíduo, organização ou Estado. Ao analisar o modelo clássico do processo comunicacional, critica a ideia de que uma boa comunicação se garante pela univocidade entre codificação, decodificação, retroalimentação e eliminação de ruídos, e ressalta a ausência das condições sociais de produção de sentido como um ruído propriamente dito. Por fim, termina por defender a comunicação como parte da estratégia das organizações.

Em continuidade, Pierobon (2006) faz sua contribuição por indicar os principais desafios impostos às organizações pelo contexto intercultural e por ressaltar que o profissional de Relações Públicas é indicado para a solução dos mesmos.

Percebe-se que a maioria dos trabalhos acadêmicos que exploram a multiculturalidade utilizam organizações de grande porte e/ou multinacionais como objeto de pesquisa. Levando esse aspecto em consideração, Corso e Fossá (2008) fazem sua contribuição ao tratar o tema dentro de redes formadas por organizações de menor porte. As organizações de menor porte encontram dificuldades de posicionamento competitivo no mercado global devido à falta de recursos acarretado pela atividade individual e algumas opções que vem sendo exploradas para solucionar esta situação são as alianças, joint-ventures, consórcios, redes, dentre outros. As autoras comentam também sobre a importância dada à reestruturação física, econômica e financeira das organizações que optam por estabelecer parcerias com outras e a forma como a parte cultural é negligenciada.

A questão intercultural acarreta, conseqüentemente, nas discussões sobre a língua inglesa. É fato que, no mundo corporativo, tal idioma é o mais utilizado e tido como referência e pré-requisito na contratação de profissionais em organizações de grande porte e multinacionais. Neves (2008) propõe, então, a discussão sobre o grau de suficiência da língua inglesa para a boa comunicação dentro de organizações. Ela coloca, primeiramente, o conhecimento linguístico como primordial para as relações comerciais de forma a minimizar os riscos de enganos grotescos, de perda de oportunidades e de parcerias. Também é necessário não só o uso, mas o domínio inglês. A autora defende que a escolha e o domínio de um idioma comum acarretam em diminuição de custos de tradução e afins, e coloca a massificação do uso do idioma como solução intermediária, elo entre organizações e seus parceiros.

Rodrigues (2008), em sua pesquisa, defende a ideia de que somos o que denominou de “e-sociedade”, na qual o fluxo rápido de informações e o seu volume garantiram o sucesso do processo de globalização. O desenvolvimento tecnológico das organizações de planos de transporte, comunicação e sistemas de informação são vistos como os principais agentes na redução de barreiras de movimentos internacionais e promoção da circulação de pessoas, bens, capital e conhecimento. Definiu ainda que se caminha com uma crescente tendência em direção à homogeneização de hábitos e necessidades de consumo. Ao pesquisar sobre a comunicação multilíngue em organizações da União Europeia, Rodrigues (2008) reconhece o inglês como idioma mais utilizado por conveniência, uma vez que a superioridade da quantidade de pessoas que conseguem se comunicar utilizando a língua é gritante diante as demais. Apesar disso, a autora denota sobre os crescentes e significativos índices de utilização dos idiomas francês, alemão espanhol e mandarim.

Duarte (2008) discorre sobre mitos e verdades no que tange à comunicação, colocando o fato de que um indivíduo se comunica apenas com palavras, quando conscientemente deseja, com sentido único, e que a informação passada sempre é recebida de forma idêntica à esta como mitos. A realidade é que se comunica sem consciência, com o uso de linguagem corporal, com

dois sentidos, e que as mensagens estão suscetíveis à interpretação, errônea, exagerada ou não, do receptor. Também disserta sobre como o conhecimento idiomático é o caminho para a dissipação do crescimento do respeito intercultural.

Vargas (2010) atribui à globalização a intensificação da desigualdade entre os países e dos grandes fluxos migratórios, além de esta ter trazido novos desafios da crescente diversificação do mundo e a pressão que este tem sofrido para uniformizar-se. Também discorre sobre a principal função da comunicação intercultural ser o bom aproveitamento e preservação da riqueza cultural no ambiente laboral. A razão primordial para toda a problemática intercultural seria a característica etnocêntrica da cultura e de como esta é incorporada ao ser humano em sua formação. Para a autora, desde o início da educação, a cultura do indivíduo é colocada de tal forma que, ao interioriza-la, esta é a única válida, e este fenômeno dificulta a aceitação do que é diferente e a aceitação de outra cultura também se vê prejudicada pela exposição à conflitos entre países, problemas imigratórios, confrontos entre minorias, problemas de autonomia, dentre outros, o que pode incentivar comportamentos discriminatórios, e a única forma de solucioná-los é estabelecer, através da comunicação, relações interculturais exitosas, com a consciência da diversidade cultural.

Por fim, Silveira e Sbragia (2010) identificam lacunas estabelecidas em organizações multiculturais no que tange à comunicação e colocam como principais ferramentas de solução reuniões de alinhamento, implementação de formas oficiais de comunicação, canais de solução de dúvidas e reuniões de feedback e acompanhamento de projetos.

#### **4.3. Divisão temporal 3: 2011 – 2015**

A terceira divisão temporal de trabalhos acadêmicos é a mais volumosa, contendo catorze estudos. No primeiro, Uehara (2011) traz à discussão uma questão sobre a globalização, na qual se questiona se esta fez com que profissionais se adequassem às diferenças oriundas da interculturalidade ou se a própria selecionou os profissionais mais preparados para lidar com tais diferenças, agindo como uma espécie de seleção natural. Também é comentado sobre o que a organização tem por “lugar” não ser mais algo tangível ou fixo, e que a globalização tem despertado o que se chamou de “pensar global” nos profissionais.

Moreli (2012), por sua vez, discute sobre o que é considerado o maior desafio encontrado pelas organizações que seria conseguir balancear a administração mediando as dificuldades de adaptação entre diversas culturas e para tal defende-se a necessidade de um profissional cuja responsabilidade seja facilitar essa mediação e gerenciar a pluralidade cultural, sendo o profissional de relações públicas o mais indicado. Argumenta-se sobre a necessidade de reconhecer a importância da bagagem cultural em um profissional, a qual pode ser influenciadora tanto positiva quanto negativamente, uma vez que se percebe a capacidade de esta ser fortalecedora do etnocentrismo intrínseco à maior parte das culturas.

Ao dissertar sobre as principais diferenças entre os modelos culturais de organizações orientais e ocidentais, especificamente a China e os Estados Unidos, Silva (2012) deixa clara a importância e da necessidade de tradução. Tal elemento se torna especialmente problemático quando a organização tem a necessidade de lidar com países cujo idioma é de difícil acesso ou domínio, e a dificuldade se intensifica quando a organização parceira também não domina outro idioma mais difundido. No caso da cultura chinesa, diferenças na forma como o relacionamento entre gestor e empregado é vista (preferências, sensibilidade diante de temas diversos, limpeza, inteligência cultural) são fontes certas de problemas.

No debate levantado por Mato (2012), por sua vez, discute-se a parametrização do que se denomina intercultural. Para o autor, a comunicação ou interação pode ser classificada como intercultural não apenas quando acontece entre indivíduos de diferentes países, mas, com indivíduos provindos de locais diferentes que tenham “costumes” distintos, uma vez que as formas como estes dão significado aos estímulos dos outros é diferente. E ressalta a forma como

fatores como classe, gênero, ocupação, dentre outros indicadores socioeconômicos são negligenciados em discussões sobre comunicação intercultural.

Misrahi e Canen (2012) fazem a sua contribuição à área de estudos interculturais ao aliar o etnocentrismo intrínseco aos indivíduos à raiz do processo educacional. De acordo com os autores, existe a necessidade de sensibilizar professores quanto à pluralidade cultural de forma a rejeitar processos radicais de menosprezo à diversidade cultural e afirmação de identidade. Eles também destacam conceitos como estereotipagem e conciliação de interesses e posições como potencialmente problemáticos nas relações interculturais organizacionais.

Ao debater sobre estudantes universitários de origem africana e indígena na Universidade de Barcelona, Castillo (2012) ressalta a dificuldade de aceitação grupal de alunos provindos de localidades menos favorecidas.

Velloso e Yanaze (2014) discutem, primordialmente, sobre os elementos que estruturam uma comunicação excelente. Tais elementos são o núcleo do conhecimento, as expectativas compartilhadas e a cultura participativa. Discute-se sobre a necessidade de estabelecimento de um meio termo entre a subjetividade e objetividade, a fim de possibilitar o alcance da eficiência e a eficácia da propagação da informação.

A discussão levantada por Ferrari (2014) inicia-se analisando o contexto socioeconômico e político, ressaltando o crescimento no número de ações terroristas e o consequente aumento de fluxos migratórios. A partir de tal, comenta-se sobre a receptividade de tais fluxos e fenômenos por eles gerados, tais como a xenofobia, homofobia, exclusão social, radicalismo, dentre outras formas de intolerância. A autora aponta a evolução na noção própria de complexidade social e como o indivíduo passa a entender a complexidade cultural e social alheia. Ressalta também o crescente interesse pelo tema por parte da comunidade acadêmica e o aumento na quantidade de trabalhos elaborados.

Na sua discussão sobre o processo de comunicação mercadológica em Cuba, Markus e Saveri (2014) descrevem os precedentes históricos são determinantes no que tange ao modo como indivíduos percebem outros de localidades diferentes e como esta percepção deve ser levada em consideração na comunicação de um determinado produto. Ao fazer tais afirmações, os autores reforçam a ideia de que toda e qualquer forma de comunicação empresarial deve ser planejada de forma a estar de acordo com a visão, a missão e os valores da organização.

Em seu estudo sobre liderança interpessoal, Moreira (2015) traz pontos a respeito das funções básicas da comunicação, suas principais barreiras e a forma como um gestor deverá se portar a fim de obter sucesso no processo comunicacional. A comunicação é definida como sendo uma ponte de significados que leva à compreensão do que é esperado por líder e liderado, com base na confiança e na aceitação da mensagem transmitida.

Uma das contribuições de Dias Neto (2015) para a área é a crítica ao modo como a comunicação é feita nas organizações. Segundo ele, a comunicação tem se tornado extremamente mecânica, objetivando unicamente o repasse de informações quantitativas e objetivas, sem levar em consideração os fatores dinâmicos e emocionais dos receptores. Receptores estes que são colocados como agentes passivos no processo comunicacional e um grande desafio de organizações contemporâneas seria os empregados de forma que estes não percam sua identidade individual perante sua passividade no ambiente laboral. Seria preciso transpor esse desafio de forma a ter empregados como aliados independentemente das condições econômicas nas quais a organização de encontra.

A contribuição de Scroferneker, Amorim e Souza (2015) constitui-se das múltiplas definições de cultura, comunicação, as formas como a multiculturalidade pode ser vista como vantajosa para uma organização e como esta deve ser receptiva às suas adversidades.

Dando especial foco ao processo de expatriação, Bueno e Freitas (2015) ressaltam alguns aspectos fundamentais para o bom aproveitamento da experiência intercultural no mercado de trabalho. Os aspectos citados envolvem a curiosidade pelo diferente, a capacidade

de observação, a receptividade às mudanças e novas experiências, dentre outros. Além do citado, ainda é evidenciada a necessidade de conhecimento sobre a cultura na qual se é inserido, uma vez que, sem ele, é possível que a abertura à novas experiência não exista e que o indivíduo demonstre comportamentos arremdios e não propícios à construção de uma convivência pacífica. Uma das contribuições do trabalho é o esclarecimento sobre as abordagens etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica, que se diferem na forma como a organização define sua cultura e normas dependendo do contexto e na quantidade de fontes culturais.

No trabalho de Sebastião e Fernandes (2015) fica evidente que a comunicação, antes de ferramenta para passagem e recebimento de informações, é propagadora da cultura organizacional, portanto, a forma como os gestores direcionam a comunicação deve condizer com a missão, visão e valores da organização. Além disso, é tarefa da comunicação alinhar objetivos e valores individuais com os organizacionais, a fim de, consistentemente, assegurar as expectativas mútuas. Como em alguns outros trabalhos acadêmicos já citados, Sebastião e Fernandes (2015) defendem que a comunicação intercultural se inicia quando um indivíduo não se reconhece o suficiente no outro e passa a considera-lo como estranho e, quando interações se iniciam entre “estranhos” a previsibilidade da informação fica comprometida o suficiente para causar desconfortos e comprometer toda a partilha de informações. Elas ressaltam também a importância do olhar para si, uma vez que estudos multiculturais dissertam sobre a necessidade de aceitação do outro, foca-se na reação perante o multicultural e não é dada a ênfase necessária aos próprios aspectos. Baseando-se na comparação entre brasileiros e dinamarqueses, fica claro que o sucesso, ou não, do processo de expatriação e de intercâmbio cultural depende grandemente do processo de treinamento da organização, da comunicação informal e da integração social fora do ambiente de trabalho.

#### **4.4. Divisão temporal 4: 2016**

Na última divisão temporal foram analisados 3 trabalhos. Discutindo inicialmente sobre o fenômeno inverso à apropriação cultural, Pereira (2016) tece comentários sobre uma possível estratégia de proteção à própria cultura, uma vez que esta se mostra em mudança pelo contato com outra. Denominado “indigenização”, o fenômeno se define pela fortificação e apropriação de hábitos oriundos de gerações anteriores, e é usado por Pereira (2016) como forma de exemplificar um dos efeitos reversos da globalização.

Os estudos de Lisboa (2016) se deram, primeiramente, em vista dos casos de violência física e psicológica das quais imigrantes no cenário empresarial foram vítimas em escândalos midiáticos na região Sul do país, além da iminente fortificação do fluxo migratório e a incapacidade dos países de receberem imigrantes e regulariza-los legalmente. O autor disserta sobre as experiências paradoxais possíveis quando se instala o contato entre locais e imigrantes, uma vez que há uma subjetividade nas representações sociais, expectativas e percepções que podem resultar em curiosidade e aproximação, bem como estranhamento e xenofobia. E defende uma terceira possibilidade, na qual o novo grupo social inserido é visto como extremamente homogêneo e estereotipado a ponto de se tornar invisível, o que colabora para a formação subconsciente desse estereótipo e do etnocentrismo da cultura local. Em suma, não existem muitos aspectos favoráveis à uma criação de um ambiente cuja troca intercultural seja saudável para ambos os lados. Fica então o questionamento de como as organizações podem agir de forma a integrar esses profissionais em uma sociedade etnocêntrica e fechada, ressaltando a importância da contenção de movimentos sociais radicais por ambas as partes.

Dando especial ênfase ao componente emocional do discurso, Silva, Barbosa e Abelin (2016) dissertam sobre a capacidade de captação de elementos emocionais por terceiros no momento da fala e se esse processo é ou não influenciado pelo idioma materno do ouvinte. Fica evidente durante o trabalho acadêmico a importância merecida pelo componente emocional por parte das organizações, uma vez que indicadores financeiros como produtividade estão

diretamente ligados ao estado emocional dos funcionários, portanto, coloca-se a comunicação como peça chave no processo de harmonização do ambiente laboral. Ao observar ouvintes brasileiros e suecos tornou-se evidente que ambas as nacionalidades percebem componentes emocionais de forma similar apesar da distância cultural entre elas.

#### 4.5. Discussão dos Resultados

A fim de facilitar a visualização de dados, as principais contribuições levantadas na revisão bibliográfica estão listadas por divisão temporal, no Quadro 5:

**Quadro 5: Principais Contribuições**

Divisão temporal 1	Cultura: mutável e dinâmica
	Igualdade legal x Igualdade Social e Moral
	Intercâmbio cultural: dominação econômica
	Percepção de referências em comum
Divisão temporal 2	Comunicação interna – produtividade/lucratividade
	Vantagens e desvantagens de equipes multiculturais
	Traços necessários à funcionários e gestores
	Relevância da tecnologia e da globalização
Divisão temporal 3 e 4	Pensamento Global
	Etnocentrismo
	Inteligência Cultural
	Interação intercultural: fluxos migratórios
	Violência e intolerância

Fonte: dados a pesquisa.

Como pôde ser observado no quadro anterior, nos artigos da primeira divisão temporal, o principal ponto era a comunicação como processo e características de equipes multiculturais. Em contraponto, na segunda divisão temporal, a comunicação e a interação intercultural ganham relevância dentro do estudo das organizações e são delimitadas vantagens e desvantagens de equipes multiculturais, traços necessários à funcionário e gestores, a importância da tecnologia e da globalização, dentre outros. A terceira e a quarta divisões temporais mostram maior preocupação com os efeitos da globalização e da interação multicultural. A ideia da necessidade do pensamento global remete à aceitação do diferente e da importância da tolerância, benevolência e inteligência cultural. Pode-se afirmar que, principalmente nas duas últimas divisões temporais, a importância atribuída ao tema e a evolução da ideia de multiculturalidade organizacional são efeitos da globalização e da noção do indivíduo como parte de um contexto multicultural.

De acordo com Menegon, Reis e Sarfati (2012), a comunicação efetiva vai além das habilidades linguísticas dos indivíduos porque, embora estas sejam essenciais, existem aspectos que podem causar deficiências no processo como: preconceitos, sotaques, estereótipos, problemas de compreensão, dificuldades de alinhamento de objetivos, diferenças no modo como os indivíduos lidam com autoridade, hierarquia e interação grupal, dentre outros.

A língua inglesa, por praticidade, também no ambiente corporativo, é marcada como universal, e, apesar da sua internacionalização, não nativos podem apresentar dificuldades de se expressar corretamente e ter a fluidez do seu discurso prejudicada. Um outro fator que causa ruídos é a quantidade de figuras de linguagem, sinônimos e expressões que tendem a sofrer modificações de uma região para outra. Torna-se então comum que indivíduos se sintam intimidados e não expressem sua opinião a fim de evitar diminuição de status. Apesar disso, como demonstrado em alguns trabalhos acadêmicos analisados, gestores e organizações têm mudado seu foco e deixado de perceber a diferença idiomática como principal barreira para a boa comunicação intercultural. Percebe-se que, a partir do momento que há o estabelecimento

de objetivos em comum, profissionais percebem a necessidade de se comunicar claramente e aumentam esforços para se fazer entender.

Apesar do discurso de alguns, ainda há localidades excluídas do campo globalizado e tal fato cria desigualdades e conforme Cardoso (2006), o dualismo da realidade virtual se dá na criação dessa desigualdade, na qual indivíduos que não tem acesso à informação são excluídos de ambientes sociais e organizacionais em contraposição à aproximação dos demais. Segundo Reis (2003), a globalização também é influenciada pela forma como a dinâmica de dominação econômica atua, inserindo conteúdo provindo do dominante de forma a fortalecer aspectos etnocêntricos da mesma. Percebe-se então que, a cultura deve ser tratada como dinâmica e mutável, uma vez que sofre influências inconstantes e de múltiplas fontes.

Tendo cultura como dinâmica e grandemente influenciável pela globalização, seria natural que certos aspectos fossem comuns para mais de uma cultura, criando, portanto, coeficientes comuns entre indivíduos de localidades distintas. Baseando-se nesses aspectos, indivíduos de culturas diferentes conseguem estabelecer vínculos de convivência. Segundo Sebastião e Fernandes (2015), essa interação é facilitada de acordo com a quantidade e qualidade de aspectos em comum e, da mesma forma, é dificultada quando as referências são tão distintas que os participantes se percebem como “estranhos”, prejudicando a partilha de informações. A problemática comunicacional em ambientes multiculturais de trabalho atribui-se grandemente à falta de referências em comum entre indivíduos e o etnocentrismo intrínseco às noções originais da própria cultura. A comunicação passa a ser influenciada por ruídos como preconceitos e estereotipagens, e a troca de informações se vê prejudicada. Naturalmente, equipes de trabalho assoladas por estes problemas podem ter as vantagens da sua multiculturalidade ofuscadas.

Para a solução e prevenção de tais problemas, algumas competências podem ser elencadas para os profissionais das equipes e para a liderança, e tais incluem o domínio de uma língua em comum, a inteligência cultural, a bagagem cultural, a curiosidade pela cultura do outro, a capacidade de aceitação, benevolência, tolerância, abertura, autoconhecimento, boa comunicação, confiabilidade e disposição para aprender e confiar. Particularmente à liderança, percebe-se a necessidade de mediação de discursos, de forma a minimizar os efeitos da baixa previsibilidade da comunicação num ambiente multicultural. Então, fica evidente a importância de levar em consideração as características pessoais dos indivíduos, uma vez que as capacidades técnicas podem sofrer influências e podem ser prejudicadas pela incompatibilidade com os colegas de trabalho. O fato tem relevância ainda na escolha dos profissionais a serem colocados em ambientes multiculturais de trabalho, de forma que esta seja cada vez mais eficiente, a fim de evitar casos de xenofobia, atritos, preconceitos e demais reações mais radicais.

Alguns aspectos importantes precisam ser mencionados no que tange à adaptação. Ficou evidenciado na revisão da bibliografia o quão prejudicial é o etnocentrismo e como este se torna inerente ao ser humano desde os primórdios da sua educação. Pode-se perceber talvez uma necessidade de mudança na forma como a multiculturalidade é trabalhada nos primeiros estágios educacionais, sendo preciso que os responsáveis pela dissipação do conhecimento demonstrem a existência de diferentes culturas, a necessidade de conhecê-las e de aceitá-las sem julgamentos prévios. Talvez, a partir dessa prática, seriam formados cidadãos mais tolerantes e abertos ao diferente.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o estudo, ficou clara a importância de certos traços de personalidade para o sucesso da comunicação em ambientes multiculturais de trabalho, dentre eles, principalmente, a benevolência, a capacidade de se colocar no lugar do outro, a curiosidade para com as outras proveniências e a capacidade de enxergar além do etnocentrismo intrínseco à própria cultura. Percebe-se, então, que o êxito do trabalho em ambiente multicultural, em especial o de equipes

multiculturais, é fortemente influenciado pela comunicação e, os resultados positivos dependem muito mais da inteligência cultural dos participantes do que das suas capacidades técnicas propriamente ditas.

Observou-se que autores de alguns trabalhos revisados perceberam a importância do conceito de etnocentrismo nos estudos de comunicação intercultural, na qual o indivíduo, independente da proveniência, tende a perceber a sua cultura como certa e absoluta. Tal fenômeno é intrínseco ao indivíduo possivelmente em razão à forma como a questão cultural é trabalhada durante os primeiros períodos educacionais, segundo Misrahi e Canen (2012), então, conclui-se que a questão educacional precisa ser mais debatida a fim de aumentar a percepção da importância dos aspectos culturais, com impacto na comunicação intercultural.

Percebeu-se durante a revisão da bibliografia que poucos trabalhos tratam de ferramentas específicas para a melhora da eficácia da comunicação intercultural. Sugere-se então que estudos sejam desenvolvidos no que tange a ferramentas que facilitem a partilha de informações em idiomas diferentes, a tradução e a verificação de retenção das mesmas. Além disso, mostra-se relevante a avaliação também das questões multiculturais em organizações de pequeno porte, uma vez que estas não estão exclusas das dificuldades de comunicação multicultural e são prejudicadas também pela falta de recursos para melhor tratar tal tema.

Por fim, alguns pontos merecem atenção dos próximos estudos sobre o tema, como a pouca atenção dada aos problemas sofridos por organizações de menor porte, sendo que estas também podem ter problemas comunicacionais num âmbito multicultural. Pode-se ter a falsa impressão que a problemática comunicacional em ambientes multiculturais de trabalho é exclusiva de organizações de grande porte, mas, precisa-se levar em consideração o fato de que a globalização aproximou todas as culturas independentemente do tamanho da organização então é extremamente possível que estes problemas aconteçam independente da proporção. Sugere-se, também, estudos sobre perfis das culturas dos países mais presentes nos fluxos migratórios e de expatriação. Sem qualquer inclinação para a estereotipagem, tais delimitações de perfis poderiam oferecer guias para a liderança das equipes no que tange ao recebimento de novos funcionários e a integração dos mesmos à sociedade.

Como limitação do presente estudo, aponta-se para escassa pluralidade de fontes de pesquisa. A maioria dos trabalhos utilizados foram publicados na língua portuguesa, com alguns nos idiomas inglês e espanhol. Sendo um estudo sobre a comunicação intercultural em ambientes multiculturais de trabalho, seria interessante e relevante que fossem utilizados trabalhos de outras localidades.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, L. **International Dimensions of Organizational Behaviour**. 5ª edição. Canada: South-Western Cengage Learning, 2008.
- BITENCOURT, L. F.; BUENO, J. M. Intercultural competences and virtual multicultural team: a case study. EGOS Colloquium - 2015, Atenas, Grécia, 2015. **Anais...**
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p.15-34, mar. 2015.
- CANALE, M. De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del language. In: LLOBERA, Miquel. **Competencia comunicativa: documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras**. Madrid: Edelsa, 1995, p. 63-81.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Tese** (Doutorado) - Curso de Administração, Unicsul, Rio de Janeiro, 2006.
- CARVALHO, M. G.; TREVISAN, L. Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-Audi de S. José dos Pinhais/SP. **Educação & Tecnologia**, Curitiba, v. 5, n. 9, p.68-86, nov. 2002.

CASTILLO, S. S. Representaciones de la escritura académica en contextos de bilingüismo e interculturalidad. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. 32, n. 62, p.64-80, jan. 2013.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R.; SOUZA, R. C. A.; Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 9, p.67-88, fev. 2015.

CORSO, K. B.; FOSSÁ, M. I. T. Discutindo as diferenças culturais, conflitos e os mecanismos de grupo em redes de empresas. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**

DIAS NETO, J. D. Memória Institucional: ferramenta estratégica da comunicação organizacional. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2015.

DUARTE, A. M. G. B. Torre de Babel: mito ou realidade nas relações empresariais. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2008.

FERRARI, M. A. Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural. In: XXI Organicom, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...**

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

LISBOA, W. T. Os Imigrantes nas Empresas de Curitiba e suas Relações Interculturais no Ambiente de Trabalho: (Im)Possibilidades da Gestão da Comunicação Interna. XXXIX Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, São Paulo, 2016. **Anais...**

MARKUS, Kleber; SAVERI, Marília. Processos da comunicação mercadológica intercultural em Cuba. 2014. 20 f. **Tese** (Doutorado) - Curso de Ciência da Comunicação, Universidade de São Bernardo do Campo, São Bernardo do Campo, 2014.

MATO, Daniel. Heterogeneidade social e institucional, interculturalidade e comunicação intercultural. **Matrizes**, São Paulo, v. 1, n. 6, p.43-61, jul. 2012.

MENAN, Marcela Grubisich. A importância da comunicação interna nas organizações. 2006. 12 f. **Tese** (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Inesul, Londrina, 2006.

MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G.; O Gestor Internacional. In: REIS, G.G.; SARFATI, G.; MENEGON, L. F. **Gestão em Ambientes Multiculturais**. São Paulo, Brasil: Editora Altas, 2012. p.41-56.

MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G.; Comunicação em Ambientes Multiculturais. In: REIS, G.G.; SARFATI, G.; MENEGON, L. F. **Gestão em Ambientes Multiculturais**. São Paulo, Brasil: Editora Altas, 2012. p.57-65.

MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G.; Gestão de Times Multiculturais. In: REIS, G.G.; SARFATI, G.; MENEGON, L. F. **Gestão em Ambientes Multiculturais**. São Paulo, Brasil: Editora Altas, 2012. p.66-76.

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. 2012. 22 f. **Tese** (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MOREIRA, P. R. Liderança interpessoal comunicação intercultural E globalização. 2015. 10 f. **TCC** (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Andrews University, Barrien Springs, 2015.

MORELI, M. G. Relações públicas e a mediação do diálogo intercultural na comunicação organizacional. 2012. 95 f. **TCC** (Graduação) - Curso de Comunicação Social e Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista "julio de Mesquita Filho", Bauru, 2012.

NEVES, S. R.. A língua inglesa nas empresas: esta satisfaz todas as necessidades de comunicação internacional? 2008. 94 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2008.

- PEREIRA, E. Comunicação mercadológica intercultural: Daiso Japan Brasil e a qualificação para o consumo no ponto de venda. In: Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, 39, 2016. **Anais...**
- PIEROBON, Juliana Estela. A Comunicação em Contextos Interculturais: A Excelência das Relações Públicas em Organizações Multinacionais. 2006. 105 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Comunicação Social e Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.
- REIS, H. Globalização, comunicação intercultural e mediações tecnológicas. **Comunicação e Informação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.254-263, jul. 2004.
- REIS, H. Globalização, interculturalidade e mídia digital. In: Congresso Iberoamericano De Comunicacion Y Educacion, 1., 2003, Vale do Rio dos Sinos. **Anais...**
- RODRIGUES, A. S. P. Comunicação Multilíngue, uma Ferramenta Estratégica. 2008. 107 f. **Dissertação (Mestrado)** - Curso de Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2008.
- SEBASTIAO, S. P; FERNANDES, T. J. A comunicação Intercultural nas Organizações: exemplos dinamarqueses. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 9, p.27-46, fev. 2015.
- SILVA, G. M. C. **A influência das culturas individuais num ambiente empresarial multicultural**. Minho: Universidade de Minho, 2012. 34 p.
- SILVA, W.; BARBOSA, P. A.; ABELIN, A. **Cross cultural and cross linguistic perception of authentic emotions through speech**: An acoustic phonetic study with brazilian and swedish listeners. *Delta*, Campinas, v. 2, n. 32, p.449-480, fev. 2016.
- SILVEIRA, F. F.; SBRAGIA, R. Communication practices in global product development projects of Brazilian multinational firms. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.142-155, jun. 2010.
- SILVESTREIN, Celsi Bronstrup; GODOI, Elena; RIBEIRO, Anely. Comunicação, linguagem e comunicação organizacional. *Unirevista*, Paraná, v. 1, n. 3, p.1-11, jul. 2006.
- TRAYNER, B.; DOMINGUINHOS, P. Comunicação Intercultural para estudantes de Gestão no Ensino Superior em Portugal – Um Estudo de Caso. 2000. 15 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Administração de Empresas, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2000.
- UEHARA, H. A. A globalização e as diferenças interculturais em uma multinacional: Caso IBM Brasil. 2011. 51 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Comunicação Social e Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2011.
- VARGAS, C. M. Multilinguismo e competências interculturais no mercado de trabalho europeu. 2010. 90 f. **Dissertação (Mestrado)** - Curso de Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2010.
- VELLOSO, V. F.; YANAZE, M. H. A interculturalidade como orientação metodológica e de análises na comunicação organizacional. In: *Organicom*, 21., 11, São Paulo. **Anais...**