

## **Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural** Multinational organizations in Spain: an intercultural approach

Cleusa Maria Andrade Scroferneker<sup>1</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS, Brazil

[cscrofer@gmail.com](mailto:cscrofer@gmail.com)

Lidiane Ramirez Amorim<sup>2</sup>

Centro Universitário Metodista (IPA) Porto Alegre, Brazil

[lidyamorim@gmail.com](mailto:lidyamorim@gmail.com)

Renata Cássia Andreoni de Souza<sup>3</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PPGCOM/PUCRS, Brazil

[andreoni.renata@gmail.com](mailto:andreoni.renata@gmail.com)

Recepción: 01/02/2015 Revisión: 27/02/2015 Aceptación: 23/03/2015 Publicación: 20/05/2015

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-05-67-88>

### **Resumo**

A partir da articulação entre as dimensões de cultura organizacional, interculturalidade e comunicação, propomos, com o presente artigo, algumas reflexões acerca do cenário intercultural em multinacionais com presença na Espanha, e o papel da comunicação na gestão das organizações em um mundo globalizado. Para tanto, buscamos compreender como as esferas da interculturalidade se (re)constróem nos diferentes cenários sociais/organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Cultura, Interculturalidade, Organizações multinacionais, Globalização

### **Abstract**

Through the dimensions of organizational culture, interculturality and communication, we propose in this article some reflections on the intercultural scenario in multinational companies as well as on the role of communication in managing organizations in a globalized

---

<sup>1</sup> Professora Titular da Faculdade de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação - PPGCOM/FAMECOS. Coordenadora da Iniciação Científica da Universidade. Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>2</sup> Gerente de Comunicação Corporativa da Rede Marista, em Porto Alegre/RS, Brasil e docente da Faculdade Senac-Porto Alegre e Centro Universitário Metodista (IPA). Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/Faculdade de Comunicação Social/Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>3</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PPGCOM/PUCRS, Brasil.

world. To this end, we seek to understand how the spheres of interculturality (re)construct themselves in different social/organizational settings.

**Keywords:** Organizational Communication, Culture, Interculturality, Multinational organizations, Globalization

### Sumário

1. Introdução. Breve contextualização
2. Marco teórico
3. Método e técnicas
4. Análise dos resultados
5. Algumas considerações (in)conclusas
6. Referências

### Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results
5. Conclusion
6. References

## 1. INTRODUÇÃO. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Em um mundo global e multicultural coabitam organizações também globais e multiculturais que enfrentam cotidianamente o desafio da interculturalidade. De acordo com o Relatório Mundial da Unesco *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural* (2009: 6) “um dos principais efeitos da globalização é a fragilização do vínculo entre um fenômeno cultural e a sua situação geográfica [...]”. Ao considerarmos essa perspectiva, propomos, com o presente artigo, algumas reflexões acerca da relevância das dimensões multi/interculturais e do papel da comunicação na gestão e atuação em organizações multinacionais.

No contexto de fronteiras reconfiguradas, de noções de espaço e tempo transitórias e (re)tecidas nas dinâmicas dos processos globalizatórios, a comunicação organizacional assume relevante papel nos processos de (re) significação cotidianos e nas relações entre os sujeitos organizacionais, sobretudo em empresas globais. Organizações com atuação em distintos países, cenários e, conseqüentemente, em diversos contextos socioculturais, têm o

desafio de assegurar que dimensões e traços organizacionais tornem-se ‘globalizados’ e consigam dialogar e conviver com aspectos locais, além de adaptar-se a contextos tão distintos, sem colocar em cheque a identidade e a cultura organizacional. Vale lembrar que, nesse contexto, não apenas as dinâmicas da sociedade virtualizam-se, também os ambientes organizacionais, tornam-se espaços hiperconectados (Santaella, 2010), cujos sentidos de localização, visibilidade, reputação, fronteiras já não obedecem às certezas e às regras estanques do tempo em que tudo estava, aparentemente, sob pleno controle. Muito mais que em qualquer outra época, falar de espaço, comunicação, relações e cultura na contemporaneidade, e em relação a organizações globais, é falar de uma realidade em constante movimento e transformação.

Para atender ao objetivo proposto, iniciamos as reflexões desenvolvendo considerações gerais sobre o conceito antropológico e organizacional de cultura. Em seguida, buscamos compreender como as esferas da interculturalidade se (re)constroem nos diferentes cenários sociais/organizacionais de quatro companhias globais que possuem filiais na Espanha.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Reflexões iniciais sobre cultura e interculturalidade**

São inúmeras as possibilidades de abordagens epistemológicas de cultura diante de uma vasta produção conceitual sobre este tema. Na perspectiva antropológica, partimos do pensamento desenvolvido por Edward Tylor, no século XIX, que representa de maneira precursora o entendimento sobre cultura na contemporaneidade. De acordo com *Dicionário de Conceitos Históricos* (2006), a definição de cultura, proposta por Tylor, abrange todos os aspectos tangíveis e intangíveis de um povo, desde os artefatos e objetos até as ideias e crenças. Seguindo essa mesma linha de abordagem, o Relatório Mundial da Unesco (2009: 8) destaca que

“cultura” (grifo do texto) tem dois significados diferentes e, não obstante, absolutamente complementares. Em primeiro lugar, é a diversidade criativa plasmada nas “culturas” específicas, com as suas

tradições e expressões tangíveis e intangíveis únicas. Em segundo lugar, a cultura (agora no singular) alude ao instinto criativo que se encontra na origem da diversidade de culturas. Esses dois significados, um que se toma a si próprio como referente, e outro que se transcende, são indissociáveis e constituem a chave da interação frutífera de todos os povos no contexto da globalização” (Relatório Mundial da Unesco, 2009:8).

Em sua obra *Cultura – um conceito antropológico*, Laraia (2006) admite a comunicação como um processo cultural, enfatizando que não existiria cultura se o indivíduo não tivesse adquirido a capacidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral. É nessa capacidade de compartilhar experiências que se torna possível um processo interminável de (re)criação e acumulação de aspectos e elementos que vão (re)tecendo a cultura. Nesse sentido, as diferentes culturas vão se (re)constituindo a partir de características distintas, como o modo de comer, vestir, caminhar, falar, se relacionar, enfim, hábitos e costumes que se desenvolvem no interior dos microcosmos sociais.

Para além das práticas sociais, Laraia (2006) ressalta que o contexto cultural pode incidir sobre o exercício das atividades humanas. A título de exemplificação, o autor destaca o riso, na medida em que “Todos os homens riem, mas o fazem de maneira diferente por motivos diversos. [...] Pessoas de culturas diferentes riem de coisas diversas” (Laraia, 2006: 69). Já para Geertz (2012), a cultura é entendida como um documento de atuação, que nos completa, já que somos animais incompletos e inacabados que alcançamos a completude por meio das teias de significados específicas, na qual nos encontramos enredados. São essas teias que regem nosso comportamento, uma vez que nossas ideias, valores, nossos atos e até mesmo nossas emoções são, conforme Geertz, produtos culturais.

Para o referido autor, “Embora uma ideiação, não existe na cabeça de alguém; embora não física, não é uma identidade oculta” (Geertz, 2012: 8), sua materialidade se dá na atuação, nos nossos modos de viver, habitar, mover, comunicar, modelos de comportamento que são dinâmicos e próprios dos lugares ao qual pertencemos. No conceito semiótico de cultura proposto por Geertz, o homem comporta-se sendo regido pelas teias de significados que ele

mesmo teceu. A cultura, portanto, não é um conjunto de padrões concretos de comportamento, como os costumes, usos e tradições, é sim, um conjunto de mecanismos de controle que governam nossa conduta (Geertz, 2012).

A cultura é (re)criada e transformada pela vida ordinária, em seus diferentes contextos, no aspecto macro e microsocia (família, escola, trabalho etc.). O homem observa, e interage com o mundo através de sua(s) formação(ões) cultural(is), levando-o a considerar o seu modo de vida como o mais correto. Essa característica é denominada etnocentrismo, um fenômeno natural, mas que pode levar a conseqüências extremas, quando a intolerância às diferenças conduz ao objetivo máximo de transferir, verticalmente, a lógica de um sistema para o outro. Ações etnocêntricas podem ativar um mundo radicalizado, com a ausência de sentidos e sensibilidades à diferença.

Ao considerarmos os fenômenos da globalização e homogeneização, não podemos deixar de ressaltar que esse processo pode sofrer resistências, transformações e fusões. Ao tratar sobre as interações culturais, o Relatório Mundial da Unesco (2009) destaca que as culturas não são entidades estáticas, tampouco encerradas em si mesmas e que uma das principais barreiras que dificultam o diálogo intercultural é o hábito de concebê-las como algo fixo. Ainda segundo o referido Relatório (2009: 9),

“O diálogo intercultural depende em grande medida das competências interculturais, definidas como o conjunto de capacidades necessárias para um relacionamento adequado com os que são diferentes de nós. Essas capacidades são de natureza fundamentalmente comunicativa, mas também compreendem a reconfiguração de pontos de vista e concepções do mundo, pois, menos que as culturas, são as pessoas (indivíduos e grupos com as suas complexidades e múltiplas expressões) que participam no processo de diálogo” (Relatório Mundial da Unesco, 2009: 9).

Nesse sentido, chamamos a atenção para as considerações de Hall (1997) sobre a importância da diferença na construção da cultura, isto é,

“a cultura global necessita da “diferença” para prosperar — mesmo que apenas para convertê-la em outro produto cultural para o mercado mundial (como, por exemplo, a cozinha étnica). É, portanto, mais provável que produza — “simultaneamente” *novas* identificações — “global” e *novas* identificações locais do que uma cultura global uniforme e homogênea” (Hall, 1997: 3, grifos do autor).

As colocações de Laraia (2006), Geertz (2012), Hall (1997) e do Relatório Mundial da Unesco (2009) sinalizam que a coexistência de várias culturas é característica precípua da nossa realidade social e é nesse ponto que reiteramos a relevância de refletirmos sobre o conceito de multiculturalidade/multiculturalismo e interculturalidade, sobretudo em organizações que materializam cotidianamente tais dimensões: as multinacionais.

Para Barbosa e Veloso (2007: 60) “O conceito de *interculturalidade*, da maneira como hoje é articulado [...] diferencia-se do conceito de *multiculturalidade* (ou *multiculturalismo*). Para as autoras, o conceito de *multiculturalidade* (ou *multiculturalismo*) enfatiza “a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica” (Barbosa & Veloso, 2007: 61). Por sua vez, o conceito de interculturalidade

“enfatiza o oposto: que a “comunicação” entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação” (Barbosa & Veloso, 2007: 61).

Alsina (1997: 3) também diferencia multiculturalidade/multiculturalismo e interculturalidade. Assim como Barbosa e Veloso, no entendimento de Alsina o multiculturalismo corresponde à coexistência de distintas culturas em um mesmo espaço real, enquanto que a interculturalidade representa as relações efetivadas entre essas culturas. Nesse sentido, o multiculturalismo marca o estado, a situação de uma sociedade

plural, como a sociedade contemporânea, desde o ponto de vista de comunidades culturais nas quais coabitam identidades diferenciadas. Por outro lado, a interculturalidade faz referência à dinâmica que se dá entre tais comunidades culturais e múltiplas identidades (Alsina, 1997).

## **2.2. Organizações multinacionais: lugar de culturas e comunicação**

As multinacionais são locais de contatos interculturais intensos e a variedade cultural advém de tais interações. Além disso, a interculturalidade desempenha um papel considerável no contexto de expansão dessas organizações, sobretudo porque entram em jogo não apenas as culturas nacionais, mas também as organizacionais (Hofstede, 2003).

Segundo Chanlat (2010), o comportamento organizacional se estrutura como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos. No interior desse conjunto heterogêneo, situam-se as seguintes dimensões: cognitiva e da linguagem; espaço-temporal; psíquica e afetiva; simbólica; da alteridade e psicopatológica. A heterogeneidade dessas dimensões é elevada num contexto globalizado, no qual as relações (humanas, sociais, organizacionais, comerciais, etc) são mais fluídas e permeáveis.

As organizações se constituem como sistemas abertos e campos de força, um terreno movediço de contradições entre agentes coletivos que se contrapõem, exigindo, assim, práticas estratégicas de negociação (Srouf, 2012). Pensar o multiculturalidade/multiculturalismo e a interculturalidade no contexto organizacional é refletir sobre essas tensões elevadas à potência superlativa, em que as possíveis fusões institucionais, os processos de internacionalização e os deslocamentos de pessoal se apresentam cada vez mais na realidade organizacional contemporânea. É, sob essa perspectiva, que ressaltamos a importância das organizações estarem sensíveis ao ambiente em que atuam e as idiosincrasias culturais de seus públicos. Segundo o Relatório Mundial da Unesco (2009: 22), “os estudos sobre a gestão intercultural das empresas versam cada vez mais sobre a diversidade cultural, e as pesquisas tratam igualmente de avaliar a relação entre a diversidade e os resultados nos mercados cada vez mais competitivos”.

Enriquez (1997) lembra que em toda organização encontram-se questões essenciais postas pela instauração do vínculo social. A perspectiva que considera as organizações como uma espécie de “micro-sociedade”, compreende que nelas encontramos diversos aspectos inerentes a qualquer agrupamento social. Ao olhar para as organizações, o autor as percebe como sistemas cultural, simbólico e imaginário. A organização é um sistema cultural na medida em que se configura em uma estrutura de valores, normas, possui uma maneira de pensar e de apreender o mundo que orientam a conduta, o comportamento, as decisões dos sujeitos organizacionais. Para Enriquez ( 1997: 33),

“ela desenvolve um processo de formação e de socialização dos diferentes atores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto. Todo modelo de socialização tem por objetivo selecionar os “bons” comportamentos, as “boas” atitudes e ele desempenha, pois, um papel no recrutamento ou na exclusão dos membros da organização” (Enriquez, 1997: 33) .

Mesmo que os aspectos da cultura sejam coerentes e/ou contraditórios, Enriquez os considera indispensáveis ao estabelecimento e à permanência da organização, pois garantem a materialização da sua identidade. Em geral, os conceitos de cultura organizacional apontam para a sua capacidade de inspirar comportamentos e condutas, de atuar como uma força invisível responsável pelas tramas e tessituras do espaço organizacional. Diante de tantas possibilidades de abordagens e concepções que buscam dar conta da cultura organizacional, optamos, por recorrer a Morin (2008) para compreender a cultura na sua dimensão complexa, recursiva e cognitiva. É a cultura que brota do que poderíamos chamar de *conhecimento do cotidiano*, da história, da experiência, do interior.

Assim como, pelas lentes da complexidade<sup>4</sup>, sociedade e cultura estão em *relação geradora mútua*, o mesmo ocorre na relação *cultura e organização*, sendo a cultura uma dimensão organizada e organizadora, que age por meio do capital cognitivo coletivo, das competências

---

<sup>4</sup> O Paradigma da Complexidade é o método que tem norteado as nossas investigações. Detalhamos tal opção paradigmática no item 3.

adquiridas, experiências vividas, das memórias e das crenças de uma dada sociedade, neste caso, de uma organização. Morin ( 2008: 19) que

“dispondo de seu capital cognitivo, a cultura institui as regras/normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos individuais. As regras/normas culturais geram processos sociais e regeneram globalmente a complexidade social adquirida por essa mesma cultura” (Morin, 2008: 19) .

Nas organizações também é possível compreender a cultura como esse saber coletivo acumulado que rege os comportamentos, enraizado nas suas origens e na sua história, sustentada pelos seus heróis e mitos, e constantemente regenerada pelos sujeitos organizacionais e pelos movimentos de atualização da própria organização. “Basta entrar em uma organização para logo ser assaltado por uma presença uniforme. Paira no ar um mistério que faz as vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: “decifra-me ou te devoro”, ilustra Srour (2012: 127).

Cultura que também é organizada/organizadora de um sistema linguístico e comportamental peculiar e diferente em cada espaço organizacional. De acordo com Morin (2008), a cultura está no interior de cada indivíduo e também no interior das organizações e dos sujeitos, especialmente dos sujeitos lugarizados, agindo como coprodutora da realidade que cada um concebe e percebe. Cotidianamente, nos alimentamos da nossa memória biológica e também da memória cultural (Morin, 2008).

No âmbito organizacional, Freitas concebe a cultura organizacional como uma “energia controladora do pensamento” (2006: 57), que atua por meio de regras não-escritas, na sutileza dos exemplos de quem a (re)produz. Um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas no espaço organizacional, que se materializam em valores, normas, significados, interpretações. Em geral, tais regras visam o sentido de direção e unidade ao mesmo tempo em que torna a organização fonte de identificação e reconhecimento para seus membros (Freitas, 2006).

Ao relacionar cultura e comunicação, França (2010) complementa tais concepções, admitindo a cultura como um sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais, por meio das interações comunicativas entre os indivíduos. A autora retoma o pensamento de Raymond Williams (1992), a partir dos estudos culturais e da sociologia da cultura. É por meio desse sistema de significações que uma determinada ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada, visto que a cultura se materializa nas práticas e nas relações, é orientadora e se realiza no terreno da experiência. Seu lugar e sua dinâmica constitutiva, no entendimento de França (2010), são as práticas e os processos comunicativos.

Ao ser fonte de reconhecimento e identificação e promover a ligação entre a organização e as pessoas, ser força de adesão, consentimento e coparticipação, constituir-se em sistemas de significações e edificar-se na experiência cotidiana (Freitas, 2006, 2010; Morin, 2008), ao mesmo tempo em que rege os comportamentos organizacionais, podemos conceber também cultura organizacional como um fator fundamental dos processos de (não)lugarização, tão necessários em organizações globais .

“Refletir sobre a cultura organizacional é dar-se conta do emaranhado de incertezas que envolvem as suas diferentes abordagens e concepções. É perceber (e admitir) que, independentemente da vertente paradigmática, há a tentativa expressa de ‘lugarizar’ os indivíduos, fomentar e desenvolver o sentimento de pertencimento” (Scroferneker, 2010: 187).

Acreditamos que *estar lugarizado*<sup>5</sup> significa reconhecer e identificar-se com a cultura da organização, atuar segundo suas regras não descritas, inspirado por essa energia tácita e aparentemente (in)visível. O desafio da *lugarização* se amplifica em organizações multinacionais nas quais os aspectos multiculturais decorrem de fontes distintas que se alimentam recursivamente. Ao reconhecermos a organização como *lugar*, nos sentimos

---

<sup>5</sup> A expressão *lugarizar* deriva da concepção de *lugar antropológico* de Augé (2012). Um espaço se faz lugar pela familiaridade, pelos laços e vínculos que se estabelecem, se constrói em meio a sensibilidades e fragmentos identitários do sujeito ou da dimensão que ali se *lugariza*. Sendo assim, uma dimensão *lugarizada*, significa dizer que entre ela e o lugar há um vínculo constituído, uma ligação que a torna parte, uma sensação plena de pertencimento (Scroferneker & Amorim, 2014).

parte dele/dela, vivenciamos sua cultura, ao mesmo tempo em que a reforçamos, disseminamos, somos vetores desse sistema de significações. Somos parte de sua tessitura e por meio do nosso potencial comunicativo, do nosso comportamento e da experiência, atuamos no seu processo de (re)tecer o cotidiano, os processos, as relações organizacionais. Por outro lado, “as apresentações, as precedências e as formalidades que pretendem lugarizar os indivíduos organizacionais, ao mesmo tempo possibilitam a emergência do não lugar e entre-lugar” (Scroferneker, 2010: 190), sobretudo em organizações globais. Isto é, a não identificação, incompreensão, o não reconhecimento, práticas que não produzem sentido para os sujeitos organizacionais podem provocar o sentimento de não-lugarização.

### 3. MÉTODO E TÉCNICAS. ESTRATÉGIA DE PENSAMENTO

Temos como estratégia de pensamento<sup>6</sup> o Paradigma da Complexidade (Morin, 2001, 2003, 2005). Entendemos que o pensar complexo nos possibilita uma visão sistêmica e aberta, o trânsito livre entre conhecimentos de diversas naturezas, admite a subjetividade, a coexistência e o diálogo de antagonismos, a relação entre as partes, as incertezas em um momento em que as grandes certezas tendem a ser relativizadas.

Inicialmente, Morin (2000, 2003) propõe três princípios<sup>7</sup> complementares e interdependentes que orientam o pensamento complexo, são eles: o princípio dialógico, que aceita a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo; o princípio hologramático, que permite analisar a relação entre o todo e as partes, uma vez que o não apenas a parte está no todo, como também o todo está na parte; e o princípio da recursividade, que diz respeito a um círculo gerador em que os produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que os produz, indo além da ideia de retroação. Acreditamos ser este o caminho mais adequado – entre tantos possíveis – pois compreendemos as organizações, a comunicação, os sujeitos e relacionamentos enquanto dimensões essencialmente complexas.

---

<sup>6</sup> Importante destacar que a expressão ‘estratégia de pensamento’, equivale à noção de ‘método’ e está sendo utilizada no sentido atribuído por Morin, ou seja, como um caminho que auxilia “a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (Morin, 2005:36), e não como sinônimo de metodologia, que se constitui em um conjunto de “guias a priori que programam as pesquisas” (Morin, 2005:36).

<sup>7</sup> Ao todo, o autor desenvolveu sete princípios. Para conhecê-los, indicamos as obras Introdução ao pensamento Complexo (Morin, 2001), A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento (MORIN, 2003).

Com relação à técnica de pesquisa, a análise apresentada no presente artigo é um recorte de quatro entrevistas semiestruturadas, em profundidade, realizadas com gestores de comunicação de quatro multinacionais com filiais na Espanha<sup>8</sup> em janeiro e fevereiro de 2014. Para preservar a identidade dos entrevistados e, com isso, reproduzir alguns dos ‘achados’ da pesquisa, optamos por não nominar as organizações que participaram do estudo. Foram utilizados pseudônimos indicando cidades espanholas, conforme o quadro a seguir. Optamos igualmente, por reproduzir no texto, as ‘falas’ dos gestores em espanhol.

**QUADRO 1. Multinacionais com filiais na Espanha**

Nome	Ramo	Presença no mundo	Porte (em número de empregados/mundo)
Bilbao	Tecnologia	40 países	40 mil
Tres Cantos	Construção Civil	12 países	63 mil
Segovia (Es)	Seguros	21 países	50 mil
Escorial (Es)	Automotiva	128 países	121,8 mil

Fonte: Entrevistas realizadas por Lidiane Ramirez Amorim, em janeiro/fevereiro de 2014.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS. MARCAS GLOCAIS E O DESAFIO DA INTERCULTURALIDADE

A interculturalidade é um dos grandes desafios para a gestão e atuação das multinacionais, organizações que são, por essência, multiculturais. Num contexto de aparentes fronteiras diluídas e marcado pela desterritorialização, fruto dos processos globalizatórios, algumas multinacionais nos assinalam que a realidade organizacional se constitui em um permanente movimento local orientado a horizontes globais. O Relatório Mundial da Unesco afirma que

“No contexto da internacionalização dos mercados, a capacidade das empresas enfrentar os desafios da diversidade cultural, aproveitando

<sup>8</sup> As entrevistas integram a tese de Doutorado de Lidiane R. Amorim, sob a orientação da Profa. Dra. Cleusa Scroferneker, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.

os recursos que ela oferece, acabou por se converter em fator-chave do êxito econômico. Quer se trate da concepção dos produtos, da criação da sua imagem de marca ou da elaboração de estratégias de comercialização, ou ainda da organização das empresas ou das suas políticas de emprego, a diversidade cultural tornou-se fator essencial que se deve levar em consideração nas operações comerciais em nível mundial” (Relatório Mundial Da Unesco, 2009:22).

As falas dos entrevistados nos auxiliam na compreensão sobre como organizações globais, como as referidas, articulam relações interculturais e tecem as dimensões globais e locais de modo a manter a coerência necessária à identidade organizacional, num contexto de mobilidade e ampla presença internacional.

Como primeiro ponto de reflexão, destacamos a autonomia local, que coabita com as principais orientações internacionais, traço marcante da gestão dessa natureza de organizações, evidenciado em todas as entrevistas. Ainda que sob um conjunto de políticas globais de atuação, é notória a preocupação com a preservação dos traços culturais regionais/locais, dos países e regiões onde as subsidiárias encontram-se e, em muitos casos, a cultura local é fator decisivo, especialmente no que diz respeito às estratégias comunicacionais. Abaixo, um recorte da entrevista de cada organização que denota esse cenário.

“Bilbao tiene una serie de guidelines de ejercicios globales que se aplica a Google en todo el mundo, pero es muy consciente de la importancia local. Esto todavía es más importante, o sea, hasta que punto, baja al corazón de lo que realmente la compañía debe hacer en cada ciudad, en cada país, en cada región, y a nivel mundial donde está operando”.

Segundo a Diretora de Comunicação e Assuntos Públicos da empresa Bilbao para o sul da Europa, a organização estrutura-se a partir de linhas de atuação globais e simples, que são as que abarcam todos os países onde Bilbao possui presença, mas leva-se muito em conta a regionalidade.

“Se tiene muy en cuenta la regionalidad, es América del Norte, Sul, Europa, Ásia, Austrália, y dentro de esa regionalidad, por ejemplo, en un âmbito tan complejo como es Europa, tiene en cuenta que es lo que le pasa a Europa, en el Norte, en el centro, en el sur, que es mi área de influencia, pues dirijo el area de comunicación y asuntos públicos para el Sur de Europa (España, Portugal, Italia y Grecia)”.

A autonomía también aparece na entrevista com o Diretor de Comunicação da Escorial Espanha. Para o gestor há influência mútua entre França-Espanha o que faz com que se pense globalmente para gerir localmente, já que as negociações em ambos os países afetam um ao outro, movimento típico do cenário globalizado.

“Vienen muchas cosas de Francia, pero hay mucha autonomía, sobretudo en países como España. Tenemos mucha autonomía para hacer muchas cosas. Es verdad que tenemos una especie de raport, bidireccional, entre nosotros, porque cosas que se hacen en Francia me afectan a mi, y a ellos le afectan mucho las negociaciones en España y todo lo que comunicamos aquí”.

Também de origen francesa, a Tres Cantos atua em sincronia com as políticas globais e as estratégias locais De acordo com o gestor de Comunicação na Espanha, o poder, a estrutura, a missão, os valores são globais, mas o modo como essas dimensões são implementadas localmente dependem, sobretudo, da cultura local.

“Hay algo que sea global: lo de compartir el poder es global, misión, políticas de participación económica, todas las políticas son globales, la estructura hierarquica es global, o sea, está alineada, la promoción vertical, ahora se busca mucha movida internacional, o sea, lo que es el posicionamiento, todos los aspectos de gestionan a nivel global. Pero logo tú lo implantas a nivel local y eres totalmente autónomo”.

O relato dos entrevistados aproxima-se da abordagem interorganizacional, que contraria a visão unicista das multinacionais que se baseia na premissa da racionalidade da organização

como um todo, operando de modo vertical. A visão interorganizacional é pluralista e tornou-se dominante a partir das publicações de Hedlund (1986), ao perceber a crescente complexidade organizacional das multinacionais, fruto da expansão global, das fusões e aquisições, da multiculturalidade e os constantes desafios da interculturalidade. É por conta da sua complexidade que já não é possível considerá-las hierarquias simples, em que as decisões da matriz são centralizadas e apenas replicadas nas unidades de negócio. Para Ghoshal e Bartlett (1990) ainda que a matriz desfrute de considerável hierarquia tende a coexistir o modelo de coordenação dominante e autonomia local.

Parker (1996) defende que, com relação ao aspecto cultural, nas organizações que operam globalmente a cultura nacional dominante não constitui a base de referência dos valores e comportamentos aceitos. A presença internacional exige dessas organizações a necessidade de adaptação aos mercados a que servem, induz a apreensão de múltiplos valores e significações culturais, tornando-as condutoras de uma cultura global.

Entendemos como marcas globais aquelas que se situam com a mesma pujança em distintos mercados e mantém em todos eles o mesmo conceito de marca e posicionamento (Eguizábal, 2012). Para manter um mesmo conceito e posicionamento, é comum um zelo expressivo com relação à identidade visual e discursiva, o que é facilmente percebido quando transitamos por multinacionais como as estudadas no presente artigo em distintos países.

Mesmo que mantenham-se as cores, as dinâmicas organizacionais acabam assumindo o caráter mais local que global, especialmente porque os espaços organizacionais, ainda que regidos por políticas globais, regem-se também pelas rotinas de vida dos sujeitos locais e, com eles, aspectos da cultura da região, país, cidade. É o que evidencia a fala dos entrevistados, e o que foi possível também perceber *in loco*, na visita aos escritórios para a realização das entrevistas. Se visualmente estamos em uma organização global, o clima nos revela o lugar de origem, e em meio aos não-lugares globais, emergem lugares antropológicos e de experiência (Augé, 2012).

Desse cenário, embora com a globalização das estratégias, na realidade organizacional de multinacionais assistimos a um cotidiano que podemos chamar de *glocal*, que hibridiza as

múltiplas culturas que coexistem nas multinacionais. Conforme Santos (2006) a localidade se opõe à globalidade, porém também se confunde com ela. Pelo viés geográfico, Santos (2006) ressalta a posição central que o *lugar (local)* adquire na contemporaneidade, um tempo de (re)ligação global, em que os lugares são, à sua maneira, o mundo, e vice-versa.

Na Bilbao, a estratégia voltada à lugarização dos funcionários se traduz na complementaridade entre a ‘alma’ global em ambiente local, logo, também um cotidiano nitidamente glocal. Os escritórios espalhados em mais de 40 países assumem traços da cultura do país-sede, sobretudo na alimentação e nos espaços físicos. Ao mesmo tempo em que com seu crachá um funcionário, entra em qualquer escritório da companhia no mundo, denotando a mobilidade necessária e característica de uma marca global e contemporânea, há um cuidado especial com os ambientes para que esses funcionários sintam-se em suas casas, em seus países, em sua cultura. Conforme a Diretora de Comunicação e Assuntos Públicos da empresa Bilbao

“Las oficinas de Bilbao son muy acogedoras, bonitas, y que te apetece ir. Cada oficina es un mundo, estan tematizadas con las raíces locales. Te vas a la oficina de Tel Aviv, y sabes que estás en Israel, lo mismo pasa con las norteamericanas, oficina de Paris es un emblema de lo que es la cultura y el mundo parisino y francés en general. Tienden a ser oficinas muy personales”.

Ao mesmo tempo, há traços da cultura organizacional global, que são também notáveis e que regem, sobretudo, na estrutura organizacional, os processos e algumas práticas que se mantêm independentemente do país. Há também casos em que esse traço marcante da cultura organizacional, com o passar do tempo, acaba influenciando negativamente na gestão do negócio global e abre caminhos para que o local influencie o global, de modo a promover transformações que emergem por uma necessidade em determinados mercados, mas pela relevância, se expandam globalmente.

Este é o caso da Tres Cantos. Por décadas, a organização optou pelo princípio não comunicar, fruto da crença do fundador. A estratégia de comunicação, de não comunicar, gerou bons resultados durante décadas desde a fundação da organização, em 1923. No

entanto, indiscutivelmente a realidade da França e do mundo dos anos 20 difere muito do contexto em que atuam as organizações na contemporaneidade. Os novos cenários socioeconômicos, culturais, comunicacionais, mercadológicos exigiram da Tres Cantos uma nova postura comunicacional. Para o gestor de Comunicação na Espanha

“Tres Cantos creció a saco, se hizo con el mercado, sin comunicar. No llamo la atención, poco a poco, era bueno no comunicar. Pero en aquel momento, y con la madurez de la compañía. Hace 4 años, todavía estaba prohibido comunicar. Peso eso está cambiando muchísimo, en los últimos tiempos”.

Já no que diz respeito especificamente à comunicação organizacional, a autonomia e o localismo são palavras de ordem. As marcas têm ciência de que é preciso manter o posicionamento global, porém, é necessário dialogar no idioma do país e, para isso, comunicar o que interessa àquele local, e por meio de estratégias que possam se adequar aos perfis dos cidadãos, dos públicos organizacionais, ou seja,

“Nosotros trabajamos mucho con el tema local, incluso a nivel publicitario. Yo he convencido que en la publicidad se utilice el ‘made in Spain’. Hacemos muchas acciones locales en las cuales hablamos de la historia de Escorial en España. Hablamos de españolidad y también de Escorial. Y de hecho un empleado entiende que Escorial es español y francés, no entiende que sea solamente una empresa francesa (Empresa Escorial)”.

“Esta es la gran ventaja que veo, que los equipos locales tienen una capacidad de decisión 100 por 100. Esto supone que estudiamos las guidelines generales, y decimos "bueno, en mi país, que es lo que realmente yo debo decirle al usuario, que se debe decir a una institución, como se debe tratar un cliente por parte de los servicios de Bilbao. Creo que esta es la gran magia de esta compañía”.

Com isso, as equipes de comunicação, talvez mais que outras áreas, possuam liberdade de atuação e tomada de decisão para desenvolver estratégias locais. Tal postura pode permitir e intensificar o relacionamento da companhia nas diversas culturas em que estão inseridas, com os múltiplos interlocutores com os quais interage, ou deseja interagir. Por outro lado, impõem aos profissionais de comunicação o desafio da interculturalidade e da apreensão das dimensões que conformam a identidade organizacional em âmbito global, regional, local.

## 5. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES (IN)CONCLUSAS

A interculturalidade se constitui em um desafio às organizações globalizadas ao serem confrontadas com realidades culturais distintas, mas que necessitam dialogar entre si. O diálogo e a compreensão emergem como palavras de origem, e exigem novos olhares sobre o lugar e o papel da comunicação organizacional. Mais do que atividade técnica, o horizonte da comunicação em organizações multinacionais necessita ir ao encontro do desafio da interculturalidade e superar a perspectiva tecnicista e funcionalista para ser compreendida como experiência profunda da alteridade. Comunicar, é fundamentalmente ir ao encontro do Outro, o que exige, em cenários multiculturais, (re)pensar os Outros, e o lugar que conferimos a ele nos processos comunicativos (Wolton, 2006, 2011).

Segundo Barbora e Veloso (2007: 64), “a cultura de negócios cria um universo simbólico baseado em fluxos de ideias, valores e imagens que definem os parâmetros que devem ser seguidos para a obtenção do sucesso empresarial no mundo contemporâneo”. Contudo, para além das relações comerciais, de negócio, o entendimento e a compreensão dessas realidades singulares e plurais exigem abordagens transversais que possibilitem uma visão (dentre outras) de culturas compartilhadas, hibridizadas, e vivenciadas no ambiente organizacional, viabilizada pelo diálogo intercultural.

Sob essa perspectiva, talvez, uma das chaves para um processo de diálogo intercultural frutífero, esteja no reconhecimento da igual dignidade dos participantes, o que pressupõe reconhecer e respeitar as diferentes formas de conhecimento, seus modos de expressão, costumes, tradições, esforços para estabelecer um contexto cultural que facilite o diálogo e permita às comunidades expressar-se livremente (Relatório Da Unesco, 2009). Acreditamos

[e esperamos] que em contextos organizacionais, com a mediação e apoio pleno da comunicação, será possível vivenciar uma real aldeia global no lugar de múltiplas torres de babel.

## 6. REFERÊNCIAS

ALSINA, R. M. (1997). Elementos para una comunicación intercultural. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals "Espacios de la interculturalidad"*. Disponível em: <http://www.cidob.es/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html> Acesso em: setembro de 2014.

AUGÉ, M. (2012) *Não-lugares. Introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas, São Paulo: Papyrus.

BARBOSA, L. & VELOSO, L. (2007). Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas* (v. 7, n. 1, jan.-jun, 59-85). Porto Alegre.

CHANLAT, J. F. (2012). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En Torres, O. L. S., *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas.

EGUIZÁBAL, R. (2012). La marca en el siglo XXI: los retos de la globalización. En Villafañe, J. *Informe anual 2012: La comunicación empresarial y la gestión*. Madrid: Pearson.

GEERTZ, C. (2012). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LCT.

HALL, S. (1997) The centrality of culture: Notes on the cultural revolutions of our time. En Thompson, K. (org.), *Media and Cultural Regulation* (pp. 207-238). London: Sage.

FRANÇA, V (2002). Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? En L. MOTTA, M. Weber, V. França & R. Paiva (orgs.), *Estratégias e culturas da comunicação* (pp. 13-29). Brasília: Editora UnB.

FRANÇA, V. V. & CORREA, L. G. (2012). *Mídias, instituições e valores*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.

GHOSHAL, S. & BARTLETT, C. (1990). The multinational corporation as na interorganizational network, *Academy of Management Review*, v.15, n.4, 603-625.

HEDLUND, G. (1986). *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?* *HumaResource Management*, 25 (1): 9-35.

HOFSTEDE, G. (2003). *Cultura e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo.

LARAIA, R. B. (2006). *Cultura um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

MORIN, E. (2008). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Sulina.

MORIN (2000). Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. da (Orgs.). *Para navegar no século XXI*. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs.

MORIN (2003). *A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

SANTOS, M. (2006) *A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

SCROFERNEKER, C. & AMORIM, L. (2014). Comunicação Organizacional e Estratégia: (re) pensar para compreender. Trabalho apresentado no *XII Congresso da Associação Latinoamericana de Investigadores em Comunicação*, Lima, Peru.

SILVA, K. V. & SILVA, M. H. (2006). *Cultura. Dicionário de conceitos históricos*. São Paulo: Contexto.

SROUR, R. H. (2012) *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

UNESCO (2009). *Relatório Mundial da UNESCO. Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural*. Disponível em: [unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf) . Acesso 30 de agosto de 2014.

WOLTON, D. (2006). *É Preciso Salvar A Comunicação*. São Paulo: Paulus.



**Forma de citar este artículo:**

SCROFERNEKER, C.M., AMORIM, L. y ANDREONI DE SOUZA, R. (2015). Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 9, 67-88. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-05-67-88>.