

6

SUJEITOS EM DIÁLOGOS NOS PROCESSOS INTERCULTURAIS

Marlene Marchiori¹

RESUMO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INTERCULTURALIDADE COMO PROCESSO DE INTERAÇÃO ENTRE SUJEITOS

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

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

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

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

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

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

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

REFLETINDO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

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

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

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

NAS DIFERENÇAS A INTERCULTURALIDADE SE REVELA COMO PROCESSO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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