

A Comunicação Intercultural nas Organizações: exemplos dinamarqueses

The Intercultural Communication in Organizations: Danish examples

Sonia Pedro Sebastiao¹

ISCSP, ULisboa, Portugal

ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

Tania Jose Fernandes²

ISCSP, ULisboa, Portugal

tania_quintao@hotmail.com

Recepción: 01/12/2014 Revisión: 10/02/2015 Aceptación: 30/04/2015 Publicación: 20/05/2015

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-03-27-46>

Resumo

O presente trabalho aborda a comunicação intercultural nas organizações e tem como objectivo geral compreender a importância da comunicação intercultural na comunicação interna dirigida a trabalhadores estrangeiros. Por conseguinte, é analisada a comunicação interna descendente (administração-trabalhadores estrangeiros) em duas organizações dinamarquesas com ambiente intercultural.

Em termos metodológicos é utilizado o método misto, recorrendo-se a entrevistas semidirectivas em profundidade às responsáveis de recursos de duas empresas (*lo Interactive* e *LICengineering*), e a um inquérito por questionário aos colaboradores estrangeiros destas organizações.

As conclusões evidenciam a existência de preocupação com a integração dos colaboradores estrangeiros e a utilização de instrumentos de comunicação dirigidos aos mesmos, com o objectivo de cumprimento das metas organizacionais, apesar da percepção de factores chave ser, por vezes, distinta junto da direcção de recursos humanos e dos trabalhadores.

Palavras-chave: comunicação organizacional, relações públicas, comunicação intercultural, Dinamarca, método misto

¹ Professor of Strategic Communication and Cultural Studies. PhD in Social Sciences (Communication Sciences). Research Senior in Society, Communication and Culture at CAPP Administration and Public Policies Center.

² Master Degree in Social Communication (Strategic Communication), Marketing Consultant.

Abstract

This article main theme is intercultural communication in organizations and its general aim is the understanding of the importance of intercultural communication instruments in the internal communication addressed to foreign workers. Consequently, the descending internal communication (administration-foreign workers) is analyzed in two Danish organizations with cross-cultural environment.

A mixed method is used, with the combination of semi directive in-depth interviews to the human resources directors of the two companies (*Io Interactive* and *LICengineering*), and a survey has been applied to the foreign employees of these organizations.

The findings show that there is concern with the integration of foreign employees. Consequently, some specific communication tools are used for this integration and with the objective of reaching organizational goals. Nevertheless, the perceptions of the direction of human resources and workers about communication key factors are sometimes different.

Keywords: organizational communication, publica relations, intercultural communication, Denmark, mixed method

Sumário

1. Introdução
2. Comunicação Organizacional e Comunicação Intercultural
3. Opções Metodológicas
4. Resultados
5. Discussão e conclusões
6. Referências

Summary

1. Introduction
2. Organizational communication and intercultural communication
3. Methodological Approach
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

1. INTRODUÇÃO

Perante a globalização surgiram novos desafios, sendo que a comunicação intercultural procura entender como pessoas de diferentes países e culturas se comportam, comunicam e percebem o mundo à sua volta. As organizações expandem-se, recrutando e interagindo com indivíduos oriundos de diversos ambientes culturais e, conseqüentemente, crescem as dificuldades associadas ao entendimento entre os mesmos. Procurar como melhorar a

comunicação entre indivíduos de diferentes culturas deixou de ser uma opção e tornou-se uma necessidade. A comunicação intercultural é, por isso, um conceito relevante no contexto das organizações que recrutam mão-de-obra estrangeira. Ao entender o que é a comunicação intercultural, quais as barreiras associadas a este tipo de interacção e como ultrapassá-las, a organização poderá ajustar as acções dirigidas a colaboradores estrangeiros para que estes se sintam integrados e auxiliem a empresa a atingir os seus objectivos.

Existem diversas ferramentas que ajudam a estimular a proximidade e melhoria da comunicação entre os diversos grupos da organização. No entanto, não se podem usar ferramentas, desenvolver acções de comunicação interna e assumir que são assimiladas pelos colaboradores independentemente da sua contingência cultural.

Partindo de uma contextualização sobre a comunicação organizacional intercultural e recorrendo a um método misto de investigação, este artigo procura compreender como se desenvolve a comunicação interna em organizações com equipas de colaboradores estrangeiros, que ferramentas são utilizadas e quais as principais barreiras encontradas.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

2.1 Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Nas palavras de Rego, “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (2007: 25).

A comunicação organizacional pode ser formal (oriunda da administração, estrategicamente elaborada, transmitindo informações e directrizes) ou informal (desenvolvida espontaneamente entre os membros da organização) e funciona a vários níveis: descendente (do topo para a base), ascendente (da base para o topo), horizontal (entre pares do mesmo nível hierárquico) e lateral (entre elementos de diferentes níveis da hierarquia).

A eficiência da comunicação descendente é influenciada pelas competências de comunicação dos gestores e colaboradores, pelas filtragens verificadas nas várias passagens

da informação ao longo da cadeia hierárquica. Contudo, por vezes, os gestores retraem-se na divulgação de informação crítica ou desagradável especialmente quando esta envolve grandes mudanças, despedimentos ou questões salariais.

A comunicação organizacional serve de sistema de suporte à cultura organizacional, uma vez que permite criar canais que possibilitam a manutenção de uma boa relação entre a administração e os diversos públicos internos, assim como, a motivação dos diversos membros. Para Brault (1993), é neste contexto que a comunicação interna tem um papel fundamental, visando informar (para transmitir o conhecimento), integrar, criar diálogo entre membros, enviar mensagens de forma homogénea, regular comportamentos num único sentido, motivar os membros, fazê-los aceitar a mudança e, por fim, comunicar a imagem da organização. É possível identificar quatro tipos de comunicação interna: a comunicação do negócio (ocupa-se das capacidades comunicativas dos empregados), a comunicação de gestão (focada nas apetências de gestão e capacidades de comunicação), a comunicação corporativa (diz respeito à comunicação formal) e, por fim, a comunicação organizacional (que incide sobre os valores e normativos) (Sriramesh, Vercic & Vercic, 2012: 225).

A comunicação interna deve ser dinâmica para possibilitar a partilha de valores e estimular, desta forma, a integração das pessoas e o reconhecimento do seu trabalho. De acordo com Sriramesh, Vercic & Vercic (2012: 225), alinhar os objectivos individuais dos empregados aos objectivos organizacionais é visto como uma tarefa da comunicação interna. Este tipo de alinhamento auxilia as organizações a construir culturas fortes.

Para que a comunicação interna transmita a mensagem pretendida, tem de ser clara, consistente, contínua e frequente; curta, rápida e completa. Existem, por isso, vários tipos de ferramentas que ajudam a estimular a proximidade e melhoria da comunicação entre os diversos grupos da organização, nomeadamente: acções de *team building*, *newsletters*, revistas, jornais, panfletos, brochuras, brindes promocionais (ofertas), grupos de discussão e Intranet. Também as reuniões fazem parte da actividade substancial dos membros organizacionais. O objectivo destas é fornecer algumas linhas de orientação aos colaboradores com vista à resolução de problemas e à tomada de decisões (Rego, 2007: 350).

O líder exerce os seguintes papéis durante uma reunião: define a agenda, apresenta os problemas e dirige a discussão, introduz procedimentos de trabalho, estimula a comunicação entre os participantes, classifica a comunicação procurando eliminar os mal entendidos, sumariza e sistematiza, testa o consenso entre os colaboradores (Rego, 2007: 354). É assim através das linhas mestras que orientam a estratégia de comunicação interna que esta se desenvolve na promoção de um ambiente adequado aos objectivos organizacionais.

É, também, neste contexto que as relações públicas desempenham um papel importante. As relações públicas envolvem a gestão da comunicação entre a organização e os seus diferentes públicos, incluindo os colaboradores. De acordo com Hutton (2010: 510), as relações públicas ocupam-se com as notícias, os *media*, as diversas entidades governamentais, relações com a comunidade, relações com os investidores e relações com os colaboradores. As relações públicas com os colaboradores são um sistema de comunicação recíproco que visa transmitir aos mesmos informação sobre a organização e as suas funções (Canfield, 1970: 91).

Numa organização com ambiente intercultural, os profissionais de relações públicas prestam um importante auxílio na socialização dos membros da empresa e na sua formação. Para que esta socialização seja efectiva, utilizam-se ferramentas de comunicação intercultural. Os profissionais de relações públicas preparam os responsáveis para: a sensibilidade cultural em todas as interacções; a consciência das diferenças nas línguas e organização de traduções profissionais e estabelecimento de canais de comunicação alternativos; dando especial atenção a assuntos específicos quando o indivíduo chega à organização ou faz uma transição profissional (Banks, 1995: 6).

Assim, a função das relações públicas interculturais pode-se definir como a forma de gestão da comunicação formal entre a organização e os seus públicos estratégicos, com o objectivo de criar e manter comunidades de interesse e acções favoráveis aos envolvidos (Banks, 1995: 21). Wakefield (2010: 664) refere que, mais recentemente, se levanta a questão se existem verdadeiramente relações públicas domésticas, ou seja, não interculturais, uma vez que, vivemos num mundo onde as organizações têm, de forma generalizada, um alcance internacional. Mesmo não actuando internacionalmente, têm de responder a influências de

comunidades exteriores. Esta abrangência surge auxiliada pelas novas tecnologias, onde as redes sociais exercem grande peso, o que permite a definição de códigos de condutas universais e o desenvolvimento de iniciativas globais pelas organizações.

2.2. Comunicação Intercultural

A comunicação intercultural é uma forma de comunicação global que visa entender como indivíduos de diferentes culturas comunicam e as barreiras que surgem nesta interação. Segundo Hofstede (2003), a comunicação intercultural é algo que se aprende. Mas para tal será necessário uma tomada de consciência dos mecanismos que adquirimos durante o processo de socialização primário, uma vez que o choque entre este e a realidade actual pode dificultar a comunicação, a interação e integração dos indivíduos. O indivíduo deverá também adquirir conhecimentos acerca dos símbolos, heróis e rituais da cultura anfitriã, e mesmo que tenha dificuldade em entender os valores da nova cultura, deverá tentar compreendê-los de um ponto de vista intelectual. Assim irão nascer as competências interculturais, porque estas são o produto da consciência, do conhecimento e da prática (Hofstede, 2003: 266).

A interação prevista pela interculturalidade implica o diálogo. Para Gudykunst (2003), a comunicação intercultural pode ser entendida através das mesmas variáveis e processos usados noutras formas de comunicação, como a utilizada na comunicação intergrupar em que a cultura é a principal influência na comunicação. No entanto, para este tipo de comunicação é necessário entender o conceito de “estranho”. O “estranho” é alguém com conhecimento limitado do novo ambiente e das suas normas e valores, sendo a sua capacidade de prever as respostas do interlocutor mais limitada; o que aumenta a ansiedade e a incerteza durante a comunicação.

O mesmo tipo de comportamento é verificável nos indivíduos da nova cultura aquando da interação com o “estranho”. Gudykunst refere que a eficácia na comunicação intercultural é determinada pela capacidade de evitar mal-entendidos na interação entre os diferentes intervenientes. O autor refere que será possível reduzir a incerteza associada às respostas do estranho se reunirmos mais informação e conhecimento sobre ele. Uma vez que os obstáculos na comunicação intercultural estão relacionadas com: a ansiedade, o

etnocentrismo, o não reconhecimento da diferença, o estereótipo, o preconceito, a língua e a comunicação não-verbal (Jandt, 2010: 50-70).

Segundo Guirdham (1999), uma boa comunicação intercultural implica ser receptivo à nova informação e reconhecer que pode existir mais do que uma perspectiva sobre determinado assunto. Para tal, é preciso fazer a gestão dos sentimentos associados à imprevisibilidade dos comportamentos, com uma controlada auto monitorização das reacções emocionais; e desenvolver um esforço de compreensão dos valores, motivos, crenças, atitudes e intenções do interlocutor (Guirdham, 1999: 241).

Actualmente, as competências na área da comunicação intercultural são fundamentais nas empresas com dimensão internacional. A sua importância tornou-se vital no delinear de estratégias e objectivos, na forma de comunicar e gerir colaboradores, e na comunicação com consumidores. De acordo com Jacob (2003: 2), a gestão intercultural recai extensivamente sobre o domínio do comportamento organizacional e implica a gestão de paradoxos, ambivalências e ambiguidades. Algumas das dimensões da gestão intercultural com conotações de comportamento organizacional são: a gestão de equipas, a liderança e os recursos humanos (Jacob, 2003: 6).

Assim, a comunicação intercultural empresarial define-se como a comunicação que ocorre dentro de uma empresa ou entre empresas com pessoas de culturas diferentes (Chaney & Martin, 2004: 2). Até recentemente era dada ênfase à compreensão da cultura do outro para a interacção, mas depois percebeu-se a importância da auto-avaliação feita pela pessoa para entender a sua cultura e apurar os efeitos que esta causa nas suas acções (Jameson, 2007: 200). É por isso importante a percepção de uma identidade cultural alargada para perceber os factores multidimensionais implicadas nas interacções culturais.

A identidade cultural é o sentido individual de um sujeito que deriva da sua participação, formal ou informal em grupos que transmitem conhecimentos, crenças, valores, atitudes, tradições e formas de vida (Jameson, 2007: 207). A identidade cultural desempenha um papel relevante na comunicação intercultural empresarial e nas relações interpessoais. Pessoas que exercem certas profissões, como medicina, leis, engenharia, concordam formalmente aderir a certos códigos de ética e adoptar práticas comuns, sendo que, por isso, ultrapassam as fronteiras impostas pela nacionalidade e etnia.

Tendo em conta a complexidade das relações interculturais é importante entender quais as vantagens de ter equipas constituídas por elementos de diversas culturas. Os benefícios relacionam-se com o auxílio à criatividade, decisões e inovações, como também com a possibilidade de ter novos e diversos pontos de vista sobre um determinado assunto. No entanto, esta diversidade pode, por outro lado, complicar a dinâmica de grupo porque os indivíduos tendem a aproximar-se dos seus semelhantes, o que pode desencadear conflitos interpessoais e problemas de comunicação. A composição cultural dos grupos de trabalho afecta o seu funcionamento através de três mecanismos (Thomas, 2008: 182): as normas culturais, a diversidade cultural e a relativa distância cultural. Para ultrapassar esta dificuldade, é necessário criar um sentimento de pertença, definir objectivos, atribuir papéis e responsabilidades, escolher modos de comunicação e estimular a participação (Thomas, 2008: 188-189).

Segundo Mandehall e Oddou (1985), do ponto de vista organizacional as competências da comunicação intercultural exigem três áreas de aptidão: a manutenção do “Eu” (estabilidade mental, psicológica, redução de *stress*); a criação e manutenção de relações com os anfitriões locais, e por fim, o desenvolvimento de aptidões cognitivas que promovam a correcta percepção do ambiente receptor e dos seus sistemas sociais.

Para Banks (1995), é no valor que se dá às diferenças e como se faz a gestão de modelos diversificados que reside a forma de ajudar os membros organizacionais a desenvolver uma comunicação intercultural efectiva. O autor considera importante sensibilizar e apelar à compreensão dos diferentes grupos culturais para colmatar as diferenças entre estes; fazer-se um reconhecimento das questões de identidade e das necessidades de comunicação; praticar actos de comunicação conscientes; implementar actos de comunicação de relações públicas tendo em conta os aspectos culturais; e avaliar a eficácia da comunicação (Banks, 1995: 21).

A percepção da realidade também varia culturalmente e, para uma eficaz comunicação, o gestor intercultural deverá procurar entender como os membros do grupo percebem a realidade, porque é que a percebem de certa maneira, como é que expressam essas percepções e como é que estas percepções diferem das suas (Mead, 1992: 10). Estas estratégias são importantes porque uma má comunicação causa perda de tempo, recursos e

trabalho. Cria também frustração e ressentimento criando conflito e diminuindo a vontade de comunicar com eficácia e de realizar trabalho conjunto no futuro. De modo a evitar uma comunicação que gera mal-entendidos deve-se utilizar o *feedback* através de pedidos de clarificação e criação de novas ideias no diálogo.

De acordo com Mead (1992), o gestor intercultural deve aprender outras línguas, apesar de este factor não garantir que consiga comunicar com eficácia com os nativos. No entanto, o autor considera que para uma comunicação eficaz é preciso saber mais do que uma língua comum. É sobretudo importante criar uma estratégia de comunicação que vise a sensibilidade cultural e compreensão das barreiras associadas a este tipo de comunicação, de modo a evitar ofender inadvertidamente (Mead, 1992: 6).

2.3. Cultura organizacional dinamarquesa e as organizações interculturais em estudo

As duas empresas com ambiente intercultural sobre as quais incide o estudo são a *lo Interactive* e a *LICengineering*. Sendo as duas empresas de origem dinamarquesa, num primeiro momento, descrevemos a Dinamarca e contextualizamos a sua cultura nacional e organizacional. De seguida, é abordado o perfil das organizações.

2.3.1 Cultura Dinamarquesa

A Dinamarca é um país escandinavo que se localiza no norte da Europa e cuja capital é Copenhaga. Tem cerca de 5,5 milhões de habitantes e o seu território inclui também a Gronelândia e as Ilhas Faroé. É actualmente uma monarquia constitucional, sendo frequentes as referências à *Janteloven* (Lei de Jante), padrão de comportamento entre os indivíduos escandinavos que desvaloriza o sucesso individual. Em geral, esta “lei” é usada para ilustrar a “frieza” do comportamento próprio da cultura dinamarquesa e dos restantes países nórdicos.

Segundo o modelo de Hofstede (1973), a cultura dinamarquesa apresenta um nível baixo em relação à distância do poder. É uma cultura com abertura hierárquica, atribuindo autonomia aos colaboradores (Hofstede, 2014). Os dinamarqueses acreditam na igualdade de direitos, independência e facilidade de contacto com superiores hierárquicos. As atmosferas de trabalho são informais com uma comunicação directa. É uma cultura individualista, caracterizada por convívios restritos ao círculo familiar e por círculos pequenos de amizades.

A Dinamarca é considerada uma sociedade feminina onde há um equilíbrio entre a vida laboral e a vida familiar. Os dinamarqueses lidam bem com a incerteza na sua vida profissional, estando habituados a estimular as capacidades criativas e de inovação.

Para Gestaland (1999), a cultura organizacional dinamarquesa caracteriza-se por um foco no espírito empresarial. Os dinamarqueses demonstram ser abertos a acordos negociais com pessoas que não conhecem. Preocupam-se com a clareza na comunicação e menos com a harmonia interpessoal (Gestaland, 1999: 6). Um bom gestor é visto como uma pessoa que envolve os subordinados nas decisões. Os conflitos são resolvidos através de negociação e compromisso. Têm um ambiente de trabalho caracterizado pela informalidade, contudo dão importância à pontualidade, prazos de entrega e protocolos durante as reuniões. Tendem a ser reservados na comunicação verbal e não-verbal. Dão valor ao espaço interpessoal (geralmente estão a um braço de distância do interlocutor e não gostam de contacto físico).

2.3.2. A *lo Interactive* e a *LICengineering*

A *lo Interactive* é uma empresa dinamarquesa que produz videojogos e que se localiza em Copenhaga. Fundada, como empresa independente em Setembro de 1998, foi adquirida, em 2004, pela *Eidos* e fez a sua estreia no mercado com o lançamento do jogo *Hitman*, tendo recebido críticas positivas que levaram ao desenvolvimento de outros jogos, tais como, *Freedom Fighters* e *Mini Ninjas*.

Em 2009, a *lo Interactive* foi comprada pelo grupo *Square Enix*, um dos mais influentes fornecedores de entretenimento digital no mundo. A sua rede de parcerias inclui empresas tecnológicas como a *Microsoft*, a *Intel*, a *Nvidia* e a *Sony*, além de universidades e escolas de arte. A equipa de desenvolvimento tecnológico da *lo Interactive* é composta por programadores, engenheiros de *software* e matemáticos com experiência em programação e gráficos 3D. Estes especialistas são geralmente recrutados na indústria do entretenimento ou nas escolas de arte.

Com um ambiente descontraído e informal, a *lo Interactive* apresenta-se como uma organização que visa proporcionar entretenimento de primeira classe aos seus consumidores. Em Junho de 2013, a empresa possuía 114 colaboradores, dos quais 35 eram estrangeiros oriundos de: Austrália, China, Hungria, Noruega, Suécia, Áustria, Índia,

Roménia, Turquia, Bélgica, França, Itália, Escócia, Reino Unido, Bulgária, França, Alemanha, Japão, África do Sul, Ucrânia, Canadá, Grécia, Lituânia, Espanha, Estados Unidos da América.

A *LICengineering* é uma empresa dinamarquesa com escritórios em Hellerup e Esbjerg na Dinamarca e em Bristol no Reino Unido. Foi fundada em 1986 e especializa-se em serviços de engenharia para a indústria do petróleo (*Oil & Gas*) com foco em dinâmica estrutural, fluídos dinâmicos, engenharia *subsea* e engenharia civil.

A *LICengineering* foi criada com o objectivo de oferecer um conjunto de serviços tradicionais de engenharia apoiado por um departamento de investigação e desenvolvimento. Nesta organização existe a convicção que uma investigação e desenvolvimento sólidos só se atingem através de trabalho prático e experiência. A empresa procura utilizar metodologia inovadora que permite desenvolver uma série de técnicas que assistem à execução de estruturas revolucionárias. A investigação é financiada pela indústria onde actua, dinheiros públicos e pela própria organização. Actualmente, a *LICengineering* tem 53 trabalhadores, dos quais 21 são de origem estrangeira, nomeadamente: Estónia, Lituânia, Reino Unido, África do Sul, Itália, Alemanha, Roménia, Espanha, Grécia.

Os valores *LICengineering* são a integridade e confiança, qualidade de serviço, excelência técnica, inovação e pessoas em primeiro lugar. A visão da empresa traduz-se na excelência e inovação para a satisfação do cliente e da empresa. A sua missão inclui atrair, desenvolver e reter pessoal com talento para um desenvolvimento em harmonia das suas relações comerciais.

3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Da reflexão sobre o tema da comunicação intercultural nas organizações definiu-se como objectivo geral, perceber se a comunicação intercultural é factor relevante na comunicação interna dirigida a trabalhadores estrangeiros, sendo analisada a comunicação interna direccionada aos trabalhadores estrangeiros em duas organizações dinamarquesas com ambiente intercultural descendente (administração-trabalhador estrangeiro). Como objectivos específicos procura-se analisar a comunicação interna no seio das organizações em estudo; identificar as ferramentas de comunicação interna que utilizam comunicação intercultural para promover o diálogo entre a organização e o trabalhador estrangeiro;

identificar as barreiras para a comunicação intercultural; e compreender a percepção dos colaboradores estrangeiros, das empresas em estudo, sobre as acções de comunicação interna que usam comunicação intercultural na sua integração na organização.

Recorreu-se ao método misto, utilizando-se, numa primeira fase, a pesquisa e análise bibliográficas para o enquadramento teórico do tema. Seguiu-se a concretização de duas entrevistas semi-directivas em profundidade às responsáveis pelos recursos humanos das organizações em estudo (*lo Interactive* e *LICengineering*), para compreender a comunicação interna e intercultural no seio destas organizações; perceber que ferramentas são usadas na promoção do diálogo entre a organização e os trabalhadores estrangeiros; quais as barreiras identificadas na comunicação intercultural e como são ultrapassadas. A primeira entrevista foi realizada na sede da *lo Interactive* em Copenhaga no dia 16 de Maio de 2013 a Pia Bugge; a segunda entrevista foi feita por *email* à responsável de recursos humanos da *LICengineering*, Susanne Berg, no dia 11 de Junho de 2014, tendo sido requisitados alguns esclarecimentos posteriores.

Por fim, utilizou-se um inquérito por questionário para obter respostas padronizadas dos colaboradores sobre as acções de comunicação interna que usam comunicação intercultural e perceber se as mesmas são factor relevante para a integração dos mesmos na organização. Procurou-se essencialmente recolher o ponto de vista dos colaboradores estrangeiros relativamente à forma como a organização comunica com eles. O inquérito foi disponibilizado numa plataforma digital cujo *link* foi fornecido aos colaboradores das empresas em estudo pelos respectivos departamentos de recursos humanos. Os inquéritos foram preenchidos na *lo Interactive* entre os dias 12 e 19 de Agosto de 2013, e na *LICengineering* entre os dias 16 e 23 de Junho 2014. Dos 35 colaboradores estrangeiros da *lo Interactive*, 16 colaboraram (taxa de resposta de 45,7%) e dos 21 empregados estrangeiros na *LICengineering*, 14 preencheram o questionário (taxa de resposta de 66,7%).

4. RESULTADOS

4.1. A opinião dos Departamentos de Recursos Humanos

Durante a entrevista Pia Bugge revelou que a língua oficial da empresa é o inglês e que quando são contratados trabalhadores dinamarqueses para trabalhar na *lo Interactive*, é-

lhes requisitado que falem inglês em todas as situações no ambiente de trabalho. Em geral, a comunicação interna desenvolve-se através de *newsboards*, onde se costuma listar os perfis dos profissionais que se juntam à empresa. São, também, usados o *email* com pequenas notícias consideradas relevantes, a *newsletter* e a reunião chamada *state of the nation*, que visa informar sobre acontecimentos em geral e decisões de maior importância realizadas na empresa, integrar e aproximar os empregados da organização.

Como ferramentas de comunicação específicas para estrangeiros têm o chamado *introduction program*, integrante do processo de acolhimento dos colaboradores estrangeiros (específico para pessoas que têm vivido fora da Dinamarca). Além disto, para aqueles trabalhadores que trazem consigo a família, é providenciado o serviço da *Spousecare*, que visa auxiliar na integração destes membros na sociedade dinamarquesa.

No que se refere ao recrutamento de profissionais estrangeiros, a principal competência que a *lo Interactive* procura é a experiência na indústria na qual actua a empresa, ou seja, a área dos videojogos. Também consideram importante perceber se a pessoa terá capacidade para se adaptar à vida na Dinamarca, uma vez que existe a consciência de que os dinamarqueses são bastante reservados e frios. Esta avaliação é feita durante a entrevista na fase de recrutamento, tendo em conta factores como o hábito de viajar do, a vontade que tem em mudar de país e a personalidade do candidato.

Pia Bugge associa as vantagens de contratar um colaborador estrangeiro prendem-se com o mercado alvo dos produtos da *lo Interactive*, isto é, o mercado internacional. Por conseguinte, será mais fácil atingir as necessidades do público estrangeiro, se a concepção do produto incluir pessoas de diferentes culturas.

Em termos de acções desenvolvidas pela empresa para comunicar com os colaboradores estrangeiros, Pia Bugge considera importante o conhecimento das diferentes proveniências e as limitações culturais. Apesar da ocorrência de eventos na empresa, considera importante que os colaboradores desenvolvam uma rede social fora do âmbito do trabalho, para auxiliar a sua integração social.

As principais barreiras na comunicação com os estrangeiros relacionam-se com a língua, porque apesar de todos dominarem uma língua comum (o inglês), as palavras têm sentidos

diferentes de cultura para cultura. Por isso, há preferência pela comunicação face-a-face, para entender na expressão e perceber se existe entendimento da informação prestada. Pia Bugge considera ser complicado manter uma sensibilidade cultural constante, uma vez que 40% dos empregados não falam dinamarquês e, por vezes, é fácil para os locais esquecer este facto.

A segunda entrevista foi feita por *email* à responsável de recursos humanos da *LICengineering*, Susanne Berg. A entrevistada referiu que os colaboradores estrangeiros dominam a língua dinamarquesa sendo a informação interna disponibilizada nessa língua e em inglês. Nas reuniões externas, as conversações ocorrem sempre em inglês, mas nas reuniões internas, misturam-se as duas línguas.

No que diz respeito, à forma como se desenvolve a comunicação interna em geral, esta faz-se através de *Skype*, *email*, face-a-face, não existindo ferramentas diferenciadas para os colaboradores estrangeiros. Susanne Berg relata também não existir um modelo diferenciado no processo de acolhimento a estrangeiros. A responsável de recursos humanos da *LICengineering* refere que quando recrutam estrangeiros não têm em consideração os benefícios por estes colaboradores serem estrangeiros, mas sim as capacidades profissionais que estes trazem para a empresa.

Na *LICengineering* realizam-se eventos sociais, no entanto, não existem acções específicas para que os empregados estrangeiros se sintam integrados, havendo sempre ajuda disponível se requisitada. Susanne Berg acredita que não existem barreiras na comunicação da *LICengineering*, uma vez que esta é uma empresa relativamente pequena e existe proximidade entre a administração e os engenheiros, por conseguinte, existe espaço para opiniões diferentes e todos têm um acesso fácil aos *decision makers*.

4.2. A opinião dos colaboradores estrangeiros

Uma língua comum auxilia e facilita a comunicação desempenhando um importante papel na integração dos indivíduos num novo ambiente cultural. Assim, considerou-se relevante perguntar se os colaboradores estrangeiros a trabalhar nas organizações dinamarquesas em estudo compreendem o dinamarquês, visando entender se estes procuram dominar a língua para facilitar na integração no país e na organização de acolhimento. Por conseguinte, 8 dos

colaboradores inquiridos da *lo interactive* responderam não compreender o dinamarquês, enquanto 7 participantes afirmaram ter algum conhecimento da língua. Na *LICengineering*, a grande maioria dos participantes (12 dos 14 inquiridos) responderam que não falam a língua. Por isso, os inquiridos reconhecem a importância do inglês como língua oficial da empresa (13 dos 16 inquiridos da *lo Interactive* e 10 dos 14 da *LICengineering*).

Quanto às ferramentas específicas para integração dos colaboradores estrangeiros, lembramos que a *lo interactive* possui o *introduction program*, considerado por 10 dos 16 inquiridos como importante no processo de adaptação ao ambiente organizacional. Apesar de a *LICengineering* não possuir ferramentas específicas de acolhimento, 10 dos 14 trabalhadores revelaram satisfação com o processo de acolhimento.

À pergunta “considera que as actividades de comunicação interna (por exemplo, *newsletters*, acções de *team building*, reuniões, etc.) são importantes para que se sinta integrado na empresa?”, 9 dos 16 participantes da *lo Interactive* respondeu “sim” e 7 responderam “de alguma forma”. Na *LICengineering* 13 dos 14 participantes respondeu que “sim”.

Porém, quando os trabalhadores estrangeiros foram questionados sobre actividades que os fazem sentir-se mais integrados na empresa, as respostas não recaíram sobre as acções específicas de comunicação intercultural dirigidas a colaboradores estrangeiros (como o *introduction program* ou a *Spousecare*). Assim, na *lo Interactive*, 5 dos 16 participantes escolheram os eventos sociais; 5 escolheram a comunicação escrita e 2 as reuniões *state of the nation*. Na *LICengineering*, 7 dos 14 trabalhadores elegeram as reuniões face-a-face e 4 escolheram os eventos sociais.

O interesse dos colaboradores estrangeiros nos eventos sociais ficou novamente evidenciado na declaração de participação nos mesmos. 14 dos inquiridos de cada uma das empresas responderam que costumam participar nos eventos sociais, não obstante o não conhecimento do dinamarquês e a regularidade do seu uso entre colegas das organizações.

Os inquiridos das duas organizações classificaram os esforços realizados pelas mesmas na integração dos colaboradores estrangeiros como muito bons (8 na *lo Interactive*; 7 na *LICengineering*) ou como bons (6 em ambas). O que coincide com o sentimento de

integração declarado pelos inquiridos. Na *lo Interactive*, 9 dos 16 inquiridos responderam que se sentem integrados na organização e 7 responderam “de alguma forma”. Na *LICengineering*, 12 participantes declararam que se sentem integrados na organização.

A mesma tendência positiva se verifica na classificação da qualidade da comunicação entre a administração da empresa e os trabalhadores estrangeiros. Na *lo Interactive* 11 dos 16 inquiridos, e na *LICengineering* 12 dos 14 participantes classificaram a comunicação descendente como “muito eficaz”.

Por fim, a opinião dos inquiridos revela que consideram as organizações onde trabalham sensíveis às questões culturais. 8 dos 16 inquiridos na *lo Interactive* responderam positivamente, 5 declararam “de alguma forma”. Na *LICengineering*, 12 participantes responderam que “sim”.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Objectivo 1: Análise da comunicação interna nas organizações estudadas

Na *lo Interactive* a comunicação interna faz-se através de *newsboards*, *newsletters*, *emails* e a reunião *state of the nation*. Existe o cuidado que os empregados se mantenham actualizados em relação aos acontecimentos internos (como entrada de novos colegas) e aos acontecimentos externos (como novidades na indústria). Os monitores com informação são colocados estrategicamente no edifício para que todos possam ver (por exemplo: à entrada da cantina). Na *LICengineering*, a comunicação interna desenvolve-se através de *email*, *skype* e reuniões face-a-face. Tanto a *lo Interactive* como a *LICengineering* desenvolvem uma comunicação interna que satisfaz e que integra os funcionários inquiridos. A maioria respondeu positivamente quando interrogados se consideram que as actividades de comunicação interna, como *newsletters*, reuniões, eventos, são importantes para que se sintam integrados na empresa.

Objectivo 2: Identificação das ferramentas de comunicação interna interculturais dirigidas ao colaborador estrangeiro

Relativamente às ferramentas de comunicação interna que utilizam comunicação intercultural, as duas empresas funcionam de forma distinta, sendo que a *lo Interactive* tem

duas ferramentas específicas destinadas aos trabalhadores estrangeiros (*introduction program* e a *Spousecare*). A primeira ferramenta é utilizada durante o acolhimento ao empregado estrangeiro, sendo realizada uma introdução à cultura dinamarquesa. A segunda destina-se à família do empregado para facilitar a sua integração.

No que se refere ao recrutamento de profissionais estrangeiros, a principal competência que a *lo Interactive* procura nos profissionais que contrata é a experiência na indústria na qual actua a empresa, ou seja, a área dos videojogos. Contudo, a *lo Interactive*, também desenvolveu técnicas para avaliar se os candidatos terão capacidade para se adaptar à vida na Dinamarca. A avaliação é feita durante a entrevista ao potencial colaborador e à família que o acompanha.

A *LICengineering* mencionou não ter ferramentas específicas para colaboradores estrangeiros, optando por usar os mesmos procedimentos para todos. Em ambas as empresas a língua oficial é o inglês. O uso de uma língua comum é considerado factor facilitador do trabalho em equipa e instrumento de comunicação intercultural. Contudo, a administração da *LICengineering* considera que os seus colaboradores estrangeiros dominam o dinamarquês e portanto não existe problema com a transmissão de informação nesta língua. A percepção da administração não coincide com as declarações dos inquiridos desta organização que revelaram não dominar a língua dinamarquesa. Consequentemente, a língua poderá ser uma barreira comunicacional nas duas organizações, apesar de, apenas na *lo Interactive*, existir consciência desse facto. Pia Bugge reconhece que apesar de todos dominarem uma língua comum, a percepção e interpretação variam culturalmente. A mesma sensibilidade não existe na *LICengineering*, existindo contradição entre as declarações da entrevistada e dos inquiridos. A língua pode ser entrave à comunicação, mas a natureza do trabalho e da produção das duas organizações minimiza essa barreira.

Apesar da diferença no uso de ferramentas de comunicação interna que usam comunicação intercultural, os inquiridos das duas organizações revelaram preferir comunicação escrita, reuniões face-a-face e eventos sociais. Adicionalmente, manifestaram satisfação com o esforço das empresas e com a qualidade da comunicação, envidados para os integrarem.

Objectivo 3: Análise da percepção dos trabalhadores estrangeiros sobre o papel das acções de comunicação interna que usam comunicação intercultural na sua integração

Os colaboradores inquiridos da *lo Interactive* não escolheram as ferramentas de comunicação interna específicas para estrangeiros como preferidas para a sua integração. No entanto, em ambas as empresas, os colaboradores estrangeiros consideram que as organizações demonstram sensibilidade cultural. Os colaboradores também demonstraram estar satisfeitos com a forma como a administração comunica com eles e declararam sentirem-se integrados nas respectivas organizações.

Através do estudo empírico, pudemos conhecer a realidade de duas organizações dinamarquesas em termos das suas actividades de comunicação para com os colaboradores estrangeiros. A comunicação parece ocorrer de forma funcional a nível descendente, sendo que a informação se dissemina facilmente entre os colaboradores, apoiada pelas novas tecnologias como *emails* e *skype*. A satisfação dos inquiridos parece estar no contacto e interacção que as reuniões e os eventos sociais proporcionam. Assim, as organizações em estudo parecem compreender a importância de uma boa comunicação com os colaboradores a todos os níveis, mantendo uma política de “porta aberta” que procura dissipar as fronteiras culturais.

Concluimos que numa organização com dimensão internacional onde trabalham pessoas com diversas origens culturais, a comunicação interna apresenta ingredientes de comunicação intercultural, pelos princípios nos quais assenta a comunicação, pelo uso de uma língua comum (o inglês) e pela utilização de ferramentas diferenciadas. Visa-se que os colaboradores conheçam as suas funções, práticas e procedimentos, como também facilitar a sua integração no grupo e criar coesão com vista às metas organizacionais.

As limitações deste estudo relacionaram-se sobretudo com a dificuldade em obter a autorização para as entrevistas e aplicação dos questionários junto das empresas. Estudos futuros poderão analisar comparativamente os dados, entre outras empresas, relacionando a utilização de ferramentas de comunicação intercultural, com o tempo de permanência por parte do trabalhador estrangeiro na empresa e com o sentimento de pertença do mesmo à organização.

6. REFERÊNCIAS

BANKS, S. (1995). *Multicultural public relations. A social interpretive approach*. New York: McGraw-Hill International Limited.

BRAULT, L. (1993). *A comunicação da empresa para lá do modelo publicitário*. Mem Martins: Cetop.

CANFIELD, B. (1970) *Relações públicas*. 2ª Edição. São Paulo: Livraria Pioneira.

CHANEY, L., & MARTIN, J. (2004). *Intercultural business communication*. 3rd Edition. New Jersey: Pearson Education.

GESTALAND, R. (1999). *Toward an understanding of the Danish business culture*. Copenhagen: Copenhagen Business School.

GUDYKUNST, W. B. (2003). *Communicating with strangers*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill International Limited.

GUIRDHAM, M. (1999). *Communicating across cultures*. West Lafayette: Ichor Business Books.

HOFSTEDE, G. (2003). *Culturas e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

HOFSTEDE, G. (2014). What about Denmark?, in *Hofstede Center*. Consultado a 16 de Junho de 2014 em: <http://geert-hofstede.com/denmark.html>.

HUTTON, J. (2010). Defining the relationship between public relations and marketing: Public relations most important challenge. R. Heath (ed.). *The Sage Handbook of Public Relations*, (pp. 509-521). 2nd Edition. London: Sage.

JACOB, N. (2003) *Intercultural management*. London: Kogan Page Limited.

JAMESON, D. (2007). Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication*, pp. 200-209.

JANDT, F. (2010). *An introduction to intercultural communication. Identities in a global community*. 7th Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

MEAD, R. (1992). *Cross-Cultural Management Communication*. New York: Wiley.

REGO, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional. Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

SRIRAMESH, K., Vercic. D., & Vercic, A. (2012). Internal Communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, pp. 223-230.

THOMAS, D. (2008). *Cross cultural management. Essential concepts*. 2nd Edition. London: Sage Publications.

WAKEFIELD, R. (2010). Why culture is still essential in discussions about global public relations. R. Heath (ed.). *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 659-670). 2nd Edition. London: Sage.

Forma de citar este artículo:

PEDRO SEBASTIAO, S. y JOSE FERNANDES, T. (2015). A Comunicação Intercultural nas Organizações: exemplos dinamarqueses. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 9, 27-46. Recuperado el ___ de _____ de _____, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-03-27-46>.