

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

MAIALA SAFIRA VIEIRA GOMES

**A influência de diferentes elementos das culturas nacionais sobre a
cultura organizacional: um estudo de caso do DNA Meli**

São Paulo
2022

MAIALA SAFIRA VIEIRA GOMES

**A influência de diferentes elementos das culturas nacionais sobre a
cultura organizacional: um estudo de caso do DNA Meli**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
em Relações Públicas, apresentado ao
Departamento de Relações Públicas, Propaganda
e Turismo.

Orientação: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

São Paulo
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Gomes, Maiala Safira Vieira
A influência de diferentes elementos das culturas nacionais sobre a cultura organizacional: um estudo de caso do DNA Meli / Maiala Safira Vieira Gomes; orientadora, Maria Aparecida Ferrari. - São Paulo, 2022.
86 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia

1. Comunicação Intercultural. 2. Cultura Organizacional. 3. Relações Públicas. I. Ferrari, Maria Aparecida . II. Título.

CDD 21.ed. -
302.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

GOMES, Maiala Safira Vieira. A influência de diferentes elementos das culturas nacionais sobre a cultura organizacional: um estudo de caso do DNA Meli. Monografia (Curso de Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 86. 2022.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Marcos Gomes (em memória) e Patricia Vieira, por acreditarem e me incentivarem diariamente a nunca desistir. E ao meu parceiro de vida, Lucas Silva, pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo fôlego de vida, oportunidades e acolhimento nos momentos difíceis.

Ao meu pai, Marcos Gomes (em memória), por todos os ensinamentos e incentivos que com certeza, contribuíram para que chegasse até aqui. Meu papito, sói pensar que o senhor não está aqui neste momento, mas sei que em cada passo que dei, o senhor esteve ali presente de alguma forma e principalmente no meu coração. Tenho certeza que de onde estiver, está muito orgulhoso de sua filha.

À minha mãe, Patricia Vieira, obrigada por me apoiar e ajudar incansavelmente, mesmo nos momentos mais complicados. Espero que esse momento, supere a alegria e orgulho que sentiu de mim quando ingressei na Universidade de São Paulo. Saiba que a senhora contribuiu significativamente para os meus estudos e, por isso, essa conquista também é sua!

Ao meu parceiro de vida, Lucas Silva, por me acolher, apoiar e me fazer rir nos momentos em que pensei em desistir. Obrigada por compartilhar a vida comigo e nunca desistir de mim.

Ao meu avô, Paulo Raimundo, que é minha inspiração. Obrigada por acreditar em mim, sempre. Assim como, a minha família e as minhas amigas, Vitória Mazoni e Vittoria Zachi, pelas palavras de incentivo e apoio.

À todas minhas colegas de trabalho da área de Pessoas do Banco Fibra, em especial, Maria Inês e Cristiane Nogueira, por me auxiliarem e incentivarem sempre. Bem como, agradeço a Lais Tricta, uma grande amiga, mentora e exemplo de profissionalismo.

À Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari pelas orientações, conhecimentos compartilhados e pelo tempo dedicado para realização deste trabalho. Como também agradeço aos entrevistados por me receberem na sede do Mercado Livre e contribuírem para meus estudos.

Como aluna de escola pública, não poderia deixar de agradecer a todos os meus professores que contribuíram para meus aprendizados e por demonstrarem a mim, como a educação é transformadora. Em especial, agradeço à ECA-USP (Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo) e à Etec Professor André Bogasian.

RESUMO

Este trabalho tem como propósito refletir sobre as diferenças das culturas nacionais com a cultura organizacional, tendo em vista que essa análise pode contribuir significativamente para um olhar mais atento à diversidade cultural e a necessidade do desenvolvimento de competências interculturais. Assim, por meio do estudo único de caso, uma pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa, procurou-se analisar a influência de diferentes elementos culturais nacionais na cultura organizacional do Mercado Livre. O processo metodológico foi composto por duas etapas, respectivamente, a pesquisa bibliográfica e as entrevistas em profundidade com funcionários da organização. Em síntese, os resultados obtidos apontam a influência dos fundadores em uma cultura organizacional baseada no DNA empreendedor e espírito inovador, além da identificação da comunicação intercultural como um processo que agrupa valor para as organizações à medida que o contato com o outro contribui para desconstrução de estereótipos. Nesta perspectiva, destaca-se o papel das relações públicas internacionais como área especializada para a manutenção das organizações num mundo multicultural, sobretudo, no âmbito dos relacionamentos com seus públicos - em suas mais diversas origens, localidades e influências nacionais. Ademais, a análise permite a identificação de como os diferentes elementos, especificamente, as características das culturas nacionais influenciam na cultura organizacional do Mercado Livre e, inclusive, a possível presença de elementos culturais de outros países, para além, da América Latina.

Palavras-chaves: Comunicação intercultural; Cultural organizacional; Mercado Livre; Relações Públicas.

ABSTRACT

This work aims to reflect on the differences between national cultures and organizational culture, considering that this analysis can significantly contribute to a closer look at cultural diversity and the need to develop intercultural skills. Thus, through a single case study, an exploratory research with a qualitative approach, we sought to analyze the influence of different national cultural elements on the organizational culture of the Mercado Livre. The methodological process consisted of two stages, respectively, bibliographical research and in-depth interviews with employees of the organization. In summary, the results obtained point to the influence of the founders in an organizational culture based on the entrepreneurial DNA and innovative spirit, in addition to the identification of intercultural communication as a process that adds value to organizations as the contact with the other contributes to the deconstruction of stereotypes. In this perspective, the role of international public relations stands out as a specialized area for the maintenance of organizations in a multicultural world, above all, in the context of relationships with their publics - in their most diverse origins, locations and national influences. Moreover, the analysis allows the identification of how the different elements, specifically, the characteristics of national cultures influence the organizational culture of Mercado Livre, and even the possible presence of cultural elements from other countries, beyond Latin America.

Keywords: Intercultural Communication; Organizational Culture; Free Market; Public Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Tipologia dos modos de operação internacional	21
Figura 2 – Níveis de cultura	32
Figura 3 – Presença do Mercado Livre na América Latina	51
Figura 4 – Ecossistema Mercado Livre: o valor de pensar em todas as soluções	52

QUADROS

Quadro 1 - Principais definições de distância psíquica	25
Quadro 2 – Características da cultura brasileira e latino-americana	35
Quadro 3 – Os mundos monocultural, multicultural e intercultural	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO: INTRINSECAMENTE LIGADOS	13
2.1 Globalização como malha complexa de interconexões	13
2.2 Processo de Internacionalização	16
2.2.1 Correntes teóricas	17
2.2.2 Motivações e dimensões	19
2.2.3 Distância psíquica e desafios culturais	23
3 CULTURAS, MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALIDADE	25
3.1 Cultura como processo contínuo de aprendizagem	26
3.1.1 Definições e dimensões das culturas nacionais	27
3.1.2 Cultura organizacional como construção social	31
3.1.3 Influência das culturas nacionais na cultura organizacional	33
3.1.4 Características da cultura brasileira e latino-americana	35
3.2 Informação, comunicação e diálogo: multiculturalismo e interculturalidade	38
3.3 A Comunicação Intercultural como processo de diálogo e interação	41
3.3.1 As competências interculturais como resposta aos desafios para o diálogo	44
3.3.2 Papel da Relações Públicas na comunicação intercultural	47
4 ESTUDO ÚNICO DE CASO: MERCADO LIVRE	49
4.1 Processo metodológico	49
4.2 A organização	51
4.2.1 Um breve histórico do Mercado Livre: da Argentina para América Latina	53
4.2.2 Conhecendo os fundadores do Mercado Livre	54
4.2.3 Análise do processo de internacionalização	55
4.3 DNA Meli: a influência dos fundadores em uma cultura organizacional baseada no espírito empreendedor e inovador	57
4.4 Análise dos resultados das entrevistas	58
4.4.1 A influência de diferentes elementos das culturas nacionais na cultura organizacional do Mercado Livre	59
4.4.2 Comunicação intercultural como processo que agrega valor	68
4.4.3 Competências interculturais nos contatos entre os colaboradores e equipes do Mercado Livre	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	86

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado pela intensificação dos fluxos e trocas comunicacionais provocadas pelo advento de novas tecnologias tanto nas esferas econômicas, comerciais, culturais e políticas. Este movimento que envolve o “mundo todo em uma malha complexa de interconexões” (JAIME; LUCIO, 2018, p.125) diluiu barreiras antes impostas pelas distâncias geográficas, possibilitando o contato entre pessoas de diferentes culturas em diversos âmbitos sociais, pessoais e profissionais.

Intrinsecamente ligado ao fenômeno da globalização, a internacionalização tem intensificado cada vez mais os contatos interculturais. Neste novo ambiente, altamente globalizado, multicultural e com o livre fluxo da cultura através das fronteiras nacionais, não se pode generalizar as necessidades e ignorar as particularidades de cada indivíduo.

Posto isso, este trabalho se refere à reflexão sobre as diferenças das culturas nacionais com a cultura organizacional. Especialmente, compreendendo a cultura organizacional como o cimento que sustenta a organização (FERRARI, 2011) e parte de uma construção social (SCHEIN, 2009), em uma organização como o Mercado Livre, nascida internacionalmente e fundada por pessoas de diferentes nacionalidades, o problema de pesquisa busca responder a seguinte questão: como os diferentes elementos das culturas nacionais influenciam na cultura organizacional do Mercado Livre?

Acredita-se que a busca por essa identificação poderá contribuir significativamente para um olhar mais atento da sociedade quanto à diversidade cultural que permeia todas as esferas, bem como à necessidade do desenvolvimento de competências interculturais, isto é, habilidades que apoiam nos contatos de pessoas de diferentes culturas. Além da busca por mundo intercultural, pautado pelo respeito, diálogo e reconhecimento.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar a influência de diferentes elementos culturais nacionais na cultura organizacional do Mercado Livre. Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos objetivos específicos. São eles: a) Compreender o processo de internacionalização e seus desafios; b) Analisar os impactos do processo de internacionalização na cultura organizacional do Mercado Livre; c) Identificar se a comunicação intercultural é um processo que agrupa valor para as organizações ou provoca preconceitos e estereótipos e d) Identificar a existência de competências interculturais nos relacionamentos entre os colaboradores e equipes do Mercado Livre.

Assim, como parte da abordagem metodológica para atingir os objetos apresentados, de natureza exploratória com abordagem qualitativa, escolheu-se o estudo único de caso,

dividido em duas etapas, sendo elas, a pesquisa bibliográfica baseada em diversos autores que permitem analisar e identificar os conceitos-chave relacionados a delimitação do tema e as entrevistas em profundidade.

Quanto à organização do estudo, este trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que o presente capítulo apresenta a delimitação do tema, justificativa e os objetivos do trabalho. Enquanto, o segundo capítulo tem como finalidade analisar e identificar os conceitos sobre o fenômeno da globalização e seus impactos, o processo da internacionalização de empresas, bem como o conceito de distância psíquica e os desafios culturais provenientes destes processos. Já no terceiro capítulo, são abordadas as relações e influências das culturas nacionais sobre culturas organizacionais, além da multiculturalidade e interculturalidade sob a óptica do processo de internacionalização.

Por sua vez, o quarto capítulo concentra o processo metodológico e a condução e análise do estudo único de caso. Na sequência, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e limitações deste trabalho, além de sugestões para estudos futuros.

2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO: INTRINSECAMENTE LIGADOS

O presente capítulo pretende apresentar alguns conceitos sobre o fenômeno da globalização e seus impactos, o processo da internacionalização de empresas, bem como o conceito de distância psíquica e os desafios culturais provenientes destes processos.

2.1 Globalização como malha complexa de interconexões

Como apresentado por Pedro Jaime e Fred Lucio (2018, p.128), ainda que exista a discussão em relação às origens do fenômeno da globalização, e que desde o início da civilização há existência de fluxos diversos, é ao longo da segunda metade do século XX, que alguns fatores significativos geraram mudanças estruturais no mundo e intensificaram estes fluxos. Dentre estes fatores, pode-se citar “a emergência dos Estados Unidos como potência mundial; o surgimento e consolidação das grandes corporações multinacionais; (...) o fim da Guerra Fria; e o desenvolvimento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação” (JAIME; LUCIO, 2018, p.129).

Os autores prosseguem pontuando em seus estudos que o fenômeno da globalização está no imaginário e vivência da sociedade, ainda que não haja concordância quanto ao reconhecimento deste fenômeno entre diversos estudiosos das Ciências Sociais (JAIME; LUCIO, 2018). Neste sentido, observa-se que a globalização permeia a forma com a qual as

organizações gerenciam suas atividades, já que se baseiam em fundamentos globais para realização de suas atividades, principalmente diante da consolidação e multiplicação das multinacionais. Além de permitir que um número ainda maior de pessoas sejam alcançadas por meio do desenvolvimento de novas tecnologias à medida que as mensagens se espalham pelo mundo (JAIME; LUCIO, 2018).

Para Ianni “a globalização é um fenômeno que está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo” (IANNI, 2001, p.IX). Giddens complementa essa visão ao apresentar o impacto da globalização, afirmando que este fenômeno afeta e altera de diversas maneiras as vidas íntimas e pessoais da sociedade à medida que seus contextos locais são permeados pelas forças globalizantes e o contato com pessoas de diferentes países e culturas (GIDDENS, 2005, p.68).

Quanto à definição do que é a globalização, observa-se diferentes conceituações que destacam a intensificação dos fluxos. O sociólogo Anthony Giddens (2005, p.61), conceitualmente, se refere à globalização como “(...) àqueles processos que estão intensificando as relações e a interdependência sociais globais. É um fenômeno social com vastas implicações (...”). Para o autor, a globalização não deve ser entendida simplesmente como o desenvolvimento de redes mundiais, para além, se trata de um fenômeno local (GIDDENS, 2005). “É um processo em que as barreiras estão sendo reduzidas não somente pelos fluxos financeiros, econômicos e materiais, mas também pela difusão do conhecimento, informação, sistema de crenças, ideais e valores” (FERRARI, 2011, p.139).

Para García-Canclini (s.d), este conceito necessariamente precisa considerar diversos contextos e movimentos de pessoas que influenciam e formam este fenômeno, como por exemplo, as migrações e viagens, comercialização de produtos e trocas de mensagens entre desconhecidos, dentre outros. Sendo assim, através da análise de controvérsias e dúvidas, García-Canclini conclui que a globalização é “mais que uma ordem social ou um único processo, é resultado de múltiplos movimentos, em parte contraditórios, com resultados abertos, que implicam diversas conexões “local-global e local-local” (s.d)”.

Desta forma, observa-se que este fenômeno provocou a diluição das barreiras geográficas, na qual as variáveis de distância e tempo começaram a ser questionadas, como visto na análise de Shiv Ganesh (2015) a respeito de duas importantes dinâmicas da globalização: o colapso do espaço e tempo. O autor aponta que conforme a comunicação instantânea tem conquistado cada vez mais espaço entre os meios de comunicação, possibilitando o contato entre diversas pessoas de diferentes lugares, a distância entre os espaços deixou de ser considerada um fator único, tornando-se imaterial. Assim, evidencia-se

o papel da tecnologia, como “um dos fatores impulsores do processo de globalização, à medida que as pessoas passaram a ter maior acesso às informações e os relacionamentos entre as pessoas e organizações também se alteraram” (FERRARI, 2015, p.47).

Ianni aponta o fenômeno da globalização como um movimento civilizatório e faz uma analogia da globalização como uma moeda: de um lado há vantagens e de outro desvantagens (informação verbal)¹. Assim, para além das vantagens deste fenômeno, é necessário citar que “(...) se, de um lado, trouxe muitas conquistas, do outro, evidenciou e, em muitos casos, acentuou desigualdades, exclusões e conflitos, provocando um intenso embate em busca da sua compreensão” (JAIME; LUCIO, 2018, p.125).

O sociólogo Milton Santos em sua obra “Por uma outra Globalização” evidencia três diferentes mundos coexistentes dentro de um só, apresentando o mundo tal como nos fazem crer, como é e como pode ser.

A primeira vertente da globalização é ilustrada como fábula, na qual a crítica está centrada nas supostas vantagens que este fenômeno propicia a toda sociedade de forma igualitária, como por exemplo, o acesso à informação e o encurtamento das distâncias. “É como se o mundo se houvesse tornado, para todos, ao alcance da mão, (...) quando na verdade, as diferenças locais são aprofundadas” (SANTOS, 2001, p.19). Desta forma, mesmo propiciando a interação, não se pode dizer que este fenômeno atinge a todos proporcionalmente. No que tange o campo da comunicação, o filósofo polônio, Zygmunt Bauman, critica “o excesso de informações que, por ter-se tornado bastante acessível, sufocaria a memória e o raciocínio das pessoas, em vez de nutri-las com repertório para estimular a produção de conhecimento” (JAIME; LUCIO, 2018, p.137).

Já a segunda vertente, a globalização como perversidade, é possível compará-la analogamente como se fosse a outra face, na qual estão evidenciados os malefícios provocados por este fenômeno. Por exemplo, o crescimento dos níveis de pobreza, desemprego e fome, o distanciamento cada vez maior do acesso à educação de qualidade, dentre outros. Santos (2001, p.20) atribui essa “(...) perversidade sistêmica (...) com a adesão desenfreada aos comportamentos competitivos que atualmente caracterizam as ações hegemônicas”.

Por fim, na última vertente, o mundo como pode ser, Santos (2001) defende a possibilidade da construção de um outro mundo, destacando novas condições que podem contribuir para essa construção, tais como

¹ Informação fornecida pela Prof. Maria Aparecida Ferrari na disciplina de Relações Públicas Globais, ECA-USP, durante o 1º semestre de 2022.

a enorme mistura de povos, raças, culturas, gostos, em todos os continentes. A isso se acrescente, graças aos progressos da informação, a "mistura" de filosofias, em detrimento do racionalismo europeu. (...) A produção de uma população aglomerada em áreas cada vez menores, o que permite um ainda maior dinamismo àquela mistura entre pessoas e filosofias. Junte-se a esses fatos a emergência de uma cultura popular que se serve dos meios técnicos antes exclusivos da cultura de massas. (SANTOS, 2001, p.20-21)

Posto isso, é imprescindível reconhecer que este fenômeno provocou danos, acentuou desigualdades e, assim, como posto por Ferrari (2015, p.47), “(...) aumentou os pontos de interação e de fricção entre as culturas, originando tensões, fraturas e reivindicações relativas à identidade, que podem ser converter em fontes potenciais de conflitos”. Mas, concentrando-se na última vertente proposta por Santos (2001), está a análise de um fenômeno plural que propicia encontros, interações e trocas entre pessoas de diferentes culturas. A partir disso, essas interações e experiências com o que é diferente, apesar de provocarem tensões, configuram-se como propulsores de práticas positivas e novas oportunidades que agreguem valor para toda sociedade.

2.2 Processo de Internacionalização

Em todo o mundo, seja pelas discussões em salas de aula, pesquisas acadêmicas, veículos de comunicação, dentre outros, está em pauta o contato entre pessoas de diferentes culturas. Para Giddens (2005) esses contatos são estimulados todos os dias nos lares das pessoas pela mídia global que circula notícias, imagens e informações, desta forma, conectando as pessoas diretamente e continuamente ao mundo exterior. Para o autor (GIDDENS, 2005), agora os indivíduos se conectam e se identificam com questões e processos globais, pois estão mais conscientes de sua interconectividade com os outros.

Pode-se dizer também que grande parte desses encontros são promovidos em diversos âmbitos, como por exemplo, nas convivências familiares, escolares e/ou profissionais, uma vez que segundo Giddens (2005, p. 61), a globalização é resultante da “(...) convergência de fatores políticos, sociais, culturais e econômicos”. Para o autor, ultrapassar fronteiras nacionais tornou-se imprescindível para que muitos aspectos da economia agora funcionem (GIDDENS, 2005). Assim, a “(...) participação nas redes de distribuição globais tornou-se essencial para se fazer negócios num mercado em constante mudança” (GIDDENS, 2005, p.62).

Nesta perspectiva, há de se destacar o processo de internacionalização das organizações, este que está intrinsecamente ligado ao fenômeno da globalização, como apresentado por Santos, na qual: “(...) a globalização é, de certa forma, o ápice do processo de

internacionalização do mundo capitalista” (SANTOS, 2001, p.23). García-Canclini (s.d) também aponta a influência da internacionalização na construção da globalização, na qual as relações entre países, o crescimento de redes econômicas e culturais se intensificam e configuram-se numa relação de dependências mútuas.

Giddens complementa essas visões ao pontuar que “(...) entre os diversos fatores econômicos que conduzem à globalização, o papel das corporações transnacionais (CTs) é particularmente importante” (GIDDENS, 2005, p. 65). O autor define as corporações transnacionais como aquelas que produzem bens ou serviços comerciais em mais de um país e às quais têm suas atividades circuladas pelo mundo. Sejam elas organizações relativamente pequenas ou gigantes internacionais, as corporações transnacionais movimentam os polos comerciais, econômicos e culturais, além de configurarem-se como meios de difusão de novas tecnologias, estando assim, no centro da globalização (GIDDENS, 2005).

A internacionalização é um conceito definido por muitos autores como um fenômeno dinâmico e transitório que está ligado ao processo de tornar-se internacional. Para as organizações, este fenômeno caracteriza-se como uma ampliação de fronteiras, na qual a “(...) empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas (...)” (BORINI ET AL., 2006, p.43).

Assim, Lopez e Gama (2017) definem internacionalização como

uma importante estratégia empresarial em face da globalização dos mercados, (...) que não garante apenas o acesso da empresa ao mercado internacional, mas que também amplia suas chances de sucesso, melhorando suas condições de integração produtiva, permitindo o aumento de ganhos de escala e facilitando a superação de possíveis barreiras comerciais (2017, p.14).

Segundo Stal (2010) a internacionalização é uma alternativa que estimula o crescimento das organizações e produz importantes retornos à medida que a expõe a padrões internacionais, de produtos, tecnologias e métodos de gestão.

2.2.1 Correntes teóricas

Com base nas conceituações apresentadas, se faz necessário compreender a internacionalização como teoria, que em geral, é segmentada em duas principais abordagens, sendo elas, econômicas e comportamentais (BORINI et al., 2006), das quais destacam-se, o paradigma eclético da produção internacional e o modelo de Uppsala, sintetizadas nas obras de Borini et al. (2006) e Stal (2010):

- O paradigma eclético da produção internacional ou OLI é uma teoria de abordagem econômica desenvolvida por John H. Dunning em 1980, sendo complementar às outras teorias desenvolvidas até então. Dunnig buscou compreender por quais razões as organizações se internacionalizam, baseando-se na concepção de que para tal feito, é necessário que este processo propicie três vantagens, sendo elas: 1) propriedade (O – ownership), isto é, analisar e explorar competências ou recursos internos que se tornem diferenciais e, assim, as permitam competir no mercado internacional; 2) localização (L – location) está relacionada às vantagens adquiridas pelas organizações quanto aos locais selecionados para atuação internacional em determinado território, como mão-de-obra e matéria-prima mais baratas, maior integração e adaptação ao mercado; 3) (I – internalization) por fim, obtendo sucesso nos itens citados, as organizações tem por decidir a internalização ou não de suas transações, visto que diz respeito às vantagens de eficiência, como diminuição dos custos de câmbio, redução da incerteza, maior controle da oferta, dentre outros.
- Já o modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Vahlne, tem como princípio a aprendizagem incremental, baseando-se em três pressupostos: falta de conhecimento; foco no mercado-alvo; e investimentos de recursos graduais. Na qual, as organizações iniciam o processo de internacionalização em determinado território com menores investimentos e com base nos conhecimentos adquiridos, passam a destinar maiores investimentos de forma gradual, configurando-se como um processo de aprendizagem. Ademais, este modelo considera que as organizações tendem a internacionalizar para mercados que tenham uma distância psicológica menor, como cultura, por exemplo.

Para além das duas teorias consideradas bases para o estudo da internacionalização, há de ser destacar o fenômeno born globals², um estudo recente que diz respeito às organizações que “(...) já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional” (BORINI et al., 2006, p. 47). Isto é, são empresas que

(...) conseguem estabelecer atividades em mercados externos desde a sua criação ou nos primeiros anos após a sua criação, sendo que as mesmas podem iniciar negócios no mercado internacional em paralelo à sua consolidação no mercado de origem ou em alguns casos sem qualquer experiência no mercado doméstico (TEIXEIRA, 2014, p.19 apud RIBEIRO, JR, & BORINI, 2012).

O exponencial número de pessoas com experiência internacional em negócios e especialização dos mercados, as inovações tecnológicas recentes e o surgimento de nichos

² Born globals: em livre tradução, significa nascidos globais.

formam um conjunto de fatores que segundo Borini et al. (2006, p.47), influenciam na formação deste fenômeno, o born globals. Uma vez que é característico destas organizações, ambientes propícios à inovação e desenvolvimento, por não possuírem rotinas administrativas estruturadas, como também o progresso de conhecimento, o que evidencia que essas organizações estejam mais preparadas para receber novos conhecimentos relacionados à temática de negócios internacionais (TEIXEIRA, 2014).

Oliveira (2014) aponta que para as empresas que se internacionalizam, o mercado é como uma extensão de sua atuação doméstica e em alguns casos, até mesmo como uma fuga de mercados locais altamente saturados. Por outro lado, para aquelas que já nascem internacionais, relacionadas ao fenômeno born globals, o mercado internacional configura-se como a razão de suas existências. Este seria, de acordo com a autora, o maior diferencial entre os dois tipos de organizações, isto é, a forma como observam o mercado internacional (OLIVEIRA, 2014).

Ainda na perspectiva deste fenômeno, Cruz (2012) destaca sua relação com outra teoria da internacionalização que diz respeito ao Empreendedorismo Individual, deixando assim, cada vez mais de ser considerada uma teoria isolada.

Em um estudo com pequenas empresas do setor brasileiro de tecnologia, Cruz (2012) evidenciou que elementos da rede de negócios influenciaram o início do processo de internacionalização. Nas organizações estudadas, o papel do empreendedor aparece como fundamental, uma vez que parte dele a motivação e aprovação para o processo. Em resumo, para a autora (CRUZ, 2012, p.57), “(...) o processo de internacionalização destas empresas está totalmente associado ao empreendedor individual, [e, assim] as distâncias percebidas pelo indivíduo são fundamentais no entendimento das Born Globals”.

2.2.2 Motivações e dimensões

Mesmo diante dos desafios, são diversas as motivações que conduzem as organizações ao processo de internacionalização, dentre eles, pode-se citar a sede por crescimento e expansão, anseio por novas oportunidades, entre outros (STAL, 2010).

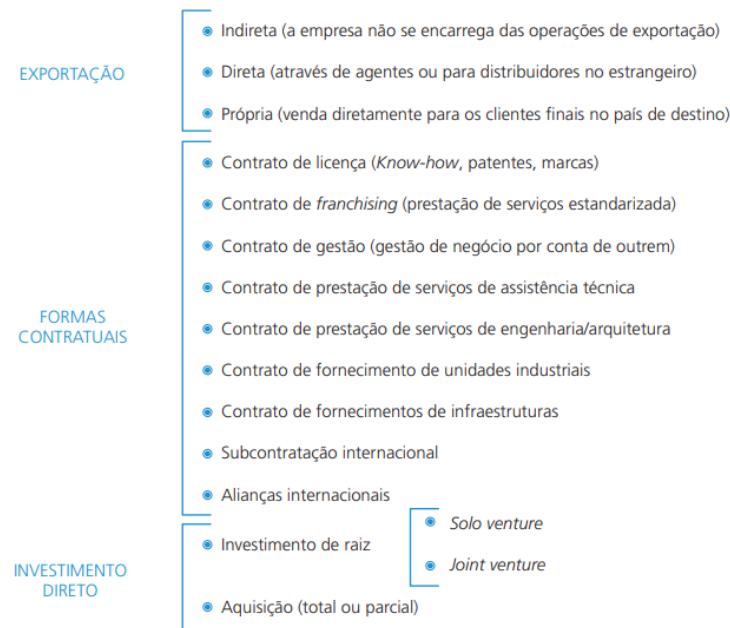
Simões et al. (2013) que considera a internacionalização como um processo, acredita que apesar das motivações básicas serem, em geral, de natureza interna, os fatores externos podem influenciar as avaliações e decisões das organizações como um efeito desencadeador. A autora agrupa essas motivações em quatro grupos, conforme explicitado abaixo (SIMÕES ET AL., 2013):

- Penetração em mercados externos: considerada a principal motivação, este fator é baseado nas análises, saturação ou declínio do mercado doméstico;
- Manutenção ou reforço de redes de relações: tendo como objetivo o crescimento, este fator está associado à expansão internacional de relacionamentos com outras empresas;
- Acesso a recursos produtivos: dividido em dois principais pontos, sendo eles, o controle do fornecimento de recursos naturais e obtenção de insumos produtivos com menores custos, como por exemplo, mão-de-obra; e
- Acesso a competências ou ativos estratégicos: gerando um ambiente dinâmico e caracterizado pela inovação, tem por objetivo obter vantagens competitivas como por exemplo, conhecimentos que possam ser utilizados pelas organizações em suas bases.

Embora as motivações sejam diferentes, é fundamental compreender que as mesmas se interligam e que são necessárias para a condução deste processo (SIMÕES et al., 2013). Ademais, cabe às organizações se concentrarem em outras importantes vertentes que compõem o processo de internacionalização, por exemplo, quais as formas e como internacionalizar, conforme verifica-se a seguir.

A criação de novas subsidiárias ou de franquias e a aquisição, seja ela total ou parcial, de empresas presentes no mercado alvo são, em linhas gerais, as principais formas utilizadas pelas organizações que buscam expandir seus mercados de atuação (BARAKAT et al., 2018). Conforme ilustrado na figura 1, Simões divide as formas de entrada no mercado internacional em três grandes grupos, sendo eles, a exportação, formas contratuais e investimentos diretos.

Figura 1 - Tipologia dos modos de operação internacional



Fonte: Simões et al. (2013) apud Simões (1997)

Em geral, na fase inicial do processo de internacionalização, as organizações tendem a utilizar como estratégia de acesso aos mercados internacionais, o modo de exportação (BARAKAT et al., 2018). Nesta fase, devido a escassez de conhecimento e experiência com os mercados externos, as organizações não buscam manter o controle das operações, mas sim, minimizar os riscos de entradas nesses mercados desconhecidos. Desta forma, a estratégia de exportação torna-se uma importante aliada a este processo, pois na medida em que há o ganho de experiências e consequentemente, o acúmulo de conhecimentos, as organizações passam a adotar novos comportamentos que as permitem expandir suas atuações competitivas (SIMÕES ET AL., 2013). Conforme a Figura 1, a exportação é dividida em três formas distintas, sendo elas,

(...) a exportação direta, que ocorre quando a empresa vende a um importador de um país estrangeiro, exportação indireta quando envolve o recurso a intermediários (agentes de import-export, empresa de trading, sub-contratante, central de compras de grandes cadeias de distribuição, entre outros) localizados no país de origem, e exportação própria, que consiste na venda direta para os clientes finais no país de destino (SIMÕES ET AL., 2013, p.77).

Já as formas contratuais são um grupo constituído por diversos formatos de acordos entre as empresas com os parceiros estrangeiros. É uma alternativa que requer baixo investimento inicial e reduz os riscos da “(...) internacionalização, transferindo-o em larga

medida para os parceiros locais (...)" (SIMÕES ET AL., 2013, p.97). Nesse grupo, destacam-se (SIMÕES ET AL., 2013):

- contrato de licença no qual mediante o pagamento, há a concessão dos direitos de conhecimento (know-how³) e/ ou de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos), e
- contrato de franchising, em geral, relacionado a prestação de serviços, no qual o franqueador cede ao franqueado em um determinado espaço de tempo, o direito de uso de um negócio. Em linhas gerais, funciona como uma replicação de um modelo de negócios já testado em outras localidades.

Considerado a modalidade de internacionalização que mais envolve custos e riscos (políticos, econômicos e cambiais, por exemplo) para a organização, o Investimento Direto (IDE) corresponde ao processo de estabelecimento ou expansão de atuação para mercados internacionais (SIMÕES ET AL., 2013). Conforme a figura 1, este modo de entrada no mercado internacional via investimento direto é segmentado em: aquisição (parcial ou total) e investimento de raiz (Solo Venture ou Joint Venture).

Assim, esse modo de entrada, o processo de aquisição, segundo Tanure e Cançado (2005, p.12), se refere à “(...) compra do controle acionário de uma empresa por outra (...), e envolve alto grau de investimentos e de controle, maior impacto sobre a gestão, um processo de integração cultural mais complexo e menor possibilidade de reversibilidade”. Simões et al. (2013) complementa ao afirmar que apesar dos impactos, este modo permite a recuperação do investimento em menor prazo do que outras modalidades, pois configura-se como uma forma de entrada mais rápida no mercado.

O investimento de raiz, também conhecido como greenfield⁴ é uma estratégia utilizada pelas organizações que buscam se estabelecer ou expandir em mercados internacionais por meio da construção de uma instalação própria como fábricas ou escritórios, sem que haja nenhum vínculo ou parcerias locais (KERTÉSZ, 1998). É uma construção do zero, porém, muito utilizada por organizações que identificam mercados internacionais que possuem semelhanças com seus países de origem, possibilitando maiores chances de sucesso, uma vez que há o mínimo de informações sobre o mercado de destino (KERTÉSZ, 1998).

³ Know-how: em livre tradução significa saber fazer ou saber como, dentro das organizações diz respeito a um conjunto de conhecimentos práticos (normas, métodos e procedimentos).

⁴ Greenfield: o termo em inglês em livre tradução significa campo verde. Refere-se a uma forma de investimento estrangeiro direto em que uma organização cria um novo empreendimento do zero com absolutamente nada além de um “campo verde”.

Em contrapartida, Simões et al. (2013) agrupa na modalidade de investimento raiz, o joint venture, que pertence aos modos contratuais como uma aliança estratégica, porém que como posto pela autora, envolve participações no capital - diferentemente de outras modalidades de alianças. É uma escolha estratégica que oferece vantagens para a organização, pois, em linhas gerais, parceiros locais possuem conhecimentos sobre o mercado local (SIMÕES ET AL., 2013). Kertész (1998, p.12-13) define joint venture como “(...) uma organização juridicamente independente, controlada por duas ou mais empresas-mãe, sendo que pelo menos uma delas tem sua sede no exterior”.

Tanure e Duarte (2006) apontam que entre as estratégias utilizadas pelas organizações quanto não há conhecimento sobre o mercado estrangeiro, o apoio de parceiros locais por meio das alianças estratégicas e joint ventures são fundamentais. Neste movimento, a distância psíquica é um fator importante também, sobretudo, quanto aos modos de entradas nos países estrangeiros, conforme verifica-se a seguir.

2.2.3 Distância psíquica e desafios culturais

Entre as perspectivas do processo de internacionalização e com o crescimento deste movimento pelos seus diferentes modos de entrada nos mercados, Ferreira (2011) aponta que estão os desafios impostos às organizações que buscam expandir suas atuações internacionais. Neste novo ambiente, para assegurar um modelo de gestão que equilibre o alcance de resultados planejados e atenda às necessidades dos públicos que estão nas novas localidades, as adaptações de valores, políticas, condutas e diretrizes nos diferentes países de atuação, se tornaram fundamentais (FERRARI, 2011). Para viabilizar essas adaptações, é necessário que as organizações conheçam seus novos territórios de atuação, bem como seus hábitos, costumes e as peculiaridades das culturas nacionais (FERRARI, 2011).

Lopez e Gama (2017) apontam a importância de considerar-se a distância cultural nas adaptações para o mercado internacional, como uma das barreiras a serem vencidas. Para eles, é necessário que as organizações estejam atentas às peculiaridades relacionadas às culturas dos diversos mercados e que tenham em mente que culturas diferentes sem distinção de valor para melhor ou pior e que valorizam a diversidade e heterogeneidade, são propulsoras de negócios internacionais bem-sucedidos.

Todas essas questões influenciam nas escolhas dos modos de entrada e na seleção dos mercados de atuação. Simões et al. (2013) destaca que ao considerar os termos geográficos, as organizações tendem a iniciar seus processos de expansão por países mais próximos geograficamente e/ou psicologicamente, já que as semelhanças compartilhadas podem

oferecer menores níveis de incertezas e desconhecimento dos mercados, tornando-se vantagens para a ampliação dos negócios.

Nesta mesma linha, conforme apresentado no Modelo de Uppsala, as organizações tendem a se internacionalizar para mercados que tenham uma distância psicológica menor. Desta forma, observa-se que a “(...) distância psíquica que abrange as diferenças linguísticas, culturais, políticas e de nível e conteúdo educacional (...) pode influenciar o processo de internacionalização de empresas” (TANURE; DUARTE, 2006, p.207).

Oliveira (2014, p.55) considera que

A distância psíquica baseia-se numa percepção, na forma como a mente processa as diferenças culturais e nos negócios entre os países. Definida ao nível administrativo ou da firma, a distância psíquica é a percepção de quão similar ou diferente são as condições no novo mercado (o estrangeiro) para o mercado que a firma já conhece muito bem, o doméstico.

Compreendendo esse conceito como uma percepção, para Cruz (2012), o indivíduo empreendedor está fundamentalmente ligado à distância psíquica, em que diversos fatores influenciam diretamente a tomada de decisão. Dentre os fatores, estão por exemplo, experiências prévias, conhecimento de idiomas ou permanência no exterior. Dessa forma, com base nesses fatores e em sua percepção, à medida que o empreendedor estabelece uma baixa distância psíquica com o mercado desejado, as incertezas em um possível processo de internacionalização podem ser reduzidas (CRUZ, 2012).

Segundo os autores Chunques Gervasoni, de Miranda Kubo e Farina (2014, p.61), “(...) não parece haver consenso quanto à definição desse construto [de distância psíquica], mas que na maioria dos casos há referências à ideia de grau em sua definição. Assim seria possível dizer que a distância psíquica entre dois países é, por exemplo, alta ou baixa”. Os autores levantaram as principais definições desse conceito, conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Principais definições de distância psíquica

Autor	Definições
Beckerman (1956)	Primeiro a usar o termo distância psíquica. Define como a distância percebida entre países e suas consequências para o comércio internacional.
Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Definem como fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre firmas e mercados.
Johanson e Vahlne (1977)	Definem como o conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado.
Ford (1984)	Definem como a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem, em razão de suas características nacionais distintas.
Fletcher e Bohn (1998)	Definem como a forma pela qual o indivíduo vê o mundo.
Evans, Treadgold e Mavoldo (2000)	Definem como a forma pela qual a mente processa a informação sobre o ambiente; e como a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios.
Child, Rodrigues e Frynas (2006)	Definem como a distância percebida entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro com o qual a companhia faz negócios internacionais.
Teixeira, Silva e Lessa (2009)	Define como a soma das variáveis que fazem com que haja possibilidade ou não entre as relações comerciais de indústrias para mercados.

Fonte: CHUNQUES GERVASONI; DE MIRANDA KUBO; FARINA (2014, p.61)

Ademais, os autores (2014) apresentam com base na literatura revisada, as dimensões da distância psíquica que permitem compreender este conceito, sendo elas, as dimensões de negócios, macroambiente e cultural. A dimensão de negócios está relacionada a todo o ambiente negocial, como práticas, negociação, relacionamentos e condutas. Já a macroambiente diz respeito aos fatores externos à empresa, isto é, “(...) fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos e tecnológicos do país ou mercado estrangeiro” (CHUNQUES GERVASONI; DE MIRANDA KUBO; FARINA, 2014, p.64). Por fim, a dimensão cultural, primordial para este estudo, será analisada no próximo capítulo.

3 CULTURAS, MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALIDADE

O livre fluxo da cultura através das fronteiras nacionais está intrinsecamente ligado aos impactos provocados pelo fenômeno da globalização por meio das trocas comerciais, desenvolvimentos de novas tecnologias de informação e comunicação e a migração global (GIDDENS, 2005). Neste cenário, “(...) a todo instante, os próprios mecanismos de globalização expõem praticamente todos os indivíduos às diferenças culturais, a diferentes estilos de vida e de pensamento” (BARBOSA; VELOSO, 2007, p.67).

Dentro do contexto nacional e organizacional, como um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas, a cultura caracteriza-se como um dos principais componentes desse contexto e que requer atenção especial (FERRARI, 2011). Desta forma, o que se pretende fundamentar no presente capítulo, diz respeito à influência exercida pelas culturas nacionais sobre as culturas organizacionais, além da multiculturalidade e interculturalidade sob a óptica do processo de internacionalização.

3.1 Cultura como processo contínuo de aprendizagem

Há muitos anos, estudiosos se concentram em responder a problemática sobre: o que é cultura. Pode-se falar de um conjunto, uma construção ou um conceito guarda-chuva. Conceitualmente, a palavra cultura vem do latim *colere* que significa cultivo ou cuidado com a terra, crenças e com o sagrado. São variáveis as conceituações e dependendo dos momentos da humanidade, a cultura adotou diferentes conceitos e importâncias (informação verbal)⁵. Embora, atualmente, as abordagens com relação à cultura sejam múltiplas e devido a peculiaridade desta temática, não haver consenso quanto à sua definição (FERRARI, 2015), há de se evidenciar algumas concepções que servem de base para sua compreensão.

Hofstede (2003) aponta que a cultura pode ser definida em dois sentidos, sendo eles, uma visão restrita que a considera como resultado do refinamento da mente, como por exemplo, a produção intelectual, artística e literária, e no sentido mais lato da palavra, a cultura como fenômeno coletivo e estudada pela antropologia social. Nesta segunda perspectiva, para além destas atividades abordadas pelo refinamento da mente, a cultura engloba toda a atividade e comportamento humano. “Podemos defini-la como a *programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro*” (HOFSTEDE, 2003, p.19, grifo do autor).

Resultantes de um processo contínuo de aprendizagem, o conceito de programação mental de Hofstede entende que cada indivíduo transporta consigo padrões de pensamento, sentimentos e ação. Sendo assim, a “(...) cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes” (HOFSTEDE, 2003, p.19).

Ainda deste ponto de vista, para Giddens, a “(...) cultura refere-se às formas de vida dos membros de uma sociedade ou de grupos dentro da sociedade” (2005, p. 38). Segundo o autor, ela engloba as crenças, ideias e valores, bem como objetos e símbolos, sendo eles, tanto aspectos tangíveis quanto intangíveis que formam o contexto daqueles indivíduos.

⁵ Informação fornecida pela Prof. Ana Carolina Padua Machado na disciplina de Gestão e Produção Cultural, ECA-USP, durante o 1º semestre de 2021.

Desta forma, Ferrari (2011) indica que a cultura está relacionada ao comportamento humano, sendo compreendida como um conjunto de valores que influenciam este comportamento e que permite entender um determinado contexto. “Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem” (FERRARI, 2011, p.145).

Para Edgar H. Schein (2001), trata-se de um fenômeno dinâmico que está a todo tempo ao redor dos indivíduos, em todas as horas, e que suas interações com os demais, constantemente permite seu desempenho. Orientando e restringindo o comportamento, é um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem (SCHEIN, 2001).

Barbosa e Veloso (2007, p. 66) apontam que

Do ponto de vista mais “tradicional” da antropologia, cultura refere-se a sistemas de significados compartilhados, através dos quais os diferentes grupos sociais compreendem e estruturam suas vidas individuais e coletivas, e o mundo material que os rodeia. Assim, a cultura seria aquilo que caracteriza os grupos sociais definidos em termos de sua especificidade, estando associados a uma sociedade e a um território. De acordo com essa visão, grupos diferentes ocupariam espaços distintos e seriam portadores de “culturas” particulares e únicas.

As autoras (BARBOSA, VELOSO, 2007) prosseguem questionando este conceito “tradicional” sobretudo ao considerarem um mundo virtualmente cada vez mais conectado, em que todas as sociedades e países, e consequentemente, todas as pessoas, são formadas por uma multiplicidade de culturas. Ou seja, são “multiculturais”. Desta forma, estes contatos somados aos diferentes marcadores sociais, como etnias, estilos de vida, gêneros, dentre outros, favorecem a formação de diferentes meios de vida e formas de expressão que coexistem em uma mesma sociedade (BARBOSA; VELOSO, 2007). “É nesse sentido que quando nos referimos a uma cultura em particular, estamos nos referindo a muitas outras subculturas e contraculturas que existem em relação umas às outras” (GANESH, 2015, p.29).

3.1.1 Definições e dimensões das culturas nacionais

Segundo Hofstede (2003), pertencendo a vários grupos simultaneamente, os indivíduos possuem diferentes níveis de programação mental e, consequentemente, diferentes níveis de cultura, como nacional, geracional, organizacional, dentre tantas outras. Nesta perspectiva, a cultura nacional segundo o autor (HOFSTEDE, 2003) se refere à programação mental coletiva que distingue os indivíduos de um determinado país de outros. Tanure e Duarte (2006, p.195) complementam que é portanto, “(...) o conjunto de valores, premissas e sentimentos adquiridos desde a infância pela população, nas fronteiras da nação, e serve de base para que a população se organize, estabeleça regras e para que os indivíduos interajam”.

Ainda, segundo Tanure e Duarte (2006) no campo de estudo a respeito das culturas nacionais, para a compreensão de suas diferenças, há de se destacar a pesquisa conduzida por Hofstede entre as décadas de 60 e 70, realizada com os trabalhadores da IBM em mais de cinquenta países e três regiões sobre os valores nacionais. Embora seja criticada, ao utilizar uma amostra referente apenas a uma organização, o autor defende que a pesquisa foi realizada com funcionários que ocupavam postos de trabalhos idênticos em diferentes países, por isso, a “(...) incidência da nacionalidade nas respostas torna-se então particularmente fácil de detectar” (HOFSTEDE, 2003, p.29).

O autor designou quatro “(...) dimensões das diferentes culturas, ou seja, aspectos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura” (HOFSTEDE, 2003, p.29). Com os resultados da pesquisa, para cada dimensão foi estabelecido um índice entre 0 e 100⁶.

A dimensão de distância hierárquica está relacionada à desigualdade social de um país e diz respeito ao grau de aceitação e dependência dos indivíduos em um determinado país perante a divisão desigual de poder. Desta forma, quanto menor índice (próximo a 0), relativamente menor será a distância hierárquica entre as pessoas, em geral, evidenciando uma sociedade em que as relações são mais igualitárias e que as pessoas lutam pela igualdade. No âmbito organizacional, a descentralização é comum e os liderados esperam ser consultados pela liderança diante de tomadas de decisões (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011; TANURE; DUARTE, 2006).

Em contrapartida, quanto maior o índice (próximo a 100), relativamente maior será a distância hierárquica, assim, configurando relações mais autoritárias em que há uma considerável dependência dos indivíduos que detém menores poderes perante àqueles com maiores poderes. Também no âmbito organizacional, observa-se que a centralização é comum e que os liderados esperam que a liderança lhes indique o que deve ser feito (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011; TANURE; DUARTE, 2006). Na escala de Hofstede (2003) e atualizada por Tanure (2005), o Brasil apresentou um índice elevado de distância hierárquica que aparece quase inalterado ao variar de 69 para 75, comparado a Argentina que também teve uma variação discreta de 49 para 46.

O individualismo/coletivismo é a dimensão que mede o grau de interdependência de uma pessoa com os demais indivíduos da sociedade. Nesta dimensão, menores índices de individualismo, correspondem às sociedades coletivistas que valorizam vínculos fortes e coesos, relações integradas e a busca por interesse em comum para todos em troca de

⁶ Em algumas dimensões, foram produzidos índices superiores a 100, pois após o desenvolvimento das respectivas fórmulas, foram adicionados à pesquisa outros países (HOFSTEDE, 2003).

lealdade. No que diz respeito ao contexto organizacional, as relações entre os funcionários e as organizações são percebidas em termos morais como um vínculo familiar e é comum a prática de gestão de grupos (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011).

Já os índices elevados, correspondem às sociedades individualistas que são caracterizadas por vínculos mais fracos nos quais cada pessoa mantém os cuidados consigo mesmo e com o núcleo familiar mais próximo. No contexto organizacional, nas sociedades individualistas as relações entre os funcionários e as organizações são constituídas apenas no âmbito contratual e baseadas em vantagens mútuas (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011). Na escala de Hofstede (2003) e atualizada por Tanure (2005), o Brasil apresenta uma sociedade mais coletivista com um índice quase inalterado ao variar de 38 para 41, comparado a Argentina que também teve uma variação de 46 para 42.

Na dimensão, masculinidade/feminilidade, “(...) a questão está associada aos valores que a sociedade enfatiza entre seus componentes” (FERRARI, 2011, p.148). Desta forma, quanto maiores os índices de masculinidade, mais distintos são os papéis sociais atribuídos aos homens e mulheres e, assim, mais masculinas são as sociedades. Nestas sociedades, os valores predominantes estão relacionados a busca por bens materiais e crescimento e no âmbito organizacional, a equidade, competição e performance são enfatizados (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011).

Já os índices menores, referem-se às sociedades mais femininas em que se sobrepõem os papéis sociais e que predominam valores como bons relacionamentos, cooperação e qualidade de vida. No âmbito organizacional, valores como a igualdade, solidariedade e qualidade de vida são acentuados (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011). Na escala de Hofstede (2003) e atualizada por Tanure (2005), o Brasil apresenta uma posição intermediária que permite características tanto da masculinidade quanto de feminilidade, com um índice quase inalterado ao variar de 42 para 55, comparado a Argentina que também teve uma variação de 56 para 40.

Já a dimensão do controle de incerteza, refere-se ao nível de ansiedade e os comportamentos dos indivíduos de um país diante de situações desconhecidas ou incertas, expressos por sentimentos como estresse e a necessidade de previsibilidade. Nesta dimensão, os índices próximos a 0, indicam um baixo grau de controle da incerteza em que as pessoas reagem com mais naturalidade diante das incertezas. Aqueles próximos a 100, indicam um alto grau de controle, em que, emocionalmente, há maior necessidade de regras mesmo que ineficientes e também há resistência à inovação e mudanças (HOFSTEDE, 2003; FERRARI, 2011). Na escala de Hofstede (2003) e atualizada por Tanure (2005), o Brasil que apresentava

uma alta necessidade de controle, revelou uma grande variação de 76 para 36⁷, comparado a Argentina que também teve uma variação, porém menor de 86 para 61.

A quinta dimensão, orientação de longo prazo versus a de curto prazo, foi identificada por Michael Harris Bond por meio da aplicação de questionários construídos por chineses. Segundo Hofstede, essa aplicação evidenciou que até mesmo nos investigadores que conduziram a primeira fase da pesquisa, houve a influência total da cultura, já que compartilhavam um mindset ocidental (HOFSTEDE, 2003).

Desta forma, nesta dimensão contrapõem-se “(...) o modo de pensar oriental (Confucionismo) ao ocidental, o primeiro baseado em valores como tenacidade e perseverança, e o segundo no respeito pelas tradições e cumprimento de obrigações sociais” (FERRARI, 2011, p.148). Assim como nas demais dimensões, os índices apontam o grau de cada país, sendo que, aqueles próximos a 0 correspondem à orientação de curto prazo e índices próximos a 100, correspondem à orientação de longo prazo (VIDEIRA, 2017). Na escala de Hofstede (2003) e atualizada por Tanure (2005), o Brasil foi o único dos países latino-americanos a fazerem parte da análise desta dimensão. O país apresenta uma sociedade com tendência para orientação a longo prazo, com um índice quase inalterado ao variar de 65 para 63. Na pesquisa de Tanure (2005), a Argentina obteve índice intermediário de 56.

De acordo com Videira (2017 apud HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), ainda uma sexta dimensão, indulgência versus restrição, foi incluída a partir dos estudos de Michael Minkov. Nela, são medidas o grau de controle de desejos e impulsos dos indivíduos, com base em suas infâncias e relações familiares. As sociedades restritas correspondem aos índices mais baixos, próximos a 0, e dizem respeito ao alto controle dos desejos e impulsos dos indivíduos. Em contrapartida, as sociedades indulgentes correspondem aos índices mais elevados, próximos a 100, e possuem um controle relativamente mais fraco (VIDEIRA, 2017). Tanto o Brasil (59) quanto a Argentina (62), aparecem com um índices elevados que sugerem uma sociedade indulgente em busca de realizar seus impulsos e desejos (VIDEIRA, 2017; KOPROWSKI ET AL., 2021)

Embora sua pesquisa tenham sido criticada por muitos “(...) autores que não concordam totalmente com as dimensões estabelecidas (...), servem como um referencial para entender os relacionamentos das pessoas em diferentes países, criando modelos regionalizados de acordo com os valores da cultura local” (FERRARI, 2011, p.149). Ademais, conforme apresentado por Videira (2017, p.52)

⁷ Dentre as razões apontadas por Tanure (2005) para esta significativa variação, está a grande instabilidade macroeconômica.

Uma das mais importantes conclusões desse estudo foi a de que as empresas acabam por desenvolver uma cultura híbrida, que reflete ao mesmo tempo a cultura organizacional internacional da empresa e a cultura nacional local, ainda que seja possível se verificar grande similaridade no perfil de pessoas da mesma empresa em diferentes lugares do globo.

Desta forma, evidencia-se que a cultura nacional é um importante componente para que seja possível compreender e atuar diante de diferenças originadas nas interações entre fronteiras (FERRARI, 2011).

3.1.2 Cultura organizacional como construção social

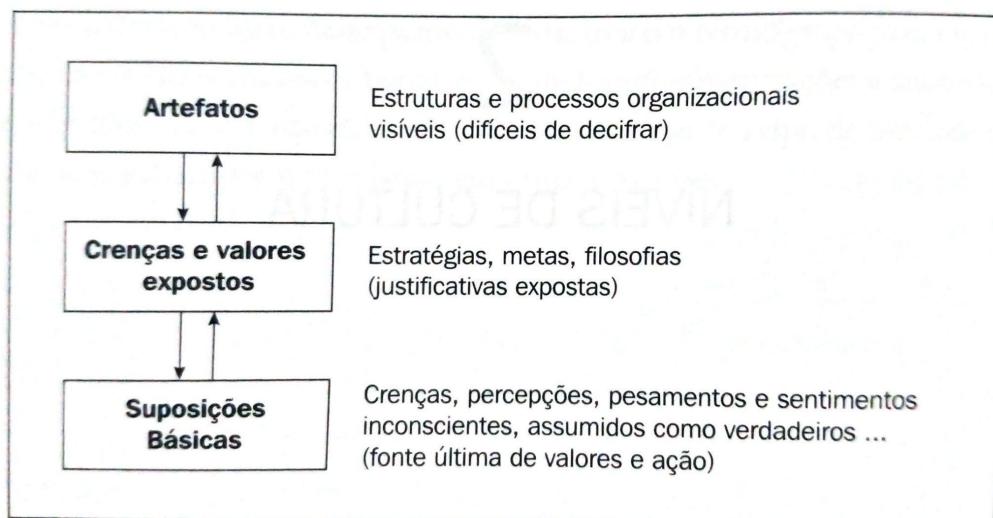
Como citado anteriormente, para Hofstede (2003), pertencendo a vários grupos simultaneamente, os indivíduos possuem diferentes níveis de cultura. Sendo assim, além da cultura nacional já abordada, há também um nível de cultura voltado às organizações para aqueles que têm uma relação trabalhista com as mesmas.

Apesar de não haver um conceito padrão, Hofstede (2003) aponta que, em geral, há concordância entre os autores que estudam a cultura organizacional que ela é holística e está relacionada com os estudos antropológicos. Além de refletir a história da organização e sendo construída socialmente em conjunto pelos grupos que formam as organizações, consiste num fenômeno que possui certa resistência à mudança, ainda que não haja acordo sobre este grau de dificuldade (HOFSTEDE, 2003). Desta forma, dando sequência ao conceito de programação mental coletiva, para o autor, a cultura organizacional pode ser definida como este fenômeno coletivo que distingue os membros de uma organização de outra (HOFSTEDE, 2003).

Para Schein (2009), há concordância sobre a existência e a importância de seus efeitos, mas as tentativas de defini-la são completamente diferentes. Em resumo, a “cultura de um grupo pode (...) ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna” (2009, p.16). Assim, como Hofstede (2003), para Schein se refere a um processo de aprendizagem, neste caso para o autor, acumulada e compartilhada por determinado grupo (SCHEIN, 2009).

Schein defende que existem diferentes níveis da cultura organizacional, conforme exemplificado na figura 2 a seguir.

Figura 2 - Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009, p.24)

Os artefatos compreendem o nível superficial e se referem às estruturas e processos organizacionais que são visíveis e fáceis de serem observados, porém difíceis de serem decifrados. Por exemplo, pode-se citar os rituais, cerimônias, linguagens, tecnologias, produtos, dentre outros (SCHEIN, 2009).

No nível secundário estão as crenças e valores assumidos que os indivíduos compartilham com os de sua cultura. São estes que orientam e direcionam os indivíduos em uma organização sobre como lidar com as situações (SCHEIN, 2009).

Já as suposições básicas, consideradas valores básicos para alguns autores, diz respeito ao nível mais profundo - a essência da cultura do grupo (SCHEIN, 2009; TANURE; DUARTE, 2006). Assim, “(...) as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar” (SCHEIN, 2009, p.30). Tanure e Duarte (2006, p.198) reforçam que neste nível, são comuns reações como (...) confusão, de perplexidade ou até mesmo de irritação, pois nesse nível as coisas não podem ser diferentes de como elas [indivíduos de uma organização ou grupo] acreditam que devem ser”.

Nesta perspectiva, compreendendo os processos de aprendizagem, seus diferentes níveis e sendo compartilhada pelos membros da organização, Ferrari destaca que a cultura organizacional “(...) é, da mesma forma como nos diferentes grupos sociais, o cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros” (FERRARI, 2011, p.152).

Para a autora considerar apenas o âmbito interno deste fenômeno é um erro comum cometido por alguns autores (FERRARI, 2011). Assim, destaca-se a importância de contemplar em sua análise o âmbito externo da cultura, seja ele o contexto da comunidade local, regional, nacional continental ou globalizada, sobretudo, ao retomar a definição proposta da cultura organizacional como cimento que sustenta a organização (FERRARI, 2011).

3.1.3 Influência das culturas nacionais na cultura organizacional

Segundo Ferrari (2011, p.147), “(...) os elementos que conformam a cultura [de uma empresa], como costumes, crenças e valores, sempre contêm a marca da cultura nacional”. Não obstante, há de se destacar que “(...) a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, diferente em muitos aspectos das culturas nacionais” (HOFSTEDE, 2003, p. 34).

Uma organização ou uma empresa, constitui um sistema social de natureza diferente de uma nação, quanto mais que não seja pelo facto de os membros da organização terem tido alguma influência na sua decisão de se juntarem a ela, estarem envolvidos nelas apenas durante as horas de trabalho e poderem um dia abandoná-la (HOFSTEDE, 2003, p.34).

Desta forma, considerando suas diferenças e os traços compartilhados em comum, se faz necessário compreender a influência das culturas nacionais sobre a cultura organizacional, em especial, no contexto global das organizações. Para essa análise, apresenta-se a seguir, as contribuições de Schein (2009) e Tanure (2005).

Destacando algumas abordagens, Tanure (2005) aponta que as influências culturais são centro dos estudos organizacionais há décadas. Entre elas, pode-se citar a teoria convergente que aborda a administração sob o ponto de vista de um modelo considerado o melhor, em que, Estados Unidos e Europa eram tidos como modelos gerenciais universais na década de 60 (TANURE, 2005).

Na teoria divergente, do ponto de vista epistemológico, são evidenciados entre países e regiões, os diferentes modelos de gestão e suas diferenças, assim, demonstrando como os estilos de administrar, eram impactados pelas diferenças culturais (TANURE, 2005).

Por fim, uma terceira corrente surgiu, integrando a existência das duas teorias citadas anteriormente. Essa por sua vez, considera que alguns desafios são comuns às organizações apesar das diferentes localidades em que se encontram, mas que algumas dimensões são traduzidas e interpretadas distintamente em culturas diversas, em especial, dimensões relacionadas aos valores (TANURE, 2005). Para Tanure (2005), se trata de articular e equilibrar as diferenças existentes, isto é, o global com o que é local.

A autora dá continuidade, afirmando que as organizações se caracterizam como espaços socioculturais e que, apesar de não ser o único, um dos pilares da cultura organizacional, são as culturas nacionais (TANURE, 2005). Para além de outros fatores, dois pilares primordiais exercem influência na cultura de diferentes organizações brasileiras, por exemplo, que as fazem serem diferentes umas das outras, são eles: o papel da liderança e o sonho e as marcas imprimidas pelos fundadores (TANURE, 2005).

Somando-se a essas contribuições, Schein (2009) destaca que a cultura é formada a partir de um indivíduo, como um empreendedor, que possui suas visões, metas e valores pessoais. Essas serão as bases, inicialmente, impostas aos membros de determinado grupo. Todavia, essa ação isolada, não é capaz de produzir automaticamente a cultura. Se refere ao processo conduzido pelos membros do grupo por meio da confiança ao fundador, que apenas obtendo êxtase na atividade desenvolvida e nos relacionamentos mútuos, ali estabelecidos, as “(...) crenças e valores do fundador serão confirmados e reforçados e, mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados. O que era originalmente a visão individual de um mundo do fundador leva à ação compartilhada (...)” (SCHEIN, 2009, p.15).

Nesse processo de formação, caso não obtenham sucesso, o grupo se dissolverá ou buscará outra liderança que compartilhe de crenças e valores que levarão ao sucesso almejado. Assim, com a resultante desejada, essas crenças e valores servirão de base novamente para o grupo, se tornando cada vez menos consciente e se transformando em suposições não negociáveis (SCHEIN, 2009). “À medida que esse processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e se tornam parte da identidade do grupo (...)” (SCHEIN, 2009, p.15).

Motta e Caldas (1997) corroboram com essa visão a respeito da influência da cultura nacional, afirmando que ela é um dos fatores de formação da cultura organizacional e que este movimento de influência, é diferente para cada organização. Assim, formada e sustentada por diversos elementos, os autores acreditam que os fundadores, líderes, o mercado e processos históricos exercem grande influência na cultura de uma organização (MOTTA; CALDAS, 1997).

Em resumo, observa-se que os fundadores possuem um grande impacto na construção da cultura organizacional, uma vez que suas suposições e valores individuais geram experiências compartilhadas com os grupos, e, posteriormente, corroboram para a construção da cultura organizacional. Sendo assim, para além de outros fatores de influência que a cultura nacional exerce, ela também está presente nas suposições e valores individuais dos fundadores.

3.1.4 Características da cultura brasileira e latino-americana

Dentro do campo dos estudos interculturais, um importante questionamento diz respeito às quais os fatores que levam duas organizações de um mesmo país terem culturas diferentes, apesar de distintas as práticas e de possuírem traços em comuns (TANURE, 2005; TANURE, DUARTE, 2006).

Nesta perspectiva, considerando a relação da cultura com as atividades das organizações, Ferrari (2011) destaca a abordagem intercultural, utilizada pelos pesquisadores para ilustrar os modos de impacto provocados pelos traços da cultura latino-americana nas organizações do continente. Para a autora (FERRARI, 2011, p.220)

Este estudo resultou em três importantes contribuições: a) descrevem o comportamento organizacional nas suas culturas e países; b) comparam o comportamento organizacional entre países e culturas; e c) procuram compreender e melhorar a interação entre trabalhadores, executivos, clientes e fornecedores, e parceiros de culturas e países ao redor do mundo.

Com enfoque na cultura brasileira e latino-americana, o quadro 2 a seguir, apresenta os traços culturais e características sinterizadas na obra de Ferrari (2011).

Quadro 2: Características da cultura brasileira e latino-americana

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
Concentração de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão centralizada • Estrutura altamente hierarquizada
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza de técnicas e estratégias com base em suas redes de relações pessoais e sua influência
Paternalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão assume papel de “pai” • Relação de dependência entre líderes e liderados
Postura de espectador	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de autonomia • Expectativa de que alguém lhe diga o que fazer • Transferência de responsabilidade
Formalismo/respeito	<ul style="list-style-type: none"> • Expressão do medo e insegurança • Formas de fugir das incertezas do futuro • Por um lado, valorizada pelas organizações
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Positivamente é compreendida como a capacidade de adaptação a diferentes situações • Por outro lado, também é entendida como a forma de driblar as normas estabelecidas - comumente associado ao “jeitinho brasileiro”

Individualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada pelo contexto competitivo • Inspiração pessoal sobressai com relação à inspiração coletiva • Gera desestabilização do espírito de equipe
-----------------------	--

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de FERRARI (2011)

É importante salientar que esses traços culturais, não possuem como objetivo generalizar o contexto organizacional das empresas, mas sim permitirem a análise de suas culturas - especialmente ao reconhecer a grande diversidade de valores e costumes da América Latina, considerada um verdadeiro caleidoscópio cultural (FERRARI, 2011). Assim sendo, Ferrari (2011, p.219) destaca que “(...) é preciso levar em consideração os traços peculiares de cada país e as subculturas que existem em cada um deles”.

Segundo Tanure (2005), os traços de concentração de poder e personalismo, influenciam as estruturas organizacionais brasileiras. Assim, nota-se que essas características da cultura brasileira e latino-americana podem ser correlacionadas às dimensões culturais estabelecidas por Hofstede (2003), apresentadas no item 3.1.2 deste trabalho.

Por exemplo, nos países da América Latina que apresentam alto índice de distância hierárquica, especialmente no contexto organizacional, a centralização é comum - característica-chave do traço de concentração de poder - e os liderados esperam que a liderança lhes indique o que deve ser feito - característica-chave do traço de postura de espectador. Além disso, a característica-chave do paternalismo, em que a gestão assume o papel de “pai”, também é observada. De acordo com Tanure (2005), por exemplo, no contexto brasileiro, a desigualdade presente na relação pai-filho é refletida na relação entre líderes e liderados.

Com relação à dimensão individualismo/coletivismo, a América Latina apresenta uma tendência coletivista, em que no contexto organizacional, as relações entre os funcionários e as organizações são percebidas em termos morais como um vínculo familiar e é comum a prática de gestão de grupos. Tanure (2005) aponta que o Brasil tem uma mediação entre coletividade e individualidade, no qual o personalismo tem uma grande influência nos modos de gestão, em que a necessidade ou importância da pessoa envolvida em questão, se sobrepõem às necessidades gerais.

Já na dimensão masculinidade/feminilidade, a América Latina possui maiores distinções com relação aos índices dos países, alguns são relativamente mais femininos como Chile e Uruguai, enquanto, outros são mais masculinos como México e Venezuela. O Brasil

apresenta um índice intermediário, o que permite a presença de características tanto de masculinidade como de feminilidade.

Apesar de não possuir uma correlação direta com os traços identificados nas culturas latino-americanas, especialmente, devido à variação dos índices entre os países, pode-se deduzir uma possível relação entre essa dimensão e o traço do individualismo. Para além do fato de que este traço pode ser identificado nos países mais masculinos, em países mais femininos, o cenário competitivo somado aos ambientes empresariais, ainda majoritariamente ocupados pelos homens, releva segundo a pesquisa de Tanure (2005), a tendência da mulher adotar um modelo masculino na busca de demonstrar sua capacidade - uma vez que o ideal de sucesso, infelizmente, ainda está estereotipado no padrão do homem.

No que diz respeito à dimensão do controle de incerteza, existem países da América Latina que apresentam tanto alta necessidade de controle, como Argentina e México, quanto países com baixa necessidade de controle, como Brasil, Chile, Colômbia e Peru que na pesquisa atualizada por Tanure (2005) tiveram redução em seus índices. Conforme já citado no item 4.3, no caso brasileiro, a autora atribui essa mudança significativa ao traço cultural de flexibilidade, em que os “(...) brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza (...)” (TANURE, 2005, p. 73-74), adaptando-se a diferentes situações.

Nesta dimensão, de acordo com Tanure (2005), a tecnologia, leis e religião são três elementos utilizados pela sociedade como forma de garantir maior segurança diante das incertezas do futuro. Esse ponto é essencial para que seja possível compreender por que, apesar de índices parecidos, alguns países reagem de formas diferentes. No caso do Brasil, por exemplo, a autora destaca que mesmo diante de um alto número de leis e regulamentos, há uma divergência entre a ação dos indivíduos e as normas previstas (TANURE, 2005) - característica-chave do formalismo.

Ademais, no âmbito organizacional, nas sociedades que apresentam baixa necessidade de controle de incerteza, comumente, há tolerância com a quebra de regras, sobretudo, quando os indivíduos entendem que isto atende aos interesses de suas organizações (TANURE, 2005). Nessa perspectiva, pode-se estabelecer uma ligação com o traço cultural impunidade que tem como característica-chave o descumprimento de normas sem punição, fator que retroalimenta a prática distorcida das normas e leis.

De forma geral, as dimensões de orientação de longo prazo versus a de curto prazo e indulgência versus restrição, como as demais, também sofrem influências das características culturais de cada país.

Todavia, apesar de não identificar-se correlações diretas com os traços culturais, pode-se deduzir possíveis relações. Por exemplo, no que diz respeito à dimensão temporal de orientação de prazo, o Brasil, único país da América Latina que foi estudado nesta dimensão, possui uma tendência à orientação de longo prazo. Tanure (2005, p.98) aponta que uma das influências na temporalidade dos brasileiros, é a “(...) utilização do tempo para tecer relações sociais” - fator que possui relação com o personalismo que utiliza de técnicas e estratégias com base em suas redes de relações pessoais.

3.2 Informação, comunicação e diálogo: multiculturalismo e interculturalidade

Hofstede (2003) sinaliza que os contatos interculturais se multiplicaram de tal maneira devido às inovações tecnológicas de transporte e comunicação. Assim, para além dos pontos abordados até o momento que abrangem o fenômeno da globalização, seus impactos nas formas de comunicação, o multiculturalismo e a interculturalidade são dois fatores fundamentais para essa discussão.

Segundo Tanure (2005), tão antigos como a própria humanidade, são os encontros interculturais que se davam por meio dos contatos entre diferentes tribos, às vezes pacíficos com interesses em comuns, e em outros casos, que resultaram em intensos conflitos. Para a autora, as interações estão cada vez mais presentes, porém, os desafios com relação aos contatos interculturais, provavelmente devem ser os mesmos que existiram há milhares de anos (TANURE, 2005). Nesse cenário, como “(...) o contato intercultural não gera automaticamente a compreensão mútua” (TANURE, 2005, p.123), a autora destaca que a busca por uma interação construtiva nunca foi tão necessária como hoje.

Rodrigo Alsina (2006) corrobora com essa visão ao afirmar que a interculturalidade não é nem pode ser considerada um fenômeno novo, pois a história das relações interculturais é a história da própria humanidade. Embora, seja necessário reconhecer que, em muitos casos, as dinâmicas interculturais configuraram-se como situações silenciadas e excludentes, marcadas por conflitos, violências, miscigenação, dentre outros.

Para Barbosa e Veloso (2007), ainda que estejam relacionados, o multiculturalismo e a interculturalidade diferenciam-se entre si. Para elas (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 60-61)

Enquanto o conceito de multiculturalidade 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, 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.

Rodrigo Alsina (1997) também comprehende o multiculturalismo nessa mesma perspectiva da coexistência, porém, ressaltando as diferentes culturas no mesmo espaço real, midiático ou virtual, isto é, uma sociedade plural. Enquanto, as dinâmicas de relações entre as diversas culturas ali existentes, se referem a interculturalidade.

Dessa forma, para o autor, quando há compreensão de que o multiculturalismo se refere a uma situação, enquanto, a interculturalidade diz respeito às relações que se estabelecem nessa situação, isto é, no multiculturalismo, é possível ter clareza que ele não impõe aos indivíduos nada além da coexistência, inclusive sem a necessidade de que eles se relacionam (RODRIGO ALSINA, 2006). Pelo contrário, a interculturalidade pressupõe aos indivíduos a necessidade e trabalho de se relacionar com os demais - condição que requer esforço e paciência, além de impor obstáculos a serem combatidos (RODRIGO ALSINA, 2006).

Mesmo diante dos desafios e dificuldades, Rodrigo Alsina (apud FERRARI, 2015) em uma proposta de compreender as transformações do espaço e indivíduos, apresenta três mundos coexistentes que correspondem aos diferentes estágios, como resultado do processo cultural, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Os mundos monocultural, multicultural e intercultural

MONOCULTURAL	MULTICULTURAL	INTERCULTURAL
Desinformação	Informação	Comunicação/Diálogo
Expulsão/exterminio	Coexistência	Convivência
Desconhecimento	Conhecimento	Reconhecimento
Desigualdade	Diferença	Diversidade
Conquista	Território	Desterritorialização
Intolerância	Tolerância	Respeito
Conversão cultural	Culturalismo	Olhar multifatorial
Identidade unívoca	Reforço identitário	Identificações e mestiçagem
Estigmatização	Construção de alteridades	Descoberta de adscrições identitárias
Monolinguísmo	Multilinguísmo	Multilinguísmo e língua comum

Fonte: Ferrari (2015) apud Rodrigo Alsina (2008)

O mundo monocultural é marcado pela desinformação, pouco espaço para diálogo, intolerância e desigualdade que refletem diretamente nos processos comunicacionais. A falta

de um olhar sinérgico para outras culturas materializa a estigmatização e o preconceito nas relações (FERRARI, 2015). Assim, “(...) o etnocentrismo é a atitude dominante que serve como referencial para interpretar o mundo” (GOMES, 2019, p.35).

No mundo multicultural há a coexistência, uma vez que há informações sobre outras culturas, porém como o processo se estanca na informação, não há diálogo e convivência (FERRARI, 2015). Bem como, a “(...) noção de território e o reforço identitário fazem com que os sujeitos tenham dificuldade em aceitar os outros de diferentes culturas” (FERRARI, 2015, p. 54).

Já o mundo intercultural é pautado pela interação, comunicação, diálogo e convivência. Assim, observa-se que esses processos culturais estão intrinsecamente relacionados a diferentes tipos de desafios nas dinâmicas culturais, como o etnocentrismo e estereótipos (FERRARI, 2015).

Para além de um fenômeno social como objeto de estudo, Rodrigo Alsina (2006) destaca a importância de um olhar diferente para a interculturalidade em que se faz necessário que os indivíduos tenham consciência sobre seu próprio etnocentrismo e que reúnam esforços para obter uma nova perspectiva.

Hábitos, rotinas administrativas e comportamentos podem ser diferentes mesmo em países que compartilham a mesma língua (GIDDENS, 2005) e, inclusive, dentro do próprio país. Para as pessoas de outras formações culturais, uma cultura diferente da sua que tem seus próprios padrões de comportamentos causa estranhamento, especialmente, diante de aspectos cotidianos que inconscientemente os indivíduos tornam comuns - e que podem não fazerem parte do cotidiano de outros indivíduos em diversos países (GIDDENS, 2005). Assim, em contato com culturas diferentes, uma reação comum são os choques culturais. Segundo Giddens (2005), imersas em uma nova cultura, as pessoas perdem os pontos de referências que lhe são familiares e que as auxiliam a compreender o mundo ao seu redor e, frequentemente, se sentem desorientadas.

Desta forma, o etnocentrismo está fundamentalmente relacionado às influências das culturas nacionais nos modos de pensar, comunicar, negociar e interpretar situações. Pode ser definido como uma tendência automática e inconsciente - uma visão do mundo em que o grupo do indivíduo é julgado como o centro de tudo, impedindo o desenvolvimento de uma relação simétrica, já que um lado se considera superior (FERRARI, 2011). “No plano intelectual, pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença; no plano afetivo, como sentimentos de estranheza, medo e hostilidade de outros” (FERRARI, 2011, p.175).

Por outro lado, o estereótipo, em definição, se refere à representação simplificada do outro na ausência de informação, funcionando como instrumentos de previsão e orientação (FERRARI, 2011). A frieza dos alemães e a simpatia dos brasileiros são apenas alguns exemplos comuns de estereótipos que exemplificam como as características nacionais são imaginadas e afirmadas, diante da desinformação (FERRARI, 2011). Segundo Kunsch (2003), no processo comunicacional, os estereótipos são barreiras psicológicas que prejudicam a comunicação à medida que interferem e dificultam esse processo. Por definição, a autora comprehende os estereótipos como percepções equivocadas que estão relacionados diretamente com as atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas (KUNSCH, 2003).

Tanure (2005) comprehende que a discussão se concentra no modo como os estereótipos são acionados e, não em suas existências. A autora acredita que apesar de muitos estereótipos serem erroneamente formados, como arquivos mentais, eles podem favorecer o processamento de novas informações, diante da comparação com experiências e conhecimentos prévios (TANURE, 2005).

Ainda, de acordo com Tanure (2005) é necessário que os indivíduos constantemente revisem seus estereótipos para que eles tenham o mínimo de efeito nos contatos interculturais. Para a autora, conhecê-los é ainda mais essencial na tentativa de superá-los. Nesse sentido, Ferrari (2011) aponta que aumentar o fluxo de informações é o ideal para que seja possível combatê-los, sobretudo, no âmbito organizacional em que o conhecimento sobre as diversidades culturais poderá apoiar nas adequações locais e no gerenciamento do paradoxo de ser global e local (TANURE, 2005). “Portanto, para o comunicador é importante se distanciar da sua própria cultura, assim como das estranhezas da cultura do país hospedeiro e procurar analisar os fatos com o distanciamento (...)” (FERRARI, 2011, p.175). Para Tanure (2005), trata-se de um fenômeno de reconhecimento e valorização do próprio indivíduo, de sua cultura e do outro, reconhecendo e aceitando a legitimidade de ambas.

Assim, observa-se que, para que a interculturalidade seja viabilizada, é necessário que haja um ambiente de interação, informação e diálogo. E, nesse contexto, a comunicação pode ser compreendida como o processo que permite esse diálogo (FERRARI, 2015).

3.3 A Comunicação Intercultural como processo de diálogo e interação

Introduzindo a ideia de comunhão e comunidade, Marques de Melo (1975) cita que a palavra comunicação, conceitualmente vem do latim ‘communis’ que significa partilhar ou tornar comum. Para o autor a “(...) comunicação é o processo de transmissão e recuperação de informações” (MARQUES DE MELO, 1975, p.31), mas ressalta que as abordagens com

relação a esse fenômeno variam, posto que ao “(...) analisar o fenômeno comunicativo, cada ciência e corrente filosófica utiliza a sua própria perspectiva, a sua própria terminologia, os seus conceitos específicos” (MARQUES DE MELO, 1975, p.31).

Historicamente, o desenvolvimento da comunicação está intrinsecamente relacionado às origens da linguagem. Segundo Ipanema (1967, p.3-4) a organização biológica do homem, “(...) deu-lhe condições de comportamento mais complexas do que os de outros seres. Esta estrutura desenvolveu-se no encontro com a natureza, aperfeiçoando-se progressivamente”. Nesse contexto, o maior domínio que o homem conquistou sobre a natureza, e sua vantagem numerosa, lhe proporcionaram estruturas mais complexas de vida em comum, de modo que a comunicação era o elemento essencial à sobrevivência humana e à sua expansão dominadora, inclusive em fases anteriores.

Assim, criar, aproveitar e adaptar os elementos que facilmente encontra, utilizando-os como veículos de comunicação, passou a ser a atividade do homem diante da ânsia de informar e ser informado (IPANEMA, 1967). Desse modo, para atingir os objetivos de comunicar-se, “(...) o homem recorreu ao que pôde e usou a pedra, a areia, usou o barro. Na pedra, pintou com a tinta, gravou mensagens ou efemérides que quis; na areia escreveu ou desenhou símbolos [...]” (IPANEMA, 1967, p.6). Assim, cada organização e cultura desenvolveu meios para se comunicar e expressar de acordo com suas necessidades.

O conceito de comunicação destacado por Penteado (1982), entende que a comunicação é convivência, sendo algo que está presente na raiz da comunidade e fortemente baseada no consenso dos indivíduos. Propiciar o entendimento entre as pessoas é, para o autor, o grande intuito da comunicação e que para tal, é necessário que haja compreensão mútua entre os indivíduos que se comunicam (PENTEADO, 1982).

Sob o ponto de vista de um processo contínuo e permanente, para Ferrari (2015, p.54), a comunicação também é “(...) um processo de interação que é produzido na criação de sentido e significados (conotativos) e, portanto, é diálogo”.

Assim, relacionadas intrinsecamente, a cultura e comunicação atuam em sinergia, de modo que a comunicação contribui para que a cultura seja dinamicamente um processo constante de reafirmação e redefinição (FERRARI, 2015). Complexamente, pode-se dizer que simultaneamente a comunicação permite a existência da cultura e a cultura, por sua vez, condiciona as formas de comunicação dos indivíduos. Nessa perspectiva, somado à cultura, os processos comunicacionais são fatores imprescindíveis ao estudo da interculturalidade, à medida que estabelecem as bases para o diálogo intercultural (FERRARI, 2015).

As interações e os contatos interculturais são estabelecidos em diversas esferas, sobretudo na gestão das organizações transnacionais e seus processos de internacionalização, negociações, trabalhos em equipes, expatriações, dentre outras. As organizações agrupam diversas pessoas, cada qual com suas diferentes culturas em um ambiente que requer convivência e diálogo. Nesse âmbito organizacional, o contexto cultural influencia diretamente na gestão internacional, sobretudo nas multinacionais, em que o conhecimento sobre o outro é essencial para o gerenciamento de um ambiente intercultural (FERRARI, 2012). Compreendendo essa importância, autora concentra a reflexão também sobre a comunicação intercultural que

(...) é definida como a capacidade de interagir com eficácia com pessoas de culturas que nós reconhecemos como diferentes da nossa. Nela, a compreensão mútua da cultura do outro é fundamental para que a comunicação seja bem-sucedida. Interagir significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não ser comum, mas que respeita ambos os lados (FERRARI, 2012, p.194).

Assim, é nos contatos interculturais em que cada grupo de pessoas transporta consigo seus respectivos repertórios e programações mentais, estes que em contato com outros, produzem um espaço que permite a negociação das interpretações do mundo (FERRARI, 2015; HOFSTEDE, 2003). Posto isso, observa-se que a chave da comunicação intercultural é a interação com tudo aquilo que caracteriza-se como diferente, qualquer que seja o motivo de sua diferenciação (FERRARI, 2015).

Para Tanure (2005), reconhecer as diferenças e valorizá-las é essencial. A autora define esse dilema das organizações como o paradoxo de ser global e local, em que a essência está na valorização de sua própria cultura, mas também a do outro, com o devido reconhecimento da legitimidade de ambas. Ademais, compreender como a comunicação intercultural é gerenciada é de suma importância, identificando se uma das partes busca se adaptar ao contexto cultural do outro ou se os indivíduos em interação procuram encontrar uma comunicação consensual que atenda às necessidades dos dois lados (FERRARI, 2015).

Ao promover modelos de gestão da comunicação de mão dupla, Ferrari (2015) destaca que o segundo caminho em busca da comunicação consensual, resulta ser mais eficaz. Dessa forma, estabelecendo formas de diálogo que facilitem a compreensão mútua entre os grupos, estimulando relações de confiança e contribuindo para as trocas em diferentes dimensões das interações (FERRARI, 2015).

Não obstante a esse cenário que propicia interação, há de se destacar também, os desafios com relação à comunicação entre pessoas de distintas culturas. Ferrari (2015) destaca a necessidade de que a comunicação, primordialmente, seja concebida como um

processo de relacionamento e posteriormente, compreendida como interação e vínculo entre os indivíduos. Para além disso, Rodrigo Alsina (1997) em seus estudos, se questiona a respeito de como alcançar uma comunicação intercultural eficaz, traduzindo para o campo das habilidades, como alguém pode desenvolver competências do ponto de vista intercultural.

3.3.1 As competências interculturais como resposta aos desafios para o diálogo

O fenômeno da globalização não só dilui as barreiras antes impostas pelas distâncias geográficas, possibilitando o contato entre diferentes culturas, bem como ampliou os territórios de atuação das organizações. Para lidar com as complexidades e desafios desse contexto, a busca por executivos com mindset⁸ global expandiu-se gradativamente, de modo que habilidades, conhecimentos e qualificações não são mais suficientes isoladamente (TANURE; DUARTE, 2006). A capacidade de reconhecer, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural tornou-se essencial, para além também da necessidade de conviver com paradoxos, gerenciando conflitos originados naturalmente entre as interações (TANURE; DUARTE, 2006).

Hofstede (2003) corrobora com essa visão, sugerindo que para solucionar problemas cruciais de nível global, uma formação ao nível da comunicação intercultural pode ser uma contribuição de sucesso, por exemplo, para as negociações. O autor comprehende a existência de três importantes fases para a aprendizagem de habilidades de comunicação intercultural, sendo elas: a tomada de consciência, a aquisição de conhecimentos e competências (HOFSTEDE, 2003).

Em resumo, para Hofstede (2003), o ponto de partida é a tomada de consciência, que consiste em reconhecer que cada indivíduo possui diferentes programações mentais com base na forma de criação de cada pessoa. Após esse reconhecimento, para o autor, o próximo passo deve ser a busca por conhecimentos, uma vez que para que as interações e diálogos com outras culturas sejam eficazes, é necessário minimamente que se conheçam sobre as mesmas (HOFSTEDE, 2003). Assim, esse processo permite que cada grupo possa entender em que nível os valores são diferentes uns dos outros. Dessa forma, para Hofstede (2003, p.266-267, grifo do autor), por definição, as “(...) *competências* são o resultado da consciência e do conhecimento mais a prática. (...) Trata-se de aprender a própria programação mental e suas diferenças relativamente a outras”.

⁸ Em tradução livre, significa mentalidade ou configuração mental. Diz respeito a visão de mundo, padrões de comportamentos e modo de vida.

Nesse campo das competências interculturais, Rodrigo Alsina (1997) que em seus estudos, se questiona a respeito de como alcançar uma comunicação intercultural eficaz, acredita que esse ponto é alcançado quando há um grau mínimo de entendimento para os interlocutores. Diferentemente, do processo que ocorre quase que no piloto automático quando as interações são entre indivíduos pertencentes a uma mesma cultura, na comunicação intercultural, a tendência é que haja uma consciência maior quanto aos diferentes elementos do processo de comunicação (RODRIGO ALSINA, 1997). O autor reforça que não se trata de uma comunicação perfeita e, sim, simplesmente suficiente e que embora pareça uma proposta mínima, a sociedade encontra-se diante de um grande desafio. Assim, na comunicação intercultural, as dificuldades são desafiadoras, mesmo para pessoas com predisposição para os contatos interculturais (RODRIGO ALSINA, 1997).

“Para que seja possível alcançar a competência intercultural, é necessário que haja uma sinergia entre as áreas cognitiva e emocional para a produção de um comportamento intercultural adequado (RODRIGO ALSINA, 1997, p.15, tradução nossa)⁹.

Para Rodrigo Alsina (1997), em princípio, a consciência de suas próprias características culturais e processos comunicacionais, diz respeito à competência intercultural cognitiva. Para o autor essa competência destaca a necessidade de um esforço para que os indivíduos reconheçam suas próprias características individuais para que, assim, seja possível se conhecerem e que esse processo possilita que características culturais que talvez passassem despercebidas em outros contextos, possam ser identificadas (RODRIGO ALSINA, 1997).

Em sequência, o autor cita a necessidade de conhecer outras culturas, destacando, por exemplo, a importância de ter consciência dos diferentes significados das palavras em cada cultura, dado que a linguagem é um mecanismo que possui forte ligação às estruturas culturais de uma comunidade (RODRIGO ALSINA, 1997). O autor ainda sinaliza a relevância de compreender que a comunicação não é um mero campo de trocas de mensagens e, sim, antes de tudo, uma construção de sentido, visto que diferentes níveis de leitura podem estar presentes em um discurso nos quais apenas os indivíduos com conhecimento da cultura podem acessar (RODRIGO ALSINA, 1997).

Já no âmbito da competência intercultural emocional, Chen e Starosta (1996 apud RODRIGO ALSINA, 1997, p.18) a definem como a capacidade dos indivíduos, antes, durante e após contatos interculturais, de projetarem e receberem respostas emocionais

⁹ “Para conseguir una competencia intercultural se tiene que producir una sinergia de los ámbitos cognitivo y emotivo para la producción de una conducta intercultural adecuada.”

positivas. Nesse âmbito, Rodrigo Alsina (1997) aponta alguns elementos essenciais para essa competência, como por exemplo, a capacidade empática. Segundo o autor (RODRIGO ALSINA, 1997, p.18, tradução nossa) se refere à “(...) capacidade de se identificar com o outro, de sentir o que ele sente. Ou seja, trata-se de ser capaz de compreender e vivenciar os sentimentos do outro, mas a partir das referências culturais do outro¹⁰”. Já a motivação diz respeito às questões que conduzem os indivíduos a iniciarem os contatos interculturais.

Ademais, a ansiedade é um dos problemas emocionais destacados por Rodrigo Alsina (1997) que pode interferir na comunicação intercultural. De modo que um alto nível de ansiedade afetará diretamente a eficácia da comunicação e um baixo nível, não será um incentivador para seu início. Assim, a tolerância à incerteza, configura-se como uma habilidade que deve ser utilizada como aliada para o controle da ansiedade (RODRIGO ALSINA, 1997).

As competências interculturais podem ser compreendidas como resposta aos desafios para o diálogo em um mundo multicultural, segundo o Relatório Mundial da UNESCO de 2009, que teve como tema “Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural”. De natureza fundamentalmente comunicativa, em definição, as competências são um conjunto de capacidades necessárias essenciais para os contatos interculturais. Porquanto, também, elas “(...) 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” (UNESCO, 2009, p.9).

Assim, dependendo não apenas dos conhecimentos sobre os outros indivíduos e suas culturas, mas, especialmente, da capacidade básica de ouvir, da flexibilidade cognitiva, da empatia, da humildade e da hostilidade, essas são atitudes necessárias para o êxito do diálogo intercultural (UNESCO, 2009).

Compreendendo a interculturalidade como o campo da relação entre pessoas de diferentes culturas e fundamentalmente, a comunicação intercultural como interação, (FERRARI, 2015), há de se destacar o papel das Relações Públicas Globais. Essa é uma área abordada como, “(...) especializada que trata das relações interculturais entre organizações, países e pessoas, [que] (...) surgem para colaborar no processo de relacionamento entre povos com culturas distintas (FERRARI, 2011, p.134-135).

¹⁰ “(...) facultad de identificarse con el otro, de sentir lo que él siente. Es decir, se trata de ser capaz de comprender y de experimentar los sentimientos ajenos, pero a partir de los referentes culturales del otro.”

3.3.2 Papel da Relações Públicas na comunicação intercultural

Num mundo que se globaliza (UNESCO, 2009), que permite com que os indivíduos estejam em constante contato, que encurta distâncias através dos meios de comunicação e que tem possibilitado maiores chances de que a comunicação se de via mão dupla, para além, no âmbito organizacional, os públicos estão cada vez mais em interação com as organizações.

Para as organizações transnacionais, esse cenário se expande, em especial, considerando suas atuações internacionais, em que as relações com os diferentes públicos em diversos países, requer atenção especial. De modo que, para que as organizações não tenham suas reputações comprometidas, mais do que nunca, os relacionamentos com os públicos precisam ser duradouros e eficazes (FERRARI, 2011). Nesse cenário, reflete-se a magnitude das relações públicas globais para apoiar as organizações no gerenciamento dos relacionamentos com seus públicos (FERRARI, 2011).

Para além das fronteiras de um país, atualmente, para J. Grunig (2011), quase toda prática de relações públicas é global. O autor ressalta que os públicos pertencentes às multinacionais surgem de diferentes grupos étnicos e raciais, de modo que esses públicos são de todas as partes do mundo. Assim, para se comunicar e interagir com os diversos públicos, local e globalmente, é necessário o desenvolvimento de princípios e competências multiculturais para os profissionais de Relações Públicas.

São inúmeras as definições que buscam descrever o que é as relações públicas, sendo que não há consenso quanto a isso. Não obstante, algumas visões são fundamentais para a fundamentação da discussão.

Em geral, o conceito das relações públicas está sempre associado a dois elementos centrais: a comunicação e a administração. Assim, utilizando da comunicação de forma coordenada e planejada, as relações públicas se referem à forma pelo qual as organizações se comunicam com seus públicos (GRUNIG., 2011). Por definição, J. Grunig (2011, p.34) comprehende as relações públicas como “(...) o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos”. Para o autor, as relações públicas comprehendem dois papéis essenciais, sendo eles, o papel gerencial que tem como função primordial a assessoria a alta administração e o planejamento dos programas de relações públicas, enquanto, o papel técnico tem como foco a atuação na produção de textos, publicações e edições, além de ilustrações, entre outros (GRUNIG, 2011).

Em contribuição, Ferrari (2011, p.157) entende as relações públicas “(...) como atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos (...).” Nessa visão, também é possível observar a

presença da atividade com foco no gerenciamento e relacionamento. Para a autora, o campo das relações éticas são primordiais, dado que essa é uma atividade composta pela responsabilidade pública e social, tendo a ética como disciplina aliada (FERRARI, 2011).

Segundo J. Grunig (2011, p.33, grifo do autor), “(...) as organizações necessitam de *relações públicas* porque mantêm *relacionamentos com públicos*. Pode-se assim compreender, este como um processo mútuo, dado que as organizações não existem isoladamente e seus públicos que possuem interesses e aspirações, buscam influenciá-las e pressioná-las em prol dos mesmos, dando origem a um constante processo de negociação e colaboração, em que, a comunicação revela-se com umas das alternativas mais eficazes. Roberto Porto Simões ressalta que as relações públicas trabalham com organizações, ou seja, trabalham com pessoas e, por isso, é imprescindível que haja equilíbrio entre a necessidade do público das organizações, de modo que os públicos constituem-se como o objeto material da atividade de relações públicas (informação verbal)¹¹.

Assim, “(...) não há dúvidas de que cabe às relações públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais” (KUNSCH, 2003, p.167). Dessa forma, de encontro com os pensamentos de Grunig e Ferrari, pode-se observar a importância do papel das relações públicas, atuando por meio da comunicação para que o diálogo entre a organização e seus públicos seja viabilizado (KUNSCH, 2003), em especial, para as organizações transnacionais.

Então, diante do contexto globalizado e as mudanças provocadas pelo fenômeno, sobretudo, para as multinacionais, a necessidade de conhecer seus públicos, hábitos e traços da cultura nacional, tornou-se essencial para a manutenção de relacionamentos. Como posto, esse panorama evidencia a relevância da atuação das relações públicas internacionais nas organizações. Segundo Ferrari (2011), o auge das relações públicas internacionais se deu na segunda década do século XXI, exatamente devido ao processo de globalização, além do intercâmbio de informações e expansão das relações comerciais.

A autora dá continuidade, contribuindo com a estruturação de uma espécie de linha do tempo por meio da literatura a respeito da forma como as organizações transnacionais tratavam as relações públicas internacionais até 1980, sendo em diferentes estágios, o primeiro marcado pela ignorância quanto ao tema, o segundo pela falta de um plano específico e totalmente conduzido pelas diretrizes de marketing e por fim, o desenvolvimento

¹¹ Informação fornecida pela Prof. Maria Aparecida Ferrari na disciplina de Teoria e História das Relações Públicas, ECA-USP, em 22 abr. 2019.

de um plano via agência externa sem o envolvimento direto do departamento da matriz da organização (FERRARI, 2011).

Seguindo as pesquisas norte-americana, a partir de 1990, teve início um debate para definição da temática (FERRARI, 2011). Assim, entre as concepções, destaca-se a de Wakefield (2001 apud FERRARI, 2011, p.170), em que as relações públicas internacionais são compreendidas “(...) como um processo para estabelecer e manter relacionamentos com públicos em diferentes países com o objetivo de reduzir as possíveis ameaças às organizações, (...) essa prática constitui-se uma especialidade das Relações Públicas.”

Dessa forma, a comunicação intercultural, neste caso, por meio do papel dos profissionais de relações públicas, não pode ser considerada a solução para todos os problemas, todavia, diante dos contatos entre distintas culturas, significativamente, ela pode contribuir para difusão de conteúdos mais plurais, desconstrução de estereótipos e posturas hegemônicas, além da promoção de debates e reflexões (GOMES, 2019).

Logo, a partir das definições apresentadas e retomando as compreensões sobre a interculturalidade e a comunicação intercultural, cristaliza-se a relação entre essas três temáticas num processo mútuo, visto que a interculturalidade diz respeito às relações e dinâmicas entre distintas culturas e a comunicação intercultural, essencialmente, é formada pela interação. Portanto, evidencia-se cada vez mais a importância do papel das relações públicas internacionais como área especializada para a manutenção das organizações transnacionais num mundo multicultural, sobretudo, no âmbito dos relacionamentos com seus públicos - em suas mais diversas origens, localidades e influências nacionais.

4 ESTUDO ÚNICO DE CASO: MERCADO LIVRE

4.1 Processo metodológico

Segundo Gil (2010), com o intuito de proporcionar respostas aos problemas que são propostos, a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático. Para o autor, um projeto de pesquisa, fundamentalmente, somente pode ser elaborado, quando há a formulação clara do problema, estabelecimento dos objetivos, bem como um plano de coleta e análise dos dados (GIL, 2010).

Como parte do objetivo deste trabalho de analisar a influência de diferentes elementos culturais nacionais sobre a cultura organizacional da empresa de tecnologia, Mercado Livre, escolheu-se como abordagem metodológica para este trabalho, o estudo único de caso, dividido em duas etapas, sendo elas, a pesquisa bibliográfica e entrevista em profundidade.

Para Yin (1994), os estudos de casos como estratégias de investigação são aplicados em diversas situações, como por exemplo, em estudos organizacionais e como método de pesquisa, contribuem para que as perguntas “como” e “porquê” de fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real sejam respondidas.

Considerando o delineamento adotado via escolha do estudo de caso e com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema (GIL, 2010), essa é uma pesquisa de natureza exploratória com abordagem qualitativa.

Na primeira etapa, o procedimento utilizado se refere a pesquisa bibliográfica que para Gil (2010) diz respeito à consulta de materiais já elaborados. Nessa etapa, buscou-se estabelecer um referencial teórico baseado em diversos autores que permitisse analisar e identificar os conceitos e contribuições necessárias para a compreensão do tema em questão. Assim, as fontes bibliográficas consultadas variam desde livros, artigos, teses, dissertações, sites e revistas digitais. Todavia, é necessário reconhecer que a pesquisa bibliográfica realizada não esgota todo o conteúdo referente às temáticas abordadas.

Baseado no referencial teórico estabelecido para análise do estudo único de caso, a segunda etapa do processo metodológico, consistiu na condução das entrevistas em profundidade. Conforme Gil (2010), neste tipo de pesquisa, é comum que seu desenvolvimento se dê por meio de entrevistas com informantes, com o objetivo de coletar e identificar as percepções e interpretações dos mesmos com relação ao que ocorre no grupo. Assim, por definição, para o autor, a entrevista pode ser compreendida como a técnica utilizada na captação de informações “face a face” (GIL, 2010).

As entrevistas de natureza qualitativa, foram realizadas no dia 18 de novembro de 2022 em uma visita técnica realizada presencialmente na Melicidade, sede do Mercado Livre, localizada na Av. das Nações Unidas, 3003, Osasco, 06233-903. Para fins de transcrição e análise, as entrevistas foram registradas via gravação de voz. Além disso, o roteiro que pode ser consultado no apêndice A, foi dividido em três blocos, conforme o objetivo geral e específicos deste trabalho.

Quanto à seleção da amostra da pesquisa, ela se deu por meio da amostragem não-probabilística por conveniência, isto é, quando o entrevistador, com base em sua conveniência, estabelece as unidades de amostragem (CASTRO, 2021). Assim, foram selecionados três diferentes perfis de atuação e níveis hierárquicos, sendo, um representante de Prevenção à Fraude, uma analista de PLD (Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Combate ao financiamento do terrorismo e Proliferação em massa de armas) e uma diretora de

Comunicação. Além disso, os entrevistados possuíam diferentes tempos de empresas, respectivamente, 2 anos, 2 anos e meio e 4 anos.

Para a análise dos dados, optou-se por realizar a análise de conteúdo, definida por Bardin (2016), como “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para Pereira et al., (2011), a questão central desta técnica, está no processo de análise do que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências com a criação de categorias.

4.2 A organização

Conforme já explicitado, o objeto de estudo deste trabalho é a empresa de tecnologia, Mercado Livre, que segundo seu site institucional¹², atualmente é líder em comércio eletrônico e soluções fintech na América Latina. Fundada em 1999, atualmente, o Mercado Livre está presente em 18 países, conforme a figura 3, e possui uma equipe de funcionários de mais de trinta e cinco mil pessoas espalhadas pelo mundo.

Figura 3 - Presença do Mercado Livre na América Latina



Fonte: Mercado Livre, 2022.

¹² mercadolivre.com.br/institucional

A organização apresenta em seu site institucional e redes sociais, seu propósito em “democratizar o comércio e o dinheiro para impactar o desenvolvimento e a vida da população”, oferecendo soluções para que todos possam comprar, vender, anunciar, enviar e pagar bens e serviços pela internet, sendo empresas ou pessoas.

Intitulado como ecossistema de serviços, a figura 4 representa o modelo de atuação da organização. Sua atuação está centralizada em duas unidades de negócio, sendo elas, o comércio eletrônico representado pelo Mercado Livre e fintech, representado pelo Mercado Pago (MERCADO LIVRE, 2022).

Figura 4 - Ecossistema Mercado Livre: o valor de pensar em todas as soluções



Fonte: Mercado Livre, 2022

Segundo o Mercado Livre, desde sua fundação, a inovação tem estado presente nas atividades da organização e, nesta perspectiva, com o objetivo de melhorar a experiência e antecipar as necessidades dos usuários na América Latina, dentro das unidades de negócio, a organização desenvolveu seis soluções complementares, conforme verifica-se a seguir (MERCADO LIVRE, 2022):

- Marketplaces: o mercadolivre.com é a plataforma líder em comércio eletrônico na América Latina e reúne o marketplace de produtos – que engloba toda a jornada de compra do usuário na plataforma -, e de veículos, imóveis e serviços (VIS) – área de Classificados, um modelo de negócios diferente, uma vez que apesar de estarem integrados à plataforma Mercado Livre, a compra e venda é concluída a parte.

- Mercado Ads: focada em potencializar a comercialização, é a unidade de negócio dedicada à publicidade dentro da plataforma do marketplace. Assim, por meio da análise do comportamento dos usuários, oferece para as marcas, agências e vendedores, soluções de Branding para ampliar a experiência e o conhecimento no canal online e offline e Performance para as postagens e anúncios dos produtos.
- Mercado Shops: para democratizar o acesso ao comércio eletrônico, essa plataforma é dedicada para criação de uma loja online com domínio próprio para qualquer indivíduo ou empresa. A ferramenta conta com todo o suporte de marketing e funcionalidades de gestão de estoque e vendas do marketplace.
- Mercado Envios: com foco em soluções logísticas do Mercado Livre, esta é a unidade que apoia os vendedores na preparação e entrega dos produtos. A rede logística conta com centros de armazenamento e distribuição próprios, agências e frota terrestre de entrega, além de uma frota aérea.
- Mercado Pago: a empresa fintech fundada em 2003 oferece soluções para pagamentos realizados no marketplace, além de prestar serviços com a conta digital para pessoas físicas e jurídicas.
- Mercado Crédito: subunidade da fintech, esta solução oferece empréstimos, linhas de créditos para compras, além de outras soluções financeiras.

Em seu discurso institucional, a organização destaca que em seu desenvolvimento inicial, todas essas unidades de negócios não estavam nos planos, mas que diante de problemas, transformando desafios em soluções, correndo riscos, aprendendo e inovando, a organização estabeleceu novos rumos (MERCADO LIVRE, 2022). Dessa forma, nas próximas páginas, será apresentado o histórico da fundação e atuação da organização.

4.2.1 Um breve histórico do Mercado Livre: da Argentina para América Latina

Inicialmente, como um marketplace, o Mercado Livre foi fundado em 1999 como um site de leilões pela internet. Stelleo Tolda, atual CEO da organização, contou em uma entrevista¹³ que o primeiro escritório do Mercado Livre foi em duas vagas de garagem em um edifício comercial, rodeado por paredes de drywall no bairro de Saavedra, na cidade de Buenos Aires, Argentina. A idealização da empresa teve início na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, no qual um dos fundadores, Marcos Galperin, se reuniu com um grupo

¹³ Entrevista do Stelleo Tolda para o podcast Do Zero Ao Topo, marca de empreendedorismo do InfoMoney. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/do-zero-ao-topo/mercado-livre-a-historia-da-empresa-de-tecnologia-mais-valiosa-da-america-latina/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

de empreendedores para lançarem um projeto que prometia revolucionar o comércio na América Latina por meio da tecnologia.

Apenas após dois meses da criação da empresa, Stelleo Tolda passou a liderar a operação do Mercado Livre no Brasil e, assim, em seu primeiro ano, as operações do Mercado Livre se expandiram para quatro países: Argentina, Brasil, México, Uruguai e Chile (MERCADO LIVRE, 2022).

Em uma linha do tempo, verifica-se que após a expansão em 1999 para quatro países, no ano seguinte, o Mercado Livre seguiu para Colômbia e Equador. No período de 2000, sobreviveu ao estouro da bolha da internet, movimento “(...) caracterizado pela supervalorização rápida e artificial de ativos financeiros sem valor real para sustentar a especulação do mercado (...)” (ESTADÃO, 2022).

Entre 2001 a 2006, firmou parceria com o gigante Ebay - um dos maiores marketplaces do mundo - com a compra de ações do Mercado Livre por parte da Ebay, além do lançamento em 2003 do Mercado Pago e expansões ao longo dos anos para outros países, como Peru (2004), Venezuela e Costa Rica (2005), Panamá e República Dominicana (2006). Já o ano de 2007 foi marcado pela entrada das ações na Nasdaq - National Association of Securities Dealers Automated Quotations (MERCADO LIVRE, 2022).

Os anos entre 2009 a 2014, ocorreram os lançamentos das soluções complementares, como Mercado Shops (2010), aplicativo mobile (2011), Mercado Envios (2013) e lojas oficiais no Marketplace (2014) (MERCADO LIVRE, 2022).

Para ampliar a oferta de serviços, o Mercado Livre anunciou em 2015, a aquisição da empresa de software KPL (EXAME, 2015). No ano seguinte, a companhia anunciou outra aquisição, desta vez a escolhida foi a startup Axado, que já tinha um histórico de parceria com o Mercado Livre, passando a integrar a subunidade Mercado Envios (MELO, 2016). O Mercado Livre ainda expandiu sua atuação em 2015 para Bolívia e em 2016 para o Paraguai, Guatemala, Nicarágua, El Salvador e Honduras (MERCADO LIVRE, 2022).

Os investimentos e o crescimento exponencial, contribuíram para que a organização em 2017, superasse a marca de 211 milhões de usuários registrados na América Latina e entrasse para o índice NASDAQ 100 ao se tornar a primeira startup argentina a superar US\$ 10 bilhões em capitalização na bolsa (MERCADO LIVRE, 2022).

4.2.2 Conhecendo os fundadores do Mercado Livre

Em comunicações institucionais, como exemplo, em comemoração aos 21 anos da organização, o Mercado Livre conta a sua história e trajetória de fundação, em que cita a

existência de quatro empreendedores no projeto. Porém, em pesquisas e outras comunicações, foi possível identificar apenas três como sendo os fundadores: Marcos Galperin, Stelleo Tolda e Hernán Kazah. Para as futuras análises que serão realizadas nesta pesquisa, se faz necessário compreender brevemente o histórico dos fundadores do Mercado Livre.

Marcos Galperin nasceu em 1971 na capital da Argentina, em Buenos Aires. Sua família era dona da empresa de couro, Sadesa e, desde sempre, teve o empreendedorismo presente em suas relações (MACHINE, 2021). Na infância, estudou em uma escola de origem escocesa na Argentina e após finalizar o colegial, foi estudar nos Estados Unidos. Em sua carreira profissional, acumulou um estágio no JPMorgan e trabalhou na empresa YPF (MACHINE, 2021). Até 2020, Marcos Galperin atuava como CEO do Mercado Livre.

Stelleo Tolda nasceu no Rio de Janeiro, filho de português e sócio de uma loja de discos em Copacabana. Stelleo estudou na Escola Americana do Rio de Janeiro e também fez a graduação internacional nos Estados Unidos. Depois de formado, realizou uma transição de carreira, saindo da engenharia para o mercado financeiro, e trabalhou em diversos bancos como BTG Pactual, Merrill Lynch, entre outros (SUNO, 2022). Atualmente, desde 2020, atua como CEO do Mercado Livre.

Já Hernan Kazah que também co-fundou o Mercado Livre trabalhou na organização apenas por 12 anos. Também argentino, é formado em economia pela Universidade de Buenos Aires e realizou um MBA nos Estados Unidos. Em 2011, fundou a Kaszek Ventures, uma das maiores empresas de capital de risco da América Latina - onde está até os dias de hoje (O ESPECIALISTA, 2021).

4.2.3 Análise do processo de internacionalização

Como visto, apenas em seu primeiro ano, o Mercado Livre iniciou suas operações em quatro países da América Latina. Essa onda de expansão e internacionalização permite a análise de três modos, conforme verifica-se a seguir: uma breve comparação do processo com as teorias de internacionalização e a influência dos fundadores e a distância psíquica nesse processo.

De forma geral, a América Latina é vista como um mercado que tem uma distância psicológica menor em relação aos seus países e, por isso, muitas empresas tendem a realizar a expansão de suas atuações por acreditarem oferecer menores níveis de incertezas e desconhecimento dos mercados. Todavia, há de se destacar que a América Latina é um verdadeiro caleidoscópio cultural, sendo que as peculiaridades de cada país e suas subculturas precisam ser levadas em consideração (FERRARI, 2011).

No caso da operação no Brasil, por exemplo, observa-se que a liderança do processo foi realizada diretamente por um indivíduo com conhecimento do mercado de destino, ou seja, um brasileiro. Essa abordagem, obviamente, não inibe a organização de riscos, mas possibilitou maior conhecimento do mercado e de suas peculiaridades.

Por outro lado, verifica-se que se distanciando das abordagens tradicionais que destacam o processo de internacionalização de forma gradual e de baixo risco, como o modelo de Uppsala, a expansão do Mercado Livre ocorreu em um curto espaço de tempo, sem necessariamente que a empresa tivesse alcançado um médio ou grande porte ou até mesmo sua consolidação no mercado doméstico. Assim, se aproximando do fenômeno born globals - empresas que já nascem internacionais.

Para alguns autores, este fenômeno exemplifica a possibilidade da distância psíquica produzir um efeito muito reduzido ou nulo no processo de internacionalização, sobretudo, devido ao fato de que a distância psíquica pode ser desconsiderada diante da atratividade global de um mercado (OLIVEIRA, 2014).

Retomando o conceito da distância psíquica que diz respeito às diferenças culturais e de negócios entre países, percebidas pelos indivíduos, observa-se que à medida que o empreendedor estabelece uma baixa distância psíquica com o mercado desejado, as incertezas em um possível processo de internacionalização podem ser reduzidas (CRUZ, 2012).

Assim, especificamente, no processo de internacionalização do Mercado Livre, identifica-se a influência dos empreendedores, neste caso, os próprios fundadores, com relação à distância psíquica - uma vez que diversos fatores podem ter influenciado diretamente a tomada de decisão da expansão de maneira tão rápida para diversos países. Cruz (2012) cita que dentre os fatores, estão por exemplo, experiências prévias, conhecimento de idiomas, antecedentes familiares ou permanência no exterior. Conforme o item 4.1.1.1, observa-se a presença de pelo menos dois destes fatores, uma vez que os três fundadores apresentam experiências prévias e vivência no exterior, por exemplo.

Nesse sentido, compreendendo o papel do empreendedor e/ou fundador no processo de internacionalização, no tópico a seguir, serão analisados os impactos do processo de internacionalização, sobretudo, sob o ponto de vista da influência dos fundadores na cultura organizacional do Mercado Livre.

4.3 DNA Meli: a influência dos fundadores em uma cultura organizacional baseada no espírito empreendedor e inovador

Sendo construída socialmente em conjunto pelos grupos que formam as organizações, para Hofstede (2003), a cultura organizacional reflete a história da organização e os elementos que a compõem, sempre contêm a marca da cultura nacional (FERRARI, 2011).

Segundo Motta e Caldas (1997), os fundadores, líderes, o mercado e processos históricos exercem grande influência na cultura de uma organização. Assim, para Schein (2009) os fundadores possuem um grande impacto na construção da cultura organizacional, uma vez que esse processo de construção é baseado nas suposições e valores individuais dos fundadores que geram experiências compartilhadas com os grupos.

A cultura organizacional do Mercado Livre é denominada como “DNA Meli: energia empreendedora”. A palavra DNA faz referência ao DNA empreendedor que deu origem à organização, uma vez que como visto no item 4.1, o Mercado Livre foi fundado por três jovens de diferentes nacionalidades, sendo dois deles argentinos e um brasileiro, com uma ideia disruptiva de trazerem o modelo de marketplace para a América Latina. Conhecendo brevemente o perfil dos fundadores, verifica-se que de alguma forma, todos os três tiveram contatos e influência do empreendedorismo, desde, por exemplo, experiências internacionais de estudos e trabalhos e, até nas próprias constituições familiares que também administravam ou conduziam empresas no papel de sócios.

Já o termo “Meli” é um apelido comumente utilizado dentro da organização e faz referência ao nome da ação do Mercado Livre na Nasdaq. Em definição, a organização apresenta sua cultura organizacional como

No Mercado Livre, somos guiados pelo DNA empreendedor. Com espírito inovador, estamos mudando a forma de trabalhar na região. Nossa cultura promove a autonomia das mais de 35 mil pessoas que fazem parte dessa grande equipe. Dia após dia, elas são convidadas a se desafiarem, a se arriscarem e impulsionarem mudanças que geram valor para os nossos milhões de usuários (MERCADO LIVRE, 2022).

Nessa perspectiva, o Mercado Livre, definiu princípios culturais que funcionam como uma base para as atividades do dia a dia e refletem o espírito inovador e o DNA empreendedor que permearam a fundação da organização.

Os princípios “Empreendemos assumindo riscos” e “Estamos em β (beta) contínuo” são os dois mais influenciados diretamente pelos fundadores, uma vez que dizem respeito aos pilares de empreendedorismo e inovação. Ademais, pode-se deduzir que estes foram valores muito importantes durante o ciclo inicial de vida do Mercado Livre, principalmente, diante do estouro da bolha da internet em 2000.

Contextualizando o que cada um deles significa, empreender assumindo riscos direciona que os funcionários tenham sempre o DNA empreendedor nas atividades e projetos e que busquem desafios diariamente. Neste caso, a própria definição da palavra “empreendedor” está conectada ao princípio do beta contínuo que faz referência a um processo constante de inovação e aprendizagem que, por sua vez, retroalimenta o espírito empreendedor.

Os princípios “Criamos valor para os nossos usuários e “Executamos com excelência” fazem referência a uma empresa de tecnologia baseada em soluções e com foco no cliente como centro do negócio, sendo assim, todas as atividades desempenhadas precisam ter como finalidade a criação de valor, isto é, benefícios a jornada do cliente e, intrinsecamente conectado a isso, as atividades precisam ser executadas com excelência para que se alcance os resultados almejados.

Já os princípios “Competimos em equipe para ganhar” e “Damos o máximo e nos divertimos” fazem referência ao ambiente de trabalho do Mercado Livre, isto é, o primeiro está relacionado a um ambiente de colaboração e trabalho em equipe em prol das aspirações do Mercado Livre, enquanto o segundo está relacionado a propiciar um ambiente em que os funcionários tenham autonomia e sejam protagonistas, além de se sentirem cuidados e motivados pela organização. Esse fator da diversão pode ser exemplificado com o MeliMall, um espaço da Melicidade - sede do Mercado Livre em Osasco, São Paulo - que conta com academia, salão de jogos, serviços de manicure, massagem e sala de médico, um espaço destinado ao bem-estar e equilíbrio (MERCADO LIVRE, 2022).

4.4 Análise dos resultados das entrevistas

Considerando que os “(...) resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos” (GIL, 2010), o presente tópico apresenta um panorama do cruzamento e análise das entrevistas realizadas com funcionários do Mercado Livre com o referencial teórico produzido ao longo dos capítulos 2 e 3.

Destaca-se que as perguntas que nortearam as entrevistas, estão disponíveis para consulta no apêndice A e foram divididas em três blocos de análise conforme o objetivo geral e específicos deste trabalho. Nas próximas páginas, estão detalhadas as análises referentes a cada bloco.

4.4.1 A influência de diferentes elementos das culturas nacionais na cultura organizacional do Mercado Livre

Após a identificação dos perfis dos entrevistados, como formação, tempo de empresa, cargo e idade, o primeiro tópico da pesquisa diz respeito à identificação de diferentes elementos das culturas nacionais na cultura organizacional do Mercado Livre. Para a estruturação da matriz de análise, foram definidos, respectivamente, uma pergunta relacionada a cada traço da cultura brasileira e latino-americana (conforme o item 3.1.4).

Na primeira questão, centralizada no traço “concentração de poder”, procurou-se entender se os entrevistados sentem que suas opiniões são levadas em consideração pela chefia na tomada de decisão. Com base nas respostas, observa-se que:

(...) no último job training que teve, eu não iria conseguir fazer porque não estava com tempo de cadeira necessário para prestar o programa, uma vez que existem vários critérios. Só que eu conversei com a minha líder defendendo o porque que eu deveria participar, apresentei meus projetos e pedi que ela levasse adiante. (...) Além disso, na última área que atuei, passamos por uma reformulação diária (...) e tudo isso foi conversando com o time, e inclusive, falaram, olha pessoal, a gente agora está começando uma reformulação de time, então, tudo que vocês tiverem de oportunidade e melhorias tragam para nós. (...) Aqui no Mercado Livre, nosso dia a dia é com essa construção! (ENTREVISTADA A)

(...) temos um espaço físico bem aberto, horizontal e livre. O que reflete essa busca da empresa para que as pessoas tenham liberdade para falar e ser ouvido em nossas relações - apesar de não ser possível 100% do tempo. (...) É um trabalho muito mais de relação e influência do que comando ou hierarquia. Então, para defender nossa causa e que as pessoas abracem nossas ideias, precisamos dialogar, seja numa reunião ou com uma apresentação (ENTREVISTADA B).

(...) Então ela [líder do entrevistado] trabalha de igual para igual, por mais que ela seja uma líder, ela trabalha como representante. Isto é, ela tem as funções de uma líder só que ela se coloca no lugar de representante. Então todas as dúvidas, angústias que a gente tem, ela consegue entender e direcionar (...) (ENTREVISTADO C)

A entrevistada A que ocupa uma posição de analista, relata sua participação em uma tomada de decisão relacionada ao seu plano de desenvolvimento e carreira dentro da organização, que mesmo não possuindo os critérios necessários para participar do processo, conseguiu conversar e influenciar a tomada de decisão de sua liderança. Ademais, ela cita uma segunda situação que exemplifica como a construção de iniciativas é realizada dentro do Mercado Livre, de modo que os funcionários, nesse respectivo exemplo, foram comunicados da reformulação que aconteceria, além de serem convidados a contribuírem para o processo. Todavia, apesar de não ter sido mencionado o motivo da reformulação - que poderia indicar, por exemplo, que o processo teria que ser feito de qualquer forma - pode-se observar que com relação à decisão do processo em questão, aparentemente foi uma decisão centralizada.

Em seu relato, a entrevistada B que ocupa uma posição de diretora na organização, cita a influência da construção da sede da organização nas relações de trabalho, em que segundo ela, um espaço aberto, horizontal e livre, isto é, sem delimitação de lugares fixos para cargos, permite o livre fluxo e liberdade para que os funcionários falem e sejam ouvidos. Para a entrevistada, a tomada de decisão dentro do Mercado Livre está mais relacionado a rede de relações e influências dos funcionários, do que propriamente a comandos e hierarquia - o que possivelmente, pode estar relacionado a outra característica da cultura brasileira e latino-americana, o personalismo que utiliza de técnicas e estratégias baseadas em suas relações no dia a dia de trabalho.

O entrevistado C que ocupa uma posição de representante, em seu relato, cita o bom relacionamento e a proximidade com a sua liderança, que busca trabalhar de igual para igual, colocando-se no lugar de seus liderados - novamente, nota-se a valorização das relações dentro do Mercado Livre. Para ele, dentro da organização há espaço para diálogo e o mesmo relatou participar de vários projetos, além das atividades do dia a dia, porém não foi evidenciado a participação em tomadas de decisões.

De acordo com os exemplos apresentados, verifica-se que em decisões relacionadas à construção de carreira e desenvolvimento dos funcionários, como visto nos relatos da entrevistada A e entrevistado C, suas opiniões são levadas em consideração nas tomadas de decisões, porém, outras decisões, aparentemente mais estratégicas e/ou de negócios, parecem ser centralizadas na liderança. Ademais, percebe-se que apesar da estrutura hierárquica comumente presente nas organizações, nas relações entre líderes e liderados parece haver espaço para diálogo, de modo que, dependendo da rede de relacionamentos do liderado, é possível exercer certa influência nas decisões.

Com relação ao traço “postura de espectador”, quando os entrevistados foram questionados sobre a existência de valores como autonomia e proatividade, os três sinalizaram respostas positivas e exemplificaram de formas diferentes como os valores estão presentes na cultura organizacional e nas práticas do dia a dia da empresa. Nesta perspectiva, destacam-se alguns trechos que serão abordados:

(...) olha, se você observar alguma coisa errada, alguma coisa que você acredita que possa ser melhorado, você tem a oportunidade de levantar a mão e apontar que determinada coisa não está legal. E inclusive, sugerir como pode ser realizado. E também temos proatividade de fazer a nossa própria carreira (...) eu tenho a liberdade de desenvolver projetos, ingressar em programas e conversar com meu líder (...) (ENTREVISTADA A).

(...) Eu diria, inclusive, que pessoas que vêm de empresas com culturas mais verticais, têm muita dificuldade aqui no Mercado Livre. Então, buscamos sempre dar autonomia para as pessoas e nisso entra a premissa do 90/10. O que quer dizer

que pessoas em cargos mais estratégicos em um determinado estágio, em 90% do tempo, deveriam conseguir tomar uma decisão sozinho ou pelo menos, já chegar com uma solução. Ou seja, não ter que o tempo todo ter que escalar para seu líder um problema. (...) Acredito que esses princípios culturais orientam nossas atividades para uma empresa com proatividade. Até porque se tem muitos controles e comandos conduzindo tudo, você não cria as condições necessárias para inovar e para manter o beta contínuo (ENTREVISTADA B).

Aqui eles dão muita autonomia para nós! Tanto que o nosso trabalho é 100% home office e eles acreditam e têm a confiança de que a gente vá realizar o nosso trabalho estando em casa, claro com acompanhamento no dia a dia, mas é uma autonomia gigantesca. Isso vale tanto para pedir melhorias dentro do nosso setor ou então para conversar ou com dúvidas mesmo, mesmo que não seja relacionado ao nosso trabalho (ENTREVISTADO B).

Para a entrevistada A, respectivamente, a autonomia diz respeito às formas de trabalho, ou seja, desde o primeiro dia de trabalho, o funcionário tem liberdade de observar, apontar e implementar melhorias, enquanto à proatividade está relacionada ao desenvolvimento profissional, de modo que, a liberdade está centrada no funcionário buscar se desenvolver com projetos, programas e atividades.

A entrevistada B relaciona os dois valores, autonomia e proatividade, ao dia a dia dos funcionários, uma vez que para ela, os princípios culturais do Mercado Livre - apresentados no item 4.2 - conduzem as atividades dos funcionários para uma organização com proatividade, isto é, que não acredita que está tudo pronto, sempre muito aberta a buscar respostas diferentes e entende que estão aprendendo continuamente.

Analogamente, pode-se dizer que o relato da entrevistada B pode estar relacionado ao relato anterior, uma vez que para a entrevistada em questão, a autonomia que a organização concede para seus funcionários em todos os níveis, permite que a um certo estágio da carreira, a premissa 90/10 prevaleça, especialmente, em cargos estratégicos. Para exemplificar a premissa 90/10, a entrevistada relatou que se não em 90%, pelo menos em 80% do tempo, seu time tem autonomia na tomada de decisões. Como por exemplo, recentemente em um parecer para uma campanha de Natal, sua liderada, uma gerente, a informou que reprovou a campanha apresentada porque entendeu que não representava os princípios do Mercado Livre. A decisão foi informada ao time responsável, sem que a entrevista B, líder, fosse consultada e concordasse com a decisão.

Por sua vez, o entrevistado C, relacionou a autonomia com as formas de trabalho e a confiança estabelecida entre a organização e seus funcionários que, por exemplo, trabalham num formato totalmente remoto sem que a produtividade seja prejudicada. Segundo ele, a proatividade e também a autonomia estão igualmente relacionadas à liberdade de identificar e sugerir melhorias, além de esclarecer dúvidas.

Dessa forma, com base nas respostas obtidas pelos três entrevistados, observa-se um possível alto grau de autonomia concedido pela organização e exercido pelos funcionários em diferentes níveis, desde atividades do dia a dia, plano de carreira, processos, dentre outros. Os relatos das entrevistadas A e B, permitem verificar-se que, por exemplo, de certo modo, os funcionários não devem esperar que alguém lhes diga o que deve ser feito, mas que identificando melhorias ou erros, os mesmos devem apontá-las e em certo grau, corrigi-las ou implementá-las. Assim, não transferindo a responsabilidade para outro indivíduo.

Posto isso, entende-se que diferentemente do quadro de características da cultura brasileira e latino-americana, com base na análise das três entrevistas, a postura de espectador não evidencia-se na cultura organizacional do Mercado Livre.

Ainda no relacionamento entre líderes e liderados, mas expandindo-se também para outras relações de trabalho, os entrevistados foram questionados sobre como lidam quando não concordam com uma decisão ou ação de um líder e/ou colega, com o intuito de analisar se os mesmos se sentem confortáveis para expor suas opiniões contrárias - questão centralizada no traço “paternalismo”. Com base na análise das entrevistas, observa-se que os três entrevistados, demonstraram haver liberdade para exposição de ideias divergentes em que nessas situações, o diálogo prevalece. Nesse sentido, destacam-se alguns trechos:

Me sinto muito confortável, porque aqui dentro a gente fala que vivemos de feedback, então se eu não receber um feedback do que está acontecendo de errado ou que alguém não concorde comigo, por exemplo, eu não tenho como saber disso e provavelmente, vou continuar fazendo errado. (...) por exemplo, (...) a liderança define “referentes de cola”, eu (...) sou referência de TDI (taxa de derivação incorreta), então tudo que qualquer representante precise relacionado a esse tema, a pessoa pode me consultar. Mas, vamos supor, que eu não me identifique com esse papel, não acredite que seja bom para mim ou não seria confortável, eu tenho a liberdade de ir até meu líder e explicar a situação para ele e inclusive sugerir, olha se você me coloca para fazer outra determinada a atividade, eu acredito que seria bem mais útil (ENTREVISTADA A).

Sim, sim, eu posso te falar que eu sinto segurança psicológica na empresa. Assim, se eu não concordo com o colega, coloco a minha posição e não acho que sejamos prejudicados por essa decisão (...), eu entendo que é a cultura da empresa, ela estimula isso, ela defende isso. Se não acontece em alguma área, são questões mais pontuais e que a gente precisa cuidar. Mas na minha área, por exemplo, eu sinto muita liberdade e me sinto bastante defendida também pela minha diretora regional. Então, se eu tenho uma posição diferente de uma outra liderança, eu sei que tem uma ali uma pessoa, minha líder, que entende as minhas premissas e que irá me ouvir, no mínimo (...) (ENTREVISTADA B).

Claro que às vezes surge alguma divergência, principalmente em análises de casos. E quando percebemos que alguma coisa não bate, partimos para conversação e dessa divergência que temos, levamos a questão para que tenhamos uma visão terceira e a partir dessa visão terceira, tentamos chegar em um consenso. Então, por exemplo, a gente expõe os fatos e havendo uma divergência, também recorremos ao líder, gerência ou supervisor (ENTREVISTADO C).

Os entrevistados B e C, em seus relatos, exemplificam principalmente situações relacionadas às questões com pares, em que não chegando a um consenso, uma visão terceira, sobretudo, a liderança, é açãoada para contribuir com a discussão. Nessa perspectiva, a entrevistada B citou “segurança psicológica” e demonstrou que se sente defendida por sua liderança em situações de divergência de opiniões.

Já, por sua vez, a entrevistada A exemplificou uma situação de discordância com a liderança relacionada ao plano de carreira, porém, que do mesmo modo, evidencia que os funcionários não deixam de expor suas opiniões por medo de represálias ou quebra de laços, mas que há uma certa relação de dependência entre líderes e liderados - que não medem esforços para ação suas lideranças quando se vêem em situações de potenciais conflitos.

Para analisar o traço cultural “formalismo/respeito”, buscou-se relacioná-lo ao princípio cultural do Mercado Livre, “empreendemos assumindo riscos”. Dessa forma, os entrevistados foram questionados sobre o que esse princípio cultural significa no dia a dia da organização e se, por exemplo, vale de tudo para empreender, como ultrapassar normas para alcançar o objetivo da organização. Com base nas entrevistas, destacam-se alguns trechos que auxiliam a compreensão da análise:

(...) aqui temos nossos regulamentos e a gente tenta o máximo, não ultrapassá-los. Então a gente tem todas essas regras ditadas, entendendo, que empreender assumindo os riscos não é para a gente ultrapassar os códigos e regras. Até porque acreditamos que exceção vira regra, né?! Então a gente nunca vai por esse caminho, que sempre está no limite (ENTREVISTADA A).

(...) Eu acho qualquer inovação que a gente venha fazer, ela não deve desrespeitar isso, né? (...) Mas assim, não tem tanta regra. Por exemplo, não podemos jamais trabalhar com produtos frescos, num marketplace, porque o custo de transporte de uma banana nunca vai ser pago por toda estrutura logística, né? Não se justifica! E na época da pandemia, ficou muito nítido que a gente precisava impulsionar a frente dos supermercados e acabamos antecipando o lançamento dos supermercados do Mercado Livre há quase um ano por conta da pandemia. Esse é um exemplo de um projeto que foi discutido por muito tempo e demorou para ser executado, porque efetivamente é difícil de se manter de pé do ponto de vista financeiro. Mas certamente teve alguém que falou para gente que é importante ter supermercado dentro do Mercado Livre, porque supermercado gera recorrência de compra e fidelização, então a gente pode ter uma dificuldade de fechar a parte econômica da frente de supermercados em particular, mas, por outro lado, ela vai ajudar a alimentar todas essas outras frentes. (...) (ENTREVISTADA B).

(...) acredito que esse princípio também está relacionado a autonomia que os líderes e a gestão dá para que dá para a gente faça acontecer, né? Fazer os projetos é assumir riscos, sabe? Além disso, quando a gente pensa nas nossas ações, assumimos riscos, mas seguindo as normas que são passadas para a gente. Por mais que a gente assume os riscos, temos conduta e sabemos que por mais que aqui seja “liberal”, precisamos ter bom senso. Então, não é porque eu quero assumir os riscos para subir de cargo ou para implementar um projeto dentro do meu time, que eu vou passar por cima de tudo (ENTREVISTADO C).

Os três entrevistados exemplificam que esse princípio diz respeito a manter a inovação constante na organização como um todo, seja com a criação de projetos, melhorias e crescimento e o relacionam diretamente com a autonomia concedida pela organização.

Porém, apenas no depoimento da entrevistada B, nota-se a relação deste princípio com a utilização da tecnologia como forma de garantir maior segurança diante das incertezas do futuro. Por exemplo, a entrevistada destacou um projeto de inovação no marketplace que foi a estruturação da plataforma de mercados - unidade que o Mercado Livre ainda não tinha, mesmo com o crescimento da demanda e que o beneficiaria com a recorrência de compra e fidelização dos clientes. Apesar dos desafios de manter o projeto do ponto de vista financeiro, este foi antecipado um ano antes do previsto devido às necessidades impostas pela pandemia.

Ademais, na visão dos três entrevistados, empreender assumindo riscos significa inovar sem ultrapassar as condutas e normas estabelecidas. Todavia, destaca-se algumas pequenas divergências nas formas como cada entrevistado comprehende este ponto, por exemplo, para a entrevistada A, eles tentam ao máximo não ultrapassar os limites, já a entrevista B, não percebe tantas regras assim e, por fim, para o entrevistado C, não se deve jamais quebrar as normas para se alcançar algum objetivo.

Com relação ao enfrentamento de obstáculos e imprevistos, os entrevistados foram questionados sobre a forma como lidam com esses desafios no dia a dia. A questão teve como finalidade compreender a relação das práticas organizacionais do Mercado Livre com o traço “flexibilidade”. Nessa perspectiva, abaixo alguns trechos de destaque:

Olha, a gente tem muito do beta contínuo! Um exemplo é que todos os dias, estamos trabalhando e o sistema falha. (...) Só que a gente precisa ter um pouco de paciência e precisa se comunicar com nossos colegas para confirmar se é um problema geral, como vai ser solucionado e tudo mais. (...) Eu lembro que aqui [um dia] teve 11 mudanças diárias e estava faltando funcionários no time de Full (área que cuida do atendimento às formas de entrega do Mercado Livre) e iria precisar fazer uma rotação de time. E eu era de outro time e vamos supor que eu não gosto ou não sei fazer a atividade do time de Full, mas eu tenho beta contínuo, entendeu? Eu tô aqui para competir e para ganhar pelo Mercado Livre. É uma mudança muito drástica, mas eu vou fazer pelo time (...) (ENTREVISTADA A).

Nós somos uma empresa de tecnologia e a frente de negócios está se transformando o tempo todo. (...) Isso faz com que os projetos sejam adaptados o tempo inteiro. (...) A gente planeja pra caramba, a gente executa o que foi planejado sempre que possível, mas não é sempre que sai tudo conforme planejado. Além disso, sempre vão existir imprevistos. (...) Então, via de regra, a gente encara com naturalidade e busca leveza (ENTREVISTADA B).

Aqui no dia a dia temos muitos imprevistos, tipo muitos, muitos mesmo. É só para contextualizar o porquê dos imprevistos, né? Eu trabalho com prevenção à fraude e lá tratamos de IAP (Propriedade intelectual e artigos proibidos), então todo dia tem uma coisa nova, o que ontem era proibido, hoje é permitido. O que exige que a gente esteja por dentro de tudo e se atualizando sempre. (...) Então, é preciso paciência e enfrentar as novidades (ENTREVISTADO C).

Inicialmente, a entrevistada A correlacionou a forma como lidam com obstáculos e imprevistos com o princípio cultural “beta contínuo”, uma vez que segundo ela, essa relação se dá devido às melhorias diárias que necessitam ser executadas para solucionar problemas técnicos, por exemplo, o que exige adaptação, paciência e comunicação. Além disso, por meio de uma situação que ocorreu, ela exemplifica que no dia a dia do Mercado Livre, os funcionários em prol das aspirações coletivas se adaptam aos diferentes contextos necessários. Ou seja, mesmo que o indivíduo não saiba desempenhar uma atividade, ele se submete a aprendizagem e adaptação para que a soma do todo seja beneficiado - por fim, correlacionando a situação com o princípio “competimos em equipe para ganhar”.

Embora a entrevistada B e o entrevistado C, não tenham citado diretamente os princípios culturais, para eles, seja o setor de atuação do Mercado Livre ou de suas respectivas áreas, exige que os funcionários estejam se atualizando o tempo todo. Sendo assim, segundo os entrevistados, para eles, tais situações são enfrentadas com naturalidade, paciência e leveza. Dessa forma, positivamente a capacidade de adaptação a diferentes situações é evidenciada e, por outro lado, não foram identificadas nas respostas, características como a forma de driblar as normas estabelecidas - comumente associado ao “jeitinho brasileiro”.

Para analisar o traço “individualismo”, buscou relacioná-lo ao princípio cultural do Mercado Livre, “competimos em equipe para ganhar”. Dessa forma, os entrevistados foram questionados sobre o que esse princípio cultural significa no dia a dia da organização, com a finalidade de compreender se as aspirações do grupo prevalecem às individuais. Com base nas entrevistas, destacam-se alguns trechos que auxiliam a compreensão da análise:

Aqui competimos em equipe para ganhar, então a gente compete juntos para ganhar, mas sempre, a competição é com o pessoal lá de fora - concorrentes. A gente não compete entre funcionários do Mercado Livre. Por exemplo, existem premiações para os times que mais produzem (...) Só que a gente nunca vai competir com outros do próprio time e sim ajudar para que o todo, o nosso time ganhe junto. Então, se tem um colega precisando de ajuda, eu vou lá, largo o que estou fazendo para ajudar ele. Esse exemplo funciona na unidade de CX (Customer Experience) que é nossa área de atendimento e que os conhecimentos e rotinas são parecidos, então a gente consegue se ajudar muito. Tem algumas áreas que já são mais complicadas porque tem temas mais específicos, como jurídico - mas sempre nessa pegada de como eu posso contribuir para que o todo saia ganhando e não apenas eu como indivíduo (...) Ah, outra coisa bem legal nesse pilar cultural, é o reconhecimento de pilares (...) vamos supor que eu sou modelo a seguir no pilar de "empreendendo assumindo riscos". Então, eu tenho esse reconhecimento e se alguém do time, de repente, não está conseguindo colocar esse princípio em prática, nossa liderança na avaliação trimestral do funcionário, cria um plano de ação para ajudar esse representante. Por exemplo, pode colocar essa pessoa que está com dificuldade, mais perto de mim, para que a gente possa conversar e se ajudar também (ENTREVISTADA A).

Eu acho que é seguir o objetivo! Aqui temos um estímulo que é o nosso bônus por quartil, então a nossa líder, ela toca bastante nisso. Como é uma meta de time, a gente sempre bate na mesma tecla que daqui a 4 meses, eu preciso estar de acordo com a outra representante e assim por diante. Além disso, é muita colaboração né, porque na plataforma às vezes tem muitos problemas durante o dia a dia, então, eu preciso falar com meu colega para que todos estejam cientes e que a gente busque uma solução (ENTREVISTADO C).

Segundo o relato da entrevistada A e o entrevistado C, esse princípio cultural diz respeito às formas de colaboração, visando, sobretudo, que as aspirações coletivas sobressaiam com relação às individualidades. No exemplo apresentado pela entrevistada A, percebe-se que, apesar de haver uma premiação individual que poderia favorecer um possível ambiente competitivo, ela depende exclusivamente do desempenho da equipe. Esta estratégia exige que haja espírito e trabalho em equipe para que os funcionários alcancem a premiação almejada. Além disso, o modelo de reconhecimento de pilares, também é outra estratégia utilizada pela organização para que seja incentivado que todos apliquem os princípios culturais, mas que sobretudo, haja colaboração entre os funcionários.

Assim sendo, entende-se que diferentemente do quadro de características da cultura brasileira e latino-americana, com base na análise das três entrevistas, apesar do contexto competitivo, o traço “individualismo” não evidencia-se na cultura organizacional do Mercado Livre, que é marcada pela competição em equipe e colaboração.

Por fim, neste tópico que diz respeito à identificação de diferentes elementos das culturas nacionais na cultura organizacional do Mercado Livre, os entrevistados foram questionados se há diferenças de valores culturais entre a unidade Brasil e as demais unidades do Mercado Livre, além de entender quais diferenças e porquê. Com base na análise das entrevistas, nota-se duas diferentes percepções e nesse sentido, destacam-se alguns trechos que auxiliam a compreensão da análise:

Não vejo! Porque assim, aqui é muito engraçado que a gente brinca que quando você entra no Mercado Livre, você faz treinamentos para aprender o trabalho e meio que você aprende também a viver Mercado Livre! (...) E os pilares culturais são muito mais sério do que o resultado, porque é muito mais difícil a gente demitir alguém porque não está batendo a meta dela, do que alguém que, por exemplo, não está seguindo nossos princípios. Então, se a pessoa está tendo comportamentos que não conduz com a cultura da nossa empresa - isso para gente é muito mais importante do que resultado (ENTREVISTADA A).

Olha, acho que algo muito da cultura do Mercado Livre é que se por um lado a empresa tem uma energia muito alta e intensa, ou seja, damos o máximo e nos divertimos, por outro lado, existe existe uma certa sobriedade. Ou seja, é controlar um pouquinho a sua paixão. Então, nesse exemplo sobre a divergência de opiniões, eu posso não concordar com você, mas se eu perder na discussão porque de forma colegiada a minha opinião - ela não venceu - o que eu enxergo como padrão dentro da empresa, é não existir uma irritação sobre isso. Ou seja, então tá bom, a gente não concorda, mas agora que houve essa decisão, todos nós vamos executar para que dê certo, né? Então eu vejo muito isso. Eu acho que isso é um muito

interessante da cultura, né? Na minha percepção, essa paixão e energia é muito cultural do Brasil e essa sobriedade é muito cultural da Argentina, muito hispano, né? (...) Aí você junta os 2 lados culturais e funciona bem (ENTREVISTADA B).

Bom, eu e uma colega, temos o projeto que a gente devolve com um colega argentino, e pelo o que percebo, acredito que muito dos valores da cultura aqui no Brasil se aplicam lá fora também, um pouquinho. Mas acho que o ponto chave, é a diversidade (ENTREVISTADO C).

Do ponto de vista da entrevista A e o entrevistado C, não há diferenças culturais entre as unidades ou se existem, são pouquíssimas. Nos dois relatos, percebe-se que os entrevistados parecem não observar a existência de diferentes elementos culturais nacionais, de modo que, para eles, a cultura se refere exclusivamente aos princípios culturais organizacionais do Mercado Livre - esse ponto é evidenciado, especialmente, quando a entrevistada A, cita que os funcionários quando ingressam na organização, aprendem a viver Mercado Livre. Ainda sim, o entrevistado C, reconhece que o ponto chave da organização é a diversidade presente no ambiente de trabalho.

Já a entrevistada B, percebe e correlaciona duas diferenças culturais com um dos princípios que fazem parte da cultura organizacional “DNA Meli”. Em sua percepção, o princípio “damos o máximo e nos divertimos” está intrinsecamente ligado e, na verdade, seria uma junção entre valores, como paixão e energia, que segundo ela, são características culturais brasileiras e, uma certa sobriedade, isto é, um equilíbrio e moderação, que seria uma característica cultural dos argentinos.

Pode-se deduzir que essa percepção da entrevistada se deu por uma série de fatores, como possivelmente, a posição de diretoria ocupada pela mesma e a estrutura LATAM¹⁴ do time a qual ela pertence, o que a permite um contato mais intenso com pessoas de outras nacionalidades e culturas. Além disso, a entrevistada relatou que já trabalhou numa empresa sueca, fator que intensifica seu histórico de contatos interculturais.

Todavia, reforça-se a necessidade do cuidado com a construção de representações simplificadas do outro na ausência de informações, ou seja, a formação de estereótipos. Neste caso, especificamente, entende-se que não se refere a um estereótipo e, sim, um possível olhar atento às peculiaridades das culturas - com as quais a entrevistada tem tido contato. Além da percepção de como diferentes elementos culturais nacionais podem influenciar e formar um princípio da cultura organizacional da empresa - embora as três características - paixão, energia e sobriedade - apontadas não tenham sido abordadas no quadro de traços da cultura brasileira e latino-americana.

¹⁴ A sigla se refere a times que trabalham com foco na América Latina.

Compreendendo a importância dos contatos interculturais em um mundo cada vez mais globalizado e permeado por uma malha complexa de interconexões (JAIME; LUCIO, 2018) entre pessoas de diferentes culturas, questiona-se se a comunicação intercultural é um processo que agregar valor para as organizações.

4.4.2 Comunicação intercultural como processo que agrupa valor

Este segundo tópico da pesquisa diz respeito à identificação da comunicação intercultural como um processo que agrupa valor para as organizações e indivíduos ou se este é um processo que provoca estereótipos. Assim, para a estruturação da matriz de análise, foram definidas perguntas relacionadas aos contatos interculturais e as formas de comunicação e interação estabelecidas nestes contatos.

Primeiramente, os entrevistados foram questionados sobre a percepção de cada um deles com relação à existência de diferentes formas de trabalho em cada localidade, cidade e/ou país em que o Mercado Livre atua. Além disso, foi solicitado que, caso eles identificassem diferenças, apontassem quais são essas diferenças. Para apoiar na compreensão da análise, destacam-se alguns trechos importantes:

(...) na área de análise de risco, eu vejo algumas diferenças, por exemplo, o pessoal brasileiro é extremamente inteligente, ele consegue fraudar um negócio que a gente precisa fazer uma armadilha para pegar a pessoa e na Argentina, acaba sendo mais fácil. Então, se a gente vai implementar uma mudança de fluxo e incluir mais uma etapa, quando chega no time argentino, às vezes, eles não vêm necessidade - porque cada país acaba tendo seu jeitinho né.

(...) eu tô pensando aqui, acho que não tem tanta diferença nas interações que eu tenho com as outras equipes, eu não percebo. Assim, de forma geral, existem diferenças culturais, por exemplo, no México eles começam a trabalhar mais tarde e param mais tarde também. Isso faz com que algumas dinâmicas no dia a dia sejam um pouquinho diferentes, mas isso não muda a nossa cultura né e nossos princípios.

Particularmente, eu acho que é bem igual aqui no Brasil. Basicamente, todos os dias eu trabalho em casa e venho 2 dias na semana presencial, né? E lá Argentina, por exemplo, nas interações que tenho, são raras as vezes que eu vejo ele trabalhar num formato presencial. Acho que as diferenças se dão mais pelo cargo e atividades, do que questões culturais.

Por meio do exemplo de uma análise de risco, a entrevistada A relata as diferentes formas de trabalhos existentes entre os times do Brasil e Argentina. Segundo ela, em muitos casos, seus pares do time argentino não veem necessidade de uma mudança de fluxo proposta pelo time da unidade Brasil. Para ela, essa diferença acontece pois cada país tem um jeito e perfil diferente, que segundo a entrevistada, por exemplo, o brasileiro tem um perfil muito inteligente - capacidade essa que facilita a aplicação de uma fraude de difícil identificação na plataforma - diferentemente dos casos argentinos.

Embora o raciocínio da entrevistada exemplifica como as diferentes características culturais influenciam nas formas de trabalho, como na análise de risco, reforça a necessidade de maior cuidado com possíveis estereótipos. Isto é, apesar dos casos de fraudes serem mais facilmente identificados na Argentina do que no Brasil, não se pode concluir que esse fato ocorre exclusivamente porque o perfil brasileiro é extremamente inteligente - esta seria uma representação simplificada do outro na ausência de informação, funcionando como instrumentos de previsão e orientação (FERRARI, 2011). Não se pretende aqui, de maneira alguma, expor ou condenar a forma de pensamento da entrevistada, mas ressaltar como todos os indivíduos estão sujeitos a influência de estereótipos.

Ademais, embora as respostas dos dois entrevistados, demonstram uma certa dificuldade dos mesmos em identificar as diferenças culturais, as mesmas estão exclusivamente relacionadas às formas de trabalho, como horário, modelo de trabalho - presencial ou híbrido, dentre outras questões.

O Mercado Livre defende que “Inovamos a partir de diferentes perspectivas” (MERCADO LIVRE 2022), sendo a diversidade um dos eixos que formam sua cultura, e que está presente no DNA Meli. Assim, para refletir a diversidade de seus milhões de usuários, o Mercado Livre defende a busca por entender, pensar e agir a partir de diferentes visões. Nessa perspectiva, os três entrevistados foram questionados sobre a forma como pensam e agem diante de diferentes visões de mundo e se os mesmos acreditam que todos os colegas têm espaço para falar e serem ouvidos. Das respostas obtidas, destacam-se alguns trechos:

É muita conversa! Porque se a gente quiser colocar uma coisa no fluxo, vai ter sempre debate devido as essas diferenças de necessidades em cada país. O que a gente faz é compartilhar e encontrar uma forma de exemplificar para eles quais os benefícios. Então é sempre na conversa que a gente consegue resolver (ENTREVISTADA A).

Acredito que tentamos aproveitar essas diferenças para criar algo novo né. (...) Isso faz com que a gente esteja o tempo todo interagindo, seja no portunhol, espanhol ou no inglês (...) como lidamos? Abraçamos a ideia e vamos nos virando (ENTREVISTADA B).

Bom, pensando nesse projeto que eu te falei, né? A gente tem artigos proibidos e propriedade intelectual, então muitas vezes, algo que é proibido no Brasil, na Argentina pode não ser e quando enviamos para eles nosso parecer, eles ficam “como assim é proibido, mas porque”. (...) de forma geral, temos muitas conversas para chegar a uma visão macro que beneficie o Mercado Livre. Então, por mais que haja divergência na questão da Argentina ou do Brasil, estamos trabalhando para o Mercado Livre e buscamos chegar num consenso (ENTREVISTADO C).

Os três entrevistados afirmam ter ciência de que existem diferentes formas de pensar e agir entre as equipes, sendo que suas interações são repletas de conversas e interações com o objetivo de alcançarem um consenso - em que todos têm espaço para falar e serem ouvidos.

Assim, esses atributos somados a outros já identificados, como diálogo, convivência, multilinguismo e língua comum, diversidade e respeito caracterizam o mundo intercultural presente no Mercado Livre.

Ainda nessa perspectiva da valorização da diversidade e com a finalidade de compreender se a comunicação intercultural agrupa valor ou provoca estereótipos, os entrevistados foram questionados sobre o reconhecimento de certas características comuns na maneira de ser dos funcionários. Com base nas respostas obtidas, destacam-se alguns trechos que auxiliam a compreensão da análise:

Olha, eu acho que comuns é muito difícil. Aqui a gente vê de tudo que você possa imaginar, tudo mesmo assim! Eu já trabalhei com tanta gente diferente, e eu acho que o meu trabalho é tão completo por causa disso, (...) assim, o que menos tem aqui é comum, então não consigo ver características comuns. São todas pessoas diferentes. Não temos algo do tipo, olha você entrou aqui, então, você vai ser dessa forma. Você já entra diferente, entendeu? Eu acho que é muito assim! (ENTREVISTADA A)

Não sei bem se essa é a palavra, mas eu acredito que todos aqui são bem globalizados. Todo mundo entende de todo mundo, então é um espaço propício à diversidade. (...) É ser globalizado, entender que tem sim, divergência e que está tudo bem, além de entender que há diferentes culturas e pessoas e que a gente vai trabalhar sim com essas diferentes (ENTREVISTADO C).

De acordo com a entrevistada A, é uma tarefa difícil definir e identificar características comuns nos funcionários, uma vez que no Mercado Livre, há uma grande diversidade de pessoas e que, inclusive, a oportunidade de interagir com tantas pessoas diferentes complementa seu trabalho. Assim, para a entrevistada, não há características comuns. Por outro lado, o entrevistado C, utiliza o termo ‘globalizado’ para definir as características comuns dos funcionários, como pessoas que sabem lidar com opiniões contrárias e conviver em um espaço multicultural.

Além disso, foi solicitado que os mesmos descrevessem como o Mercado Livre seria se a organização fosse uma pessoa.

(...) eu juntaria uma característica do Jake Peralta e outra do Barack Obama, entendeu? (...) Acho que é uma diversidade, uma junção de características de várias pessoas. Mas acho que nunca, nunca alguém escolheria uma única pessoa, acho que é impossível (ENTREVISTADA A).

(...) descreveria como uma jovem, talvez com 20 anos e com baita sorrisão. Vejo ela de pé e muito preparada. Com energia alta e muito divertida, mas não jocosa, né? Além de muito curiosa, alguém que busca estudar e aprender, com muita vontade de empreender. Acho que esse perfil pode valer para um homem, mas para uma mulher também. Enfim, é muito mais essas características que eu te falei, que qualquer outra coisa (ENTREVISTADA B).

Se fosse uma pessoa, eu queria ser amiga do Mercado Livre (risos). Acho que seria um Drauzio Varella adaptado com o padre Júlio Lancelotti, sabe? Junto a essas 2 características, acredito que seria uma pessoa divertida, alto astral e que luta pelos

direitos. Provavelmente uma pessoa preta, que defende os seus, uma mulher preta LGBT com todas as diversidades (ENTREVISTADO C).

Por meio dos trechos destacados acima, observa que de alguma forma, todos os três entrevistados não indicaram apenas uma característica, mas uma junção de diferentes personalidades. Tanto a entrevistada A quanto o entrevistado C citaram personagens e figuras públicas, provavelmente por observarem nesses indivíduos, características presentes no dia a dia da organização ou da cultura organizacional.

Complementando o entrevistado C que também descreveu uma pessoa divertida, alto astral e ativista, a entrevistada B centralizou sua resposta em características que podem relacionadas ao DNA Meli, como por exemplo, energia alta e muito divertida com o princípio “damos o máximo e nos divertimos”, o perfil curioso que busca estudar, aprender e empreender com o princípio “estamos em β (beta) contínuo”. Além disso, verifica-se que todos os entrevistados relacionam a descrição com a diversidade.

Por fim, neste tópico, os entrevistados foram questionados no que diz respeito a quais comportamentos não são tolerados ou são reprovados na organização e, se os mesmos acreditam que todos os funcionários são respeitados independente de suas origens culturais e étnico-raciais. Dentre as respostas obtidas, alguns trechos destacam-se:

Qualquer tipo de preconceito e agressão, seja verbal ou não verbal contra um funcionário. Então aqui tem então uma coisa que a gente não admite jamais que é você destratar uma pessoa por conta do cargo, estilo, gênero ou raça dela ou por qualquer outra coisa. (...) Inclusive, temos um canal de denúncia aqui dentro que é anônimo (...) (ENTREVISTADA A).

Aqui no Meli, é muito, muito difícil seguir uma pessoa muito arrogante, autoritária e com um perfil que não esteja aberto ao diálogo. De verdade, é alguém que vai, infelizmente, acabar sendo repelido pela nossa cultura. (...) Além disso, o Mercado Livre busca ser uma empresa inclusiva em que as diversas vozes de grupos raciais, sociais, dentre outros, sejam incluídos da melhor maneira possível (...) (ENTREVISTADA B).

Acho que grosseria e não saber expor nossa opinião. Além de ser preconceituoso com alguém. Acho que se encaixa também um fator que é pensar que o Mercado Livre é livre, mas usar de uma liberdade que não faz sentido no ambiente do trabalho. Claro, o Mercado Livre é livre, mas é preciso ter bom senso (ENTREVISTADO C).

De forma geral, os três entrevistados concordam que todos os funcionários são respeitados independente de suas origens culturais e étnico-raciais. Nessa perspectiva, entre os comportamentos não tolerados pela organização ou reprovados, a entrevistada A destacou a advertência a preconceitos e agressões, sobretudo, relacionadas às questões de diversidade. Além disso, ressaltou a existência de um canal de denúncia.

Na resposta da entrevistada B, evidencia-se também a valorização da diversidade e inclusão e observa-se a reprovação de um perfil mais comportamental, isto é, como posto pela entrevistada, arrogante, autoritário e sem abertura ao diálogo - distanciando-se, assim, da cultura organizacional da empresa. Nesse mesmo sentido, para o entrevistado C, está a reprovação de um perfil grosseiro e que não saiba expor suas opiniões. Além disso, ele acrescenta o uso da liberalidade sem bom senso.

Em resumo, com base nas análises apresentadas, todas as respostas convergem para a valorização da diversidade e diálogo na organização, de modo que, os entrevistados não definiram características comuns nas maneiras de ser dos funcionários e ressaltaram o espaço de diálogo e comunicação para lidarem com diferentes formas de pensar e agir - que claramente são evidenciados em um ambiente multicultural.

Conforme explicitado anteriormente, todos os indivíduos estão sujeitos a influência de estereótipos, sendo que, para que os contatos interculturais não sejam impactados, é necessário intensificar o fluxo de informações (FERRARI, 2011) - o que requer um ambiente de convivência e diálogo, além de propiciar a valorização do próprio indivíduo, sua cultura e do outro, reconhecendo e aceitando a legitimidade de ambas (TANURE, 2005) - condição esta que também necessita de respeito, informação e reconhecimento.

Assim, com o cruzamento das análises realizadas e atendendo ao objetivo proposto, é possível identificar que a comunicação intercultural é um processo que agrega valor para as organizações e indivíduos, uma vez que contribui para a difusão de conteúdos mais plurais, desconstrução de estereótipos e posturas hegemônicas, além da promoção de debates e reflexões (GOMES, 2019). Além de contribuir para um olhar mais atento à diversidade cultural.

4.4.3 Competências interculturais nos contatos entre os colaboradores e equipes do Mercado Livre

O terceiro e último tópico da pesquisa diz respeito à identificação de competências interculturais. Assim, para a estruturação da matriz de análise, foram definidas perguntas relacionadas às formas de relacionamentos entre funcionários e equipes do Mercado Livre.

Primeiramente, procurou-se entender mais especificamente como se dão os contatos interculturais, especificamente, em relação à estruturação das equipes. Além da tentativa de compreender se os contatos interculturais permeiam todos os níveis hierárquicos ou se restringem a algumas áreas e/ou níveis.

Assim, eu acho que é mais nacional mesmo, até porque é bem difícil ter os mesmos problemas, né? (...) É claro que temos contato e reuniões que a gente faz, até mesmo para compartilhar o que está acontecendo no Brasil - comunicação sempre (ENTREVISTADA A).

Olha, não tenho a visão de toda a empresa, mas pelo menos na minha diretoria posso te dizer que somos uma área LATAM, ou seja, integrada com toda a América Latina. Por exemplo, minha liderança é regional, no caso uma líder argentina. (...) Então eu acho que não sei (risos), mas acredito que temos uma parcela do time nas áreas de logística e operação que não tenham contato (ENTREVISTADA B).

Não tem, é bem cada qual no seu quadrado, então, por exemplo, dentro do time de prevenção à fraude, o nosso gerente, ele é argentino. (...) Por mais que a nossa estrutura aqui dentro seja totalmente focada no Brasil, dentro do nosso time, temos que fazer o contato com outros colaboradores que são de outras nacionalidades (ENTREVISTADO C).

Em geral, observa-se que os três entrevistados relatam que de alguma forma os contatos com pessoas de outras nacionalidades e/ou países ocorrem, frequentemente, devido suas atividades e alinhamentos de equipe. Todavia, há algumas discordâncias com relação à estruturação dos times, por exemplo, para a entrevistada A e o entrevistado C, os times estão estruturados nacionalmente e cada um está centralizado nas necessidades de seus respectivos países. Por outro lado, a entrevista B destaca que não tem conhecimento de toda a empresa, mas acredita que não há nas unidades logísticas - como os centros de distribuição - os contatos interculturais e que nem todos os times podem ter uma estrutura global.

Quanto às adaptações, conforme visto no referencial teórico estabelecido, em ambientes altamente globalizados e multiculturais, especialmente no âmbito das multinacionais, para assegurar um modelo de gestão que equilibre o alcance de resultados planejados e atenda às necessidades dos públicos de cada localidade, as adaptações de valores, políticas, condutas e diretrizes nos diferentes países de atuação, se tornam fundamentais (FERRARI, 2011).

Assim, para viabilizar essas adaptações, é necessário que as organizações conheçam seus territórios de atuação, bem como seus hábitos, costumes e as peculiaridades das culturas nacionais (FERRARI, 2011). Para analisar as adaptações realizadas dentro do Mercado Livre, os entrevistados foram questionados se comunicações internas, políticas e projetos são adaptados para cada localidade segundo à cultura dos países.

Então, tem essas adaptações seguindo a cultura! Tanto é que em eventos que a gente faz online, obviamente, com todo mundo - é a máxima interação que a gente tem com todo mundo junto, né? Todos os países, mas em questão de tomada de decisão é cada um no seu e cada um sabe o jeito que faz! Agora, pensando em grupos e times globais, é uma coisa muito interessante porque vamos supor que eu tenha uma vaga de gestor no meu time. E qualquer pessoa dentro da América Latina pode participar do processo seletivo para trabalhar num time aqui do Brasil e vice-versa (...) (ENTREVISTADA A).

(...) Pensando em marketing e comunicação, temos tentado e devemos a cada dia mais, desenvolver campanhas e projetos locais. Então, mesmo com uma empresa tentando ter uma única voz, a gente tem ciência de que não dá para fazer uma campanha de Copa do Mundo igualzinha pro Brasil e para o México, né? Algumas coisas podem coincidir, ótimo, mas é raro, né? É raro, a gente conseguir produzir uma campanha que emocione, que toque e que fale de verdade com o país, sem pensar localmente, né? (ENTREVISTADA B)

Depende! No caso da minha área, por exemplo, nos itens permitidos e proibidos, precisa ter um parecer de cada país, por mais que estejamos em países diferentes, é um documento só (ENTREVISTADO C).

No caso da entrevistada A, ela reconhece que as adaptações existem e por mais que os times trabalhem na mesma estrutura, as decisões e diretrizes são conciliadas de acordo com as necessidades dos respectivos países - o que em geral, faz com que os times, apesar de se comunicarem, tomem decisões individuais. A mesma visão é compartilhada pelo entrevistado C que reconhece que as adaptações dependem dos contextos e áreas da organização. Além disso, a entrevistada A, relata o exemplo de uma política global no que diz respeito aos processos seletivos internos, em que todos os indivíduos da América Latina podem concorrer às vagas, independentemente do país de atuação e/ou origem.

Por sua vez, a entrevistada B exemplifica como as adaptações são realizadas, por exemplo, em campanhas de comunicação. Segundo ela, essa tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pela organização, entendendo que por mais que haja semelhanças culturais entre os países da América Latina, suas peculiaridades precisam ser consideradas. Dessa forma, reforçando a importância de que o comunicador se distancie da sua própria cultura e analise as diferenças existentes (FERRARI, 2011).

Essa linha de pensamento da entrevistada B pode ser analisada sob o ponto de vista da existência de três importantes fases, consideradas por Hofstede (2003) para a aprendizagem de habilidades de comunicação intercultural.

Primeiramente, identifica-se a tomada de consciência como ponto de partida, reconhecendo que cada indivíduo possui diferentes programações mentais, isto é, diferentes formações culturais. Para que as interações e diálogos com outras culturas sejam eficazes, é necessário minimamente que se conheçam sobre as mesmas (HOFSTEDE, 2003), por isso, após esse reconhecimento, destaca-se a busca por conhecimentos, como por exemplo, buscar entender as peculiaridades e os elementos da cultura nacional em questão - identificando se existem semelhanças e em que níveis os valores diferenciam-se entre os países. A somatória desses dois processos, a tomada de consciência e a busca por conhecimento, colocadas em práticas, segundo Hofstede (2003) resultam nas competências interculturais.

Assim, compreendendo que os contatos interculturais ocorrem frequentemente devido às atividades e alinhamentos de equipe, procurou-se identificar se existe uma língua oficial utilizada no Mercado Livre para todos os países e como se adaptam a este fator.

Não, oficialmente não. (...) Assim, no dia a dia, a gente acaba falando portunhol, né? (...) É bem misturado o espanhol e português. (...) Então, a palavra que todo mundo tem que saber é “despacio - devagar”. Então toda vez que tem uma reunião e alguém está falando muito rápido, pedimos para ir mais devagar e assim vai, vamos nos adaptando. E normalmente, quando tem uma coisa que não estamos entendendo, o que é bem difícil, a gente conversa tudo por e-mail, digitado e traduzindo. Sempre dando um jeito de se comunicar (...) (ENTREVISTADA A).

(...) se você andar por aqui você vai ver ouvir muito espanhol né e muito mais um portunhol, eu acho que tem quase uma língua Meli - bom, pela primeira vez eu pensei (risos) - porque temos tem realmente bastante profissionais que são da Argentina e México que estão no Brasil ou com que trabalhamos né (ENTREVISTADA B).

Acho que oficial, não. Acaba sendo totalmente adaptado. Tem algumas orientações da nossa líder, por exemplo, nas comunicações com pessoas de outras nacionalidades via e-mail, procurar sempre traduzir nossa mensagem - mas não é nada muito fechado (ENTREVISTADO C).

Segundo os três entrevistados, não há uma língua oficial no Mercado Livre, de modo que, as adaptações são necessariamente utilizadas diariamente para garantir a fluidez das interações e, assim, tanto o português quanto o espanhol são utilizados. Para as entrevistadas A e B, há quase uma língua Meli, que seria o portunhol¹⁵ derivado da junção dos dois idiomas. Dessa forma, comparando o ambiente do Mercado Livre com o quadro 3 - Os mundos monocultural, multicultural e intercultural, observa-se a presença do multilinguismo e uma língua comum - característico do mundo intercultural.

Ademais, os entrevistados também foram questionados no que diz respeito se essa comunicação é fluída ou de difícil compreensão e quais os maiores desafios enfrentados.

Para mim, [o desafio] sempre foi pra entender o que ele estava falando, sempre foi a questão da língua mesmo. Porque eu acho que quando a gente fala entre nós, a pauta é Mercado Livre e falando dos princípios culturais, a gente é muito igual, muito parecido, porque é a mesma cultura, então é implementada a mesma coisa. (ENTREVISTADA A).

Então, acho que é o idioma, pelo menos para mim ainda, uma vez que não sou fluente em espanhol. Por exemplo, quando preciso defender um projeto ou fazer uma apresentação em espanhol, eu ainda fico muito tensa e acabo escorregando nas palavras. (...) Eu diria que mais essa questão do idioma, tá? (...) Mas para mim, [também tem] essa questão da sobriedade dos argentinos. Poderia dizer até eles tem menos intensidade e o calor que a gente tem, né? Então isso pode ser entendido como “a pessoa não se conectou comigo ou não confia em mim”. Então, eu já sabia desses desafios porque já tinha vivido isso e então eu não tive tanta fricção, mas talvez para algumas pessoas possam ser uma barreira (ENTREVISTADA B).

¹⁵ “Portunhol se define como uma língua resultante do contato linguístico entre o Português e o Espanhol e é identificada como uma língua de contato, mas também como uma língua étnica de falantes de comunidades fronteiriças da região norte do Uruguai com o extremo sul do Brasil” (Sturza, 2019).

No começo, quando a gente não está tão acostumado nas primeiras reuniões a gente fica “meu Deus, o que você tá falando”, só que depois acaba ficando muito tranquilo, porque a gente acaba fazendo um portunhol aqui, né? E quando algo não fica claro, quase sempre tem alguém na reunião que entende e auxilia na comunicação. Então, por mais que às vezes haja uma dificuldade de entendimento ali, eu consideraria a comunicação de forma fluida (ENTREVISTADO C).

Para a entrevistada A e o entrevistado C, os desafios relacionados à comunicação intercultural dizem respeito às barreiras do idioma, embora, para eles, os desafios estejam, sobretudo, concentrados no início destes contatos. Segundo os entrevistados, ao longo do tempo, as adaptações auxiliam na compreensão e contribuem para a fluidez da comunicação. Além do mais, a entrevistada A, destaca que nas interações, por mais que os funcionários não compartilhem a mesma língua - português ou espanhol, partilham a mesma língua “Mercado Livre”, isto é, os mesmos princípios culturais organizacionais.

Já a entrevistada B identifica, juntamente à barreira do idioma, um traço cultural - sobriedade - que já havia sido apontado anteriormente em outra questão no item 4.3.1, quando os entrevistados foram questionados se há diferenças de valores culturais entre a unidade Brasil e as demais unidades do Mercado Livre.

Segundo a entrevistada B, durante os contatos interculturais, por exemplo, entre brasileiros e argentinos, a sobriedade entendida como um certo equilíbrio e moderação, pode ser mal entendida por parte dos brasileiros - que são comumente caracterizados pela alta energia e calor humano. Dessa forma, essas diferentes formas de se relacionar, comunicar e agir, podem ser compreendidas como frieza, falta de confiança, grosseria, dentre outros - percepções essas que, neste caso especificamente, simbolizam a caracterização de estereótipos, ou seja, exemplificam como as características nacionais são imaginadas e afirmadas, diante da desinformação (FERRARI, 2021).

Ainda nessa perspectiva do questionamento quanto a fluidez da comunicação, destaca-se trechos das entrevistadas A e B, que demonstram a divergência quanto a percepção sobre a exigência ou não do domínio da língua estrangeira.

Mas, quando tem um gestor que sempre precisa falar muito com outro gestor da Argentina, aí obrigatoriamente, esse gestor já precisa desenvolver o espanhol e estudar, então tem esse incentivo (...) (ENTREVISTADA A).

Aqui temos, por exemplo, uma vice-presidente Latam que não fala espanhol e mesmo assim foi contratada. Isso é muito marcante porque a gente observa algumas barreiras no mercado (...) e aqui no Meli, temos gestores que cuidam de times internacionais mesmo sem dominar o idioma (...) (ENTREVISTADA B).

Para a entrevistada A, quando a gestão tem contato frequente com pessoas de outras nacionalidades e/ou países, é exigido que a pessoa desenvolva ao mínimo, o conhecimento do idioma e, inclusive, a organização incentiva e apoia o estudo oferecendo descontos em cursos

como um de seus benefícios aos funcionários. Enquanto a entrevistada B, relata que não há obrigatoriedade e que, inclusive, há gestores que já foram contratados mesmo sem o domínio de outros idiomas.

Por fim, os entrevistados também foram questionados sobre a existência de iniciativas institucionais que reforcem e valorizem as diferenças culturais e a diversidade cultural, de modo, que indicassem como o tema tem sido tratado pelo Mercado Livre. As respostas obtidas demonstram a divergência quanto ao tema dentro na organização, das quais, destacam-se alguns trechos:

Olha, esse tema é tratado, só que nacionalmente. Então, aqui no Brasil, falamos muito sobre a nossa cultura e o tempo inteiro compartilhamos coisas. Quando você entra em reuniões, tem que se apresentar, também fazemos dinâmicas para isso (...) (ENTREVISTADA A).

(...) na área de RH eu vejo, eles produzindo muitos conteúdos multiculturais, isto é, temos um brasileiro contando como é trabalhar na logística no Brasil e um mexicano também contando sua experiência, cada um com seu idioma e as legendas. Então, no vídeo do nada o idioma troca e fica uma “bagunça” (risos), mas acho que é isso mesmo, é nossa essência. Porque ali a gente está mostrando bastante quem a gente é mesmo, a gente é isso, não é uma outra coisa perfeita para o LinkedIn, que é só um idioma e tal. Além disso, em outros marcos e eventos, a gente também sempre traz um pouquinho de tempero e as características de cada país (ENTREVISTADA B).

Eu Acredito que não temos nada voltado para essa questão, acho que apenas mantermos um bom clima organizacional. Além disso, é um pouco raro, mas tem algumas visitas de pessoas de outros países, aqui. Enfim, pode ser que tenha essas iniciativas em outro setor, mas eu não tenho conhecimento (ENTREVISTADO C).

Para a entrevista A, as iniciativas institucionais estão focadas na diversidade cultural nacionalmente, enquanto, o entrevistado C, não reconhece a tratativa do tema pela organização, de modo que, para ele, há apenas a manutenção do clima e cultura organizacional, além das visitas nas unidades. Por sua vez, a entrevistada B relata a existência de vídeos e campanhas institucionais que demonstram a essência do Mercado Livre, isto é, um ambiente marcado pela diversidade de diferentes pessoas e culturas.

Em resumo, como visto no referencial teórico do capítulo 3, as competências interculturais podem ser compreendidas como resposta aos desafios para o diálogo em um mundo multicultural (UNESCO, 2009). As análises das entrevistas, desde das divergências e também convergências de ideias, indicam alguns importantes pontos: a valorização da diversidade dentro do Mercado Livre, a constante comunicação e diálogo para resolução de conflitos e problemas, além das constantes adaptações diante dos desafios impostos pelos contatos interculturais.

Dessa forma, seja na questão das diferenças de idiomas e/ou nas decisões e diretrizes que são conciliadas de acordo com as necessidades dos respectivos países, observa-se que todos esses processos, de alguma maneira, exigem por parte dos funcionários constantes adaptações. Essas que auxiliam diretamente na compreensão e contribuem para a fluidez da comunicação intercultural. Assim, com base nas três entrevistas realizadas, percebe-se a presença da competência intercultural cognitiva, uma vez que o processo de adaptação requer um processo de consciência de suas próprias características culturais e processos comunicacionais (RODRIGO ALSINA, 1997).

Já com relação à competência intercultural emocional, não foram identificados diretamente os atributos desta competência com base nas entrevistas, mas pode-se deduzir, possivelmente, a presença dos mesmos, como por exemplo, a capacidade empática de ouvir e de se identificar com o outro. Além da interferência de um possível alto nível de ansiedade devido às barreiras de idioma, por exemplo, que podem afetar diretamente a eficácia da comunicação e, por um outro lado, um baixo nível, não será um incentivador para seu início (RODRIGO ALSINA, 1997).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da abordagem do estudo único de caso, com esse trabalho pretendeu-se refletir sobre as diferenças das culturas nacionais com a cultura organizacional do Mercado Livre, uma vez que essa reflexão pode contribuir significativamente para um olhar mais atento à diversidade cultural, bem como à necessidade do desenvolvimento de competências interculturais na busca por mundo intercultural, pautado pelo respeito, diálogo e reconhecimento.

Para compreender e analisar a influência de diferentes elementos culturais nacionais sobre a cultura organizacional do Mercado Livre, definiu-se quatro objetivos específicos.

A pesquisa bibliográfica foi essencial para que o primeiro objetivo, compreender o processo de internacionalização e seus desafios, fosse alcançado. Mesmo diante de diferentes motivações e modos de entradas, intrinsecamente ligado ao fenômeno da globalização, a internacionalização das organizações, tem movimentado os polos comerciais, econômicos e culturais, além de configurarem-se como meios de difusão de novas tecnologias (GIDDENS, 2005) - evidenciando a cada dia mais relevância deste processo.

Ademais, seja como discutido pelas novas teorias que surgiram nas últimas décadas, como a teoria born globals ou ainda marcado por um processo longo e gradual - aproximando das teorias tradicionais, os desafios relacionados à distância psíquica ainda prevalecem.

Nessa perspectiva, buscou-se analisar os impactos do processo de internacionalização na cultura organizacional do Mercado Livre. Esse objetivo foi abordado de duas formas complementares. Primeiramente, verificou-se que entre diversos fatores, as experiências prévias e vivências no exterior, podem ter influenciado a tomada de decisão dos fundadores do Mercado Livre, quanto ao processo de internacionalização - uma vez que apenas após dois meses da fundação, a operação no Brasil teve início. Assim, observou-se que à medida que o empreendedor estabelece uma baixa distância psíquica com o mercado desejado, no caso do Mercado Livre, a América Latina, as possíveis incertezas decorrentes da internacionalização podem ter sido reduzidas - influenciando diretamente a tomada de decisão.

A compreensão quanto ao papel dos empreendedores e/ou fundadores do Mercado Livre no processo de internacionalização, contribuiu, substancialmente, para a análise dos impactos deste processo na cultura organizacional da empresa. De modo que, pela forma que os processos foram conduzidos e possíveis problemas foram solucionados, os valores individuais dos fundadores passaram a ser compartilhados pelo grupo, como por exemplo, o espírito empreendedor e inovador - princípios que hoje formam o DNA Meli.

Os dois últimos objetivos específicos propostos neste trabalho foram abordados por meio do cruzamento e análise das entrevistas realizadas com funcionários do Mercado Livre com o referencial teórico produzido ao longo dos capítulos 2 e 3.

O terceiro objetivo concluiu que a comunicação intercultural é um processo que agrega valor para as organizações à medida que o contato com o outro contribui para desconstrução de estereótipos. Neste tópico, destaca-se o papel das relações públicas internacionais como área especializada para a manutenção das organizações transnacionais num mundo multicultural, sobretudo, no âmbito dos relacionamentos com seus públicos - em suas mais diversas origens, localidades e influências nacionais.

No que se refere ao último objetivo específico, que buscou identificar a existência de competências interculturais nos relacionamentos entre os colaboradores e equipes do Mercado Livre, pode-se constatar diretamente apenas a presença da competência intercultural cognitiva, uma vez que as constantes adaptações identificadas nas interações, demandam que o indivíduo tome consciência de suas próprias características culturais e processos comunicacionais. Já com relação à competência intercultural emocional, não foram identificados diretamente os atributos desta competência.

Dessa forma, reforçando a visão de Videira (2017) de que a cultura organizacional é híbrida, refletindo ao mesmo tempo a cultura organizacional internacional e a cultura nacional local, em síntese, os quatro objetivos específicos propostos contribuíram para o

alcance do objetivo geral que permite responder o problema de pesquisa deste trabalho. Com base na análise dos resultados, os traços de concentração de poder, paternalismo, formalismo/respeito e flexibilidade do quadro de características da cultura brasileira e latino-americana, foram identificados, permitindo, assim, analisar e concluir como os diferentes elementos, especificamente, as características das culturas nacionais influenciam de diferentes formas a cultura organizacional do Mercado Livre.

Não obstante, como o quadro de características não possui como objetivo generalizar o contexto organizacional das empresas, observou-se que os traços de postura de espectador e individualismo não foram evidenciados nos princípios da cultura organizacional do Mercado Livre, sendo que, na contramão do esperado, na análise dos resultados, a cultura organizacional, aparentemente, é marcada pela autonomia, competição em equipe e colaboração. Muitos podem ser os fatores influenciadores dessa diferença, inclusive, a presença de elementos culturais de outros países, para além, da América Latina, considerando, por exemplo, que os fundadores da organização possuem vivência no exterior, o que pode sugerir o contato com outras culturas e, respectiva influência.

Todavia, há de ser destacar que essas reflexões, precisam ser consideradas dentro do escopo desta pesquisa, uma vez que existem limitações do estudo associadas ao processo metodológico, como por exemplo, a pesquisa bibliográfica realizada que não esgota todo o conteúdo disponível referente às temáticas abordadas e na condução das entrevistas que foram realizadas apenas com brasileiros.

Considerando que a reflexão deste trabalho pode contribuir significativamente para um olhar mais atento à diversidade cultural, bem como à necessidade do desenvolvimento de competências interculturais na busca por mundo intercultural, pautado pelo respeito, diálogo e reconhecimento, como sugestão para estudos futuros, estão a ampliação da amostra da pesquisa, expandindo a condução das entrevistas com pessoas também de outras nacionalidades e unidades do Mercado Livre, bem como a estruturação de outros quadros de características culturais.

REFERÊNCIAS

BARAKAT, Lívia Lopes et al. Trajetórias de internacionalização das empresas brasileiras. Fundação Dom Cabral, 2018. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-33712>. Acesso em: 05 out. 2022.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo: tradução Luís Antero Reta, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BORINI, F. M. et al. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. Revista de Administração FACES Journal, v. 5, n. 3, p. 42-55, 2006. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/79>. Acesso: 01 out. 2022.

CASTRO, Valéria. Aula 5 - Amostragem e Cálculo Amostral. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6443622/mod_resource/content/1/Amostragem%20e%20c%C3%A1lculo%20amostral.pdf. Acesso em: 22 nov. 2022.

CHUNQUES GERVASONI, VINICIUS , DE MIRANDA KUBO, EDSON KEYSO, FARINA, MILTON CARLOS. Distância psíquica no processo de internacionalização: a percepção dos expatriados brasileiros. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 9, núm. 3, 2014, p. 57-77. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557884004>. Acesso em: 07 out. 2022.

ESTADÃO, Warren Magazine. Bolha da internet: entenda o que motivou a bolha ponto com nos anos 2000 e as lições que ficaram. Disponível em: <https://warren.com.br/magazine/bolha-da-internet/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

EXAME. Mercado Livre compra KPL em expansão no setor de software. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mercado-livre-compra-kpl-em-expansao-no-setor-de-software/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

FERREIRA, Ivani. A influência da distância cultural na escolha do ide adequado no processo de internacionalização das empresas. Uma visão teórica. Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 10, núm. 1, janeiro-abril, 2011, p. 147-169. Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227118008>. Acesso em: 8 out. 2022.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 131-237.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, Cláudia P.; FERRARI, Maria A. (Coord.). **Comunicação, interculturalidade e**

organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: ediPUCR, 2015. p. 43-63.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. *Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia* da Universidade Católica de Brasília, 2012, p.178-204.

GANESH, Shiv. Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias. In: MOURA, Cláudia P.; FERRARI, Maria A. (Coord.).

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: ediPUCR, 2015. p. 25-42.

GARCÍA-CANCLINI, Nestor, s.d. A globalização: objeto cultural não identificado. Tradução livre de Silvia Gattai. In: _____. A globalização imaginada.

GIDDENS, Anthony. Sociologia: tradução Sandra Regina Netz. 4º edição. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4º edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Alana Carolina. Comunicação intercultural em empresas de treinamento de profissionais em processo de internacionalização./ Alana Carolina Gomes, 2019. 170 f. Orientadora: Raquel Cabral Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2019.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 17-118.

HOFSTEDE, G. Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental. Tradução: António Fidalgo. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

IPANEMA, Marcelo De. História da comunicação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1967.

KERTÉSZ, Suzana. Modos de entrada multinacionais em mercados emergentes - Mercosul Leste Europeu. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5059>. Acesso em: 05 out. 2022.

KOPROWSKI, S. et al. Cultura Nacional e Responsabilidade Social Corporativa, 2021. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 23(3), p.488-502. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/mvkHhytYpsbGQwJsR7HYvXb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 out. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. Comércio Exterior Competitivo. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2017.

MACHINE. A história do Mercado Livre. Disponível em:
<https://machine.global/historia-mercado-livre/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MARQUES DE MELO, José. Comunicação Social: teoria e pesquisa. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

MELO, Luisa. MercadoLivre compra Axado por R\$ 26 mi e avança em logística. Disponível em:
<https://exame.com/negocios/mercadolivre-compra-axado-por-r-26-mi-e-avanca-em-logistica/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MERCADO LIVRE. Sobre o Mercado Livre. Disponível em:
<https://www.mercadolivre.com.br/institucional>. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. Ecossistema Mercado Livre: o valor de pensar em todas as soluções. Disponível em:
https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-fazemos/ecossistema-mercado-livre#deal_print_id=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99&c_id=button-normal&c_element_order=1&c_campaign=TRACKING&c_uid=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. História do Mercado Livre: nossos primeiros passos, nossa trajetória. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/institucional/estamos/historia-do-mercado-livre>. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. Mercado Ads, a plataforma de publicidade projetada para levar sua empresa a outro patamar. Disponível em: https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-fazemos/mercado-ads#deal_print_id=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99&c_id=special-withoutlabel&c_element_order=5&c_campaign=LABEL&c_uid=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. Mercado Livre: dia a dia I Linkedin. Disponível em:
<https://www.linkedin.com/company/mercadolivre-com/life/867d2783-bc34-4dad-8a39-063c92c8f07e/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. Nós comunicamos. Disponível em:
<https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. Nós fazemos. Disponível em:
<https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-fazemos>. Acesso em: 16 nov. 2022.

_____. O que é Mercado Envios e por que é fundamental para o desenvolvimento do comércio eletrônico. Disponível em: https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-fazemos/o-que-e-mercado-envios#deal_print_id=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99&c_id=special-withoutlabel&c_element_order=1&c_campaign=LABEL&c_uid=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99

[order=2&c_campaign=LABEL&c_uid=0d92f9f0-65b7-11ed-aaaf-03e3198b3e99](#). Acesso em: 16 nov. 2022.

MOTTA, Fernando C. P; CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997, p.24-53. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5563845/mod_resource/content/1/Cap%C3%ADtulo%2001%20e%2002%20-%20Cultura%20organizacional%20e%20cultura%20brasileira%20%28MOTTA%3B%20CALDAS%2C%201997%29.pdf. Acesso em: 30 out. 2022

OLIVEIRA, TEREZA MARIA DE. Distância psíquica e seus efeitos sobre o fluxo de exportações dos estados brasileiros. Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho. 2014. 257 p. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas, especialidade Estratégia) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em:
<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24975#:~:text=Utilizando%20a%20modelagem%20de%20redes,%2C%20possivelmente%2C%20devido%20%C3%A0%20globaliza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 8 out. 2022.

O ESPECIALISTA. Hernan Kazah, cofundador de Mercado Livre e Kaszek Ventures, na Tech Thursday. Disponível em:
<https://oespecialista.com.br/hernan-kazah-cofundador-mercado-livre-kaszek-ventures/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

PENTEADO, J. R. W. A Técnica da Comunicação Humana. 8. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1982.

PEREIRA, Alda et al. Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semi-Estruturada, 2011. Disponível em: <http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

RODRIGO ALSINA, Miquel. Elementos para una comunicación intercultural. Afers Internacionals, núm. 36. Fundació CIDOB, 1997, p.11-21.

RODRIGO ALSINA, Miquel. Presentación: miradas interculturales. Comunicación nº 4, 2006, p.15-26. Disponível em:
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/57683/presentacion_miradas_interculturales.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 out. 2022.

SCHEIN. Edgar H. Cultura organizacional e liderança. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMÕES, C. et al. Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Disponível em:
<https://www.rede rural.gov.pt/centro-de-recursos/send/7-empreendedorismo-e-emprego/216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme>. Acesso em: 01 out. 2022.

STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. Disponível em: . Acesso em: 30 set. 2022.

STURZA, Eliana. Portunhol: língua, história e política. Revista Gragoatá, Niterói, Gragoatá, Niterói, v.24, n. 48, p. 95-116, jan.-abr. 2019. Disponível em:
<https://periodicos.uff.br/gragoata/article/view/33621>. Acesso em: 21 nov. 2022.

SUNO. Biografia de Stelleo Tolda. Disponível em:
<https://www.suno.com.br/tudo-sobre/stelleo-tolda/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

TEIXEIRA, Antonio Samuel Souza. Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil. Disponível em:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34960>. Acesso em:

TANURE, Betania. CANÇADO, Vera L. fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. VOL. 45, Nº2. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rae/a/vs4nqXYKgpNxGnHwZF6c4xN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 03 out. 2022.

TANURE, Betania. Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

UNESCO. Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural. Relatório Mundial da Unesco. Resumo. Paris: Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2009. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755_por. Acesso em: 30 out. 2022.

VIDEIRA, Denise P. Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras. Dissertação de Mestrado.

YIN, R. K. Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos. 2º edição. Porto Alegre: Bookman., 1994.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Identificação do entrevistado

1. Nome (facultativo):
2. Formação:
3. Tempo de empresa:
4. Cargo:
5. Idade:

Tópico 1 - Identificação de diferentes elementos das culturas nacionais na cultura organizacional do mercado livre:

1. [Concentração de poder] Você sente que a sua opinião é levada em consideração pela sua chefia para a tomada de decisões? Há espaço para diálogo nas relações entre líderes e liderados?
2. [Postura de espectador] Você acredita que autonomia e proatividade são valores da cultura organizacional da empresa? Essas práticas estão presentes no dia a dia?
3. [Paternalismo e tendência de evitar conflitos] Como vocês lidam quando não concordam com uma decisão ou ação de um líder/ colega? Se sente confortável para dar a sua opinião contrária a dele?
4. [Formalismo] Um dos princípios do DNA Meli, é empreender assumindo riscos. O que isso significa no dia a dia de vocês? Vale de tudo para empreender?
5. [Flexibilidade] Como você e seus colegas lidam com obstáculos e imprevistos?
6. [Individualismo] O que significa competir em equipe para ganhar?
7. As aspirações do grupo prevalecem às individuais?
8. [Geral] Você acha que há diferenças de valores culturais entre a unidade Brasil e as demais unidades do Mercado Livre? Quais? Por quê?

Tópico 2 - Identificação da comunicação intercultural: processo que agrega valor?

1. Existem diferentes formas de trabalho em cada localidade/cidade/país? Sim, não, quais são as diferenças?
2. Como vocês pensam e agem diante de diferentes visões de mundo (diferentes formas de fazer as coisas)?
3. Você acredita que todos os colegas têm espaço para falar e serem ouvidos?

4. Você reconhece certas características comuns na maneira de ser dos funcionários do Mercado Livre?
5. Se o Mercado Livre fosse uma pessoa, como você descreveria essa pessoa?
6. Que comportamentos não são tolerados ou são reprovados na organização?
7. Você acredita que todos os funcionários são respeitados independente de suas origens culturais e etnico-raciais?

Tópico 3 - Identificação de competências interculturais nos relacionamentos entre os colaboradores e equipes do Mercado Livre:

1. Como é a estruturação dos grupos de trabalho? Há uma integração global ou cada time de cada país se reporta internamente para sua liderança local?
2. As comunicações internas, políticas e projetos são adaptados para cada localidade/país segundo à cultura de cada país?
3. Todos os funcionários, desde níveis operacionais, táticos e gerências têm algum contato com funcionários de outras nacionalidades/países?
4. Nas relações dos funcionários entre países, como funciona a comunicação? É fluída? É difícil de entender?
5. Há uma língua oficial utilizada no Mercado Livre para todos os países? Como se adaptam a este fator?
6. Quando você precisa interagir com pessoas de outras nacionalidades, quais os maiores desafios enfrentados?
7. Existe alguma iniciativa institucional que reforce e valorize as diferenças culturais e a diversidade cultural? Como este tema é tratado?