

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

RELAÇÕES PÚBLICAS

BRENO DE TOLEDO BARROS AULER

**COMUNICAÇÃO INTERNA E INTERCULTURALIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE UMA MULTINACIONAL SOB A ÓTICA DAS
RELAÇÕES PÚBLICAS**

BAURU

2021

BRENO DE TOLETO BARROS AULER

**COMUNICAÇÃO INTERNA E INTERCULTURALIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE UMA MULTINACIONAL SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para aprovação no curso de Relações Públicas, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Jessica de Cassia Rossi.

BAURU

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com
ISBD

A924c	<p>Auler, Breno de Toledo Barros</p> <p>Comunicação interna e interculturalidade nas organizações contemporâneas: um estudo de caso sobre uma multinacional sob a ótica das Relações Públicas / Breno de Toledo Barros Auler. -- 2021. 41f. : il.</p> <p>Orientadora: Prof.^a Dra. Jéssica de Cassia Rossi</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO - Bauru - SP</p> <p>1. Diversidade Cultural. 2. Multinacionais. 3. Comunicação Interna. 4. Relações Públicas. I. Rossi, Jéssica de Cassia. II. Título.</p>
-------	--

BRENO DE TOLEDO BARROS AULER

**COMUNICAÇÃO INTERNA E INTERCULTURALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
CONTEMPORÂNEAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA MULTINACIONAL
SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão apresentado à UNISAGRADO, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a. Dr^a. Jessica de Cássia Rossi
UNISAGRADO

Prof. Dr. Vitor Pachioni Brumatti
UNISAGRADO

Prof^a. M^a. Penélope da Silva Almeida Santos
UNISAGRADO

Bauru, 17 de Novembro de 2021.

RESUMO

A diversidade da força de trabalho dada por aspectos do gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem causado mudança de perfil, impondo às empresas novos desafios e demandas. Sobre esses aspectos, o presente estudo buscou analisar de que modo é realizada a comunicação de uma multinacional com públicos de diferentes procedências culturais. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, a partir de materiais disponibilizados em bibliotecas, e os artigos científicos e acadêmicos disponibilizados em base de dados indexados e de referência na internet. Em seguida, foi realizado um estudo de caso sobre a empresa multinacional Caterpillar, por meio de análise de conteúdo realizada através de matérias disponíveis em domínio público, abordando questões de pesquisa qualitativa. Os resultados possibilitaram considerar que a empresa estudada atende padrões de gerenciamento interculturalidade, adotando métodos de comunicação com públicos de diferentes culturas.

Palavras-chave: Diversidade Cultural. Comunicação interna. Multinationais. Relações Públicas.

ABSTRACT

The diversity of the workforce given by aspects of gender, ethnicity, sexual orientation, age, religion and disability has caused a change in profile, imposing new challenges and demands on companies. On these aspects, the present study sought to analyze how multinational companies communicate with audiences from different cultural backgrounds. For this purpose, bibliographic research was used, based on materials available in libraries, and scientific and academic articles available in indexed databases and references on the internet. Then, a case study was carried out on the multinational company Caterpillar, through an interview carried out with a professional who works in the area, addressing qualitative research questions. The results made it possible to conclude that the studied company meets the standards of interculturality, adopting methods of communication with audiences from different cultures.

Keywords: Cultural Diversity. Internal communication. Multinationals. Public Relations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa	8
1.2 Objetivos	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 Justificativa	9
1.4 Metodologia.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Globalização	11
2.2 Diversidade Cultural.....	13
2.3 Multinacionais	14
2.4 Comunicação Organizacional	16
2.5 Comunicação Interna.....	18
2.5.1 IMPORTÂNCIA E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	19
2.6 Relações Públicas	21
2.7 Interculturalidade na Comunicação Interna de Multinacionais.....	23
3 ESTUDO DE CASO INTERCULTURALIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA CATERPILAR	26
3.1 Descrição da Caterpillar.....	27
3.2 Comunicação da Caterpillar.....	29
3.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E RELACIONAMENTO INTERCULTURAL.....	322
3.3 Resultados e Discussões.....	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	367
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da tecnologia na área da comunicação e do transporte, o processo de globalização tem facilitado a atuação de grandes empresas no ambiente internacional, sendo então chamadas de multinacionais. Essas empresas, embora estejam presentes em outros países, além de sua origem e sua sede central, trazem consigo suas referências culturais que determinam sua forma de atuação em outros contextos. Além desses fatores, as multinacionais, por consequência, têm um intercâmbio cultural devido ao fato de acolherem público estratégico de diferentes culturas, habilitados para interações internacionais.

Nos dias atuais, não é novidade que dentro de uma empresa o setor administrativo seja responsável pelo gerenciamento de seus funcionários. Contudo, quando se trata do gerenciamento da comunicação, o responsável por isso é o Relações Públicas.

Quando gerenciam a comunicação organizacional, profissionais de Relações Públicas analisam a comunicação integrada em si, que trata de todos os fluxos de comunicação da empresa. Dentro deste ambiente, tem-se a comunicação interna administrativa, a qual irá tratar diretamente do corpo de funcionários, que é um fator totalmente interno da empresa.

1.1 Problema de Pesquisa

Sobre esses aspectos, o presente estudo buscará responder à seguinte questão: Como é realizada a gestão da comunicação da empresa multinacional Caterpillar com públicos de diferentes culturas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar de que modo é realizada a comunicação de empresas multinacionais com públicos de diferentes procedências culturais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar aspectos relacionados a gestão da comunicação em ambientes interculturais;
- Examinar como a comunicação tem sido gerenciada na multinacional com públicos de diferentes culturas;
- Elaborar reflexões acerca da gestão da comunicação intercultural em multinacionais; identificar os aspectos desde ambientais à culturais da interculturalidade entre as empresas de diferentes nacionalidades.

1.3 Justificativa

A diversidade cultural está presente nas multinacionais cotidianamente, sendo composta por indivíduos de diferentes regiões e culturas. Sua gestão, entretanto, sofre um grande desafio, pois muitas das empresas são influenciadas pela cultura organizacional não diversificada, e muitas vezes não abrindo suas portas para trabalhadores capacitados vindos de outros países.

Desta forma, justifica-se a opção pelo tema, visto que, com a questão do aumento do número de empresas multinacionais, há, por consequência, a inserção de funcionários estrangeiros no ambiente corporativo, que trazem consigo seus costumes e suas diferenças culturais. Tais diferenças podem causar choques, ou até mesmo desafios na gestão do público interno, podendo resultar em conflitos na integração de seus funcionários.

O tema interculturalidade, então, é muito relevante para os estudos organizacionais. As organizações que são constituídas por funcionários estrangeiros têm o desafio de gerir sua comunicação para que todos estejam alinhados com o objetivo da empresa.

1.4 Metodologia

Para tanto, esse estudo foi executado por meio de pesquisa bibliográfica, bem como, analisando os dados fornecidos pelo livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, a fim de realizar o estudo do gerenciamento organizacional.

Para Gil (2007), a vantagem fundamental ao se elaborar uma pesquisa bibliográfica é deixar ao pesquisador a cobertura de diversos fenômenos, mas, com a desvantagem de prejudicar a qualidade da pesquisa, pois existem probabilidades de as fontes secundárias conterem equívocos, gerados pela maneira errônea de coleta e processamento de dados.

A revisão da literatura é a análise metódica e ampla, analisando e definindo tópicos, autores, palavras e fontes de dados. Assim, a revisão é considerada o pontapé inicial para a pesquisa científica, mostrando de maneiras novas e diferentes o tema abordado (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2012).

Posteriormente, foi realizado um estudo de caso sobre a empresa multinacional Caterpillar, para análise da questão dos tempos atuais. Tal estudo prático consistirá em entrevistar profissionais que trabalham na área abordando questões de pesquisa qualitativa.

De acordo com Marconi; Lakatos (2007), a pesquisa qualitativa considera uma relação com vínculo entre o mundo real e o sujeito, sendo assim tal relação não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são essenciais na pesquisa qualitativa. Ela requer o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados sendo o pesquisador peça-chave da pesquisa. Sendo assim, pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, tornando-a descritiva. O processo e seu significado são os principais focos da abordagem. De acordo com as autoras, a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno, população ou o estabelecimento entre as relações. Assume, de maneira geral, a forma de levantamento de dados.

Foi analisado o gerenciamento organizacional para entender o intercultural, além do estudo prático, bem como, seu progresso, em que serão observadas as mudanças ocorridas e para complementar essa primeira parte do estudo, será examinada a comunicação nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item apresentam-se as reflexões teóricas que embasaram a construção do estudo.

2.1 Globalização

O fenômeno da globalização é algo bastante presente nos dias atuais. Tal fenômeno passou a ocorrer através de grandes mudanças que surgiram no final do século XX para o início do século XXI no setor econômico e social. De acordo com Mattelart (1996, p. 11), “a interconexão generalizada das economias e das sociedades é, com efeito, o resultado do movimento de integração mundial que foi iniciado na virada do século XIX”. Conseqüentemente, uma nova cultura de estado foi surgindo em que as relações familiares e comerciais foram mudando, de acordo com a época no novo cotidiano social.

As grandes mudanças que ocorreram nas últimas décadas devido a globalização tiveram impacto diretamente na unificação dos países, pois o ponto chave disto foi alteração da noção de tempo e espaço. Como pode ser observado na visão de Santos (2006, p. 9) a seguir:

A partir desse mito e do encurtamento das distâncias – para aqueles que realmente podem viajar – também se difunde a noção de tempo e espaço contraídos. É como se o mundo houvesse tornado, para todos, ao alcance da mão. Um mercado avassalador dito global é apresentado como capaz de homogeneizar o planeta quando, na verdade, as diferenças locais são aprofundadas.

Trata-se de uma nova “aldeia global”, como aponta McLuhan (1962), em que todos se aproximam porque as tecnologias promovem o encurtamento da distância. Ao pensar-se nesta questão, podemos analisar que no cenário global o tempo e o espaço se contraíram. Sendo assim, verifica-se que o mundo está facilmente alcançável, enquanto o mercado avassalador, dito global, é apresentado como capaz de homogeneizar o planeta, mas que, na verdade, aprofunda as diferenças locais (SANTOS, 2006).

Em relação a essas reflexões, Ianni (1994, p. 6) complementa o raciocínio de Santos ao dizer que “a globalização cria injunções e estabelece parâmetros, anula e

abre horizontes”. Começa, então, a surgir a expressão “Sociedade Global”, a qual passam a considerá-la como tal por meio da transnacionalidade e do multiculturalismo. A partir deste ponto, pode-se considerar que o fenômeno da globalização atinge diferentes países, integrando-os em único espaço mundial.

Seguindo esta linha de pensamento, o que se analisa são os aspectos contextuais que entendem as questões sociais do indivíduo, desde suas crenças e costumes por fatores históricos e geográficos, que estão inseridos no mesmo âmbito internacional.

Outro fator de grande relevância, neste cenário, foi o expressivo desenvolvimento da tecnologia que passou a se dar nas últimas três décadas do século XX. A disseminação de informação passou a ser cada vez mais acessível para todos os públicos, pois o desenvolvimento tecnológico trouxe consigo grandes inovações nos meios de comunicação, conforme afirma Lourenço (2014, p. 3):

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e de informação resultantes da revolução digital intensificaram os efeitos do processo de globalização mudando a natureza do tempo e do espaço, alterando a noção de distância, cruzando fronteiras e descontextualizando muitas das instituições e das práticas sociais.

Além disso, a globalização apresenta alguns aspectos críticos como o aumento do desemprego e da corrupção de uma forma direta ou indireta. Tal discussão é aprofundada por Milton Santos (2006), o qual considera que tais necessidades básicas humanas como fome, abrigo, emprego e salário estão aumentando devido à globalização, sendo generalizados por todos os continentes do mundo.

Verifica-se, então, que a globalização teve um grande impacto positivo na vida das pessoas, com o encurtamento das distâncias devido ao crescimento da tecnologia e da comunicação. No entanto, verificou-se também que tal fenômeno apresenta questões críticas como o aumento da pobreza e outros fatores sociais, que precisam ser superados. Ainda com seus pontos de vista divergentes, a existência da globalização continuará no cenário atual e em um futuro próximo, devido ao crescimento da tecnologia.

Todas diversidades de padrões culturais são consideradas como verdadeiras ameaças intoleráveis, diante das necessidades da expansão constante do capitalismo. As diferentes modalidades da produção cultural (as classes sociais hierarquizadas pela posição ocupada no mercado de trabalho) são unidas, homogeneizadas, a ponto de

serem absorvidas num único sistema de produção, seja manual e industrial, rural ou urbana. Essa homogeneização, cria aspirações, mas os recursos não significam serem iguais. Permanecem as distâncias entre as classes e as sociedades no aspecto fundamental, a propriedade e o controle dos meios de produção e, estrategicamente, se cria a ilusão que todos podem desfrutar do real ou não, da superioridade da cultura dominante (CANCLINI, 1983).

A partir desses argumentos, pode-se considerar que o sistema capitalista, na contra mão do dito desenvolvimento global, não atende uma perspectiva bilateral todos os povos de forma digna e igualitária.

2.2 Diversidade Cultural

Para que seja possível compreender a diversidade cultural, precisamos antes fazer uma reflexão sobre o que são as culturas. Estas podem ser totalmente imprevisíveis, pois podem ser mantidas pelos indivíduos que as compõem e podem ser alteradas e atualizadas. É o que Cardoso (2014, p. 32) afirma em seu artigo:

A cultura está relacionada aos modos de viver das sociedades humanas. Pelas suas características, pode-se considerar que ela é, ao mesmo tempo, estática e dinâmica, pois as pessoas mantêm determinados costumes e tradições ao mesmo tempo em que os alteram, geração após geração. Além disso, pode-se perceber que, mesmo em um determinado grupo, há uma variedade considerável de culturas. Assim, é mais adequado nos referirmos à cultura no plural, para englobar todas as culturas.

Já a diversidade cultural pode ser entendida a partir das interações sociais com diferentes pessoas de diversas identidades. Cox Junior (1993, p. 5-6) traz em seu conceito que, em termos de diversidade, os grupos sociais são representados de formas expressivamente diferentes.

Para isto, é necessário fazer uma reflexão para definir a expressão “diversidade cultural”. Alguns autores como Thomas Junior (1991, p. 10) afirmam que a definição abrange origem geográfica, estilo de vida e opção sexual. Nesse contexto, juntando tais aspectos, o conceito em questão trata-se de uma diversidade social, porém, um pouco equivocado, é definido como então diversidade cultural.

Tendo como expectativa mais tolerância e convivência pacífica entre os diversos sujeitos sociais e menor preconceito em relação às etnias, aos sexos/gêneros,

as crenças e os modos de ser em geral (THOMAS, 1999 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

À medida que há uma variedade e intercâmbio de culturas em um mesmo espaço, mais rico se torna o ambiente em que os indivíduos convivem; as interligações podem enriquecer determinados grupos sociais. Quando estes se inter-relacionam, eles têm a oportunidade de conhecer outras culturas em seus diversos costumes. Tal privilégio se baseia na criatividade de novas ideias com o objetivo de trazer a inovação e técnicas ainda não desenvolvidas que possam colaborar com o desenvolvimento de um contexto cultural (GESTÃO EDUCACIONAL, s/d).

Outro ponto a ser observado na interculturalidade são os choques culturais causados pelo estranhamento de costumes e hábitos diferentes, podendo levar às relações conflitantes entre determinados indivíduos. Fraga (1999, p. 27) considera que tais conflitos podem acontecer até dentro da mesma cultura:

Fica claro que, mesmo na homogeneidade idiomática, como é o caso tanto dos EUA, com o inglês, quanto do Brasil, com o português, as subculturas subsistem e podem tanto gerar choques quanto representar dificuldade para delinear diferenças, conforme nos revela o oportuno humor de Twain.

Após tais questões serem analisadas, pode-se compreender que a Diversidade Cultural tem a sua importância em fatores como o enriquecimento de modos de ser, com suas inovações que colaboram com o desenvolvimento de determinado espaço no qual está presente. Porém, ainda assim, os choques culturais podem acontecer por conta da não aceitação da cultura desconhecida e também gerar problemas. Apesar disso, é importante promover a diversidade para que se possa quebrar as barreiras culturais.

2.3 Multinacionais

O *Dictionnaire Économique et Social*, de Janine Brémont e Alain Gélédan, descreve a empresa multinacional como toda empresa cujo capital é obtido num processo de acumulação internacional, sobre a base de um processo produtivo, o qual é também, por sua vez, internacional, ou seja, é o modo sob a qual se organiza um subconjunto do capital internacionalizado (FARHAT, 2007).

Vale destacar que não há um sentido único para definir uma empresa como 'multinacional', pois a maioria das definições considera o tamanho e/ou a centralização das políticas empresariais como critério. O tamanho faz referência ao volume de negócios fora do país de origem da organização. Assim, para ser considerada multinacional, uma empresa tem de ser grande e suas vendas mundiais devem atingir cerca de bilhões de dólares ao ano (BENTO, 2006).

As empresas multinacionais estão ganhando cada vez mais espaço, indo além da importância econômica e financeira. Desta maneira, o envolvimento com problemas e questões de outras áreas das Relações Internacionais é cada vez mais exigido e observado.

Vários fatores vêm contribuindo para evidenciar a importância das organizações sobre a diversidade da força de trabalho e como gerenciá-la, visando obter uma vantagem competitiva. As diferenças e costumes são as principais dificuldades na gestão das pessoas na empresa. A importância da diversidade cultural é que ela possibilita a sensibilização das pessoas em relação às diferenças e o respeito pelo próximo (CABRAL, 2017).

Segundo o mesmo autor, dentro do conceito de diversidade cultural estão inclusos fatores além da raça e do sexo como, nacionalidade, idade e etnia. Tal conceito passa a ser notado a partir da década de 1960 em países da América do Norte como EUA e Canadá, através de movimentos políticos de igualdade. Essas primeiras manifestações se deram por conta de diferenças raciais que eram fortemente expressadas em setores como educação e emprego, o que gerou a aprovação de leis no combate à desigualdade.

Segundo Andrew J. Dubrin (2003, p. 416) os benefícios competitivos potenciais da diversidade cultural nas empresas multinacionais, revelados por pesquisas são:

O bom gerenciamento da diversidade oferece uma vantagem de mercado, incluindo o aumento das vendas e lucro, o gerenciamento eficaz da diversidade pode reduzir o custo, empresas com registros favoráveis de administração da diversidade ocupam uma distinta posição de vantagem para recrutar pessoas talentosas, a diversidade da mão de obra pode prover a empresa ideias úteis para publicidade e propaganda favoráveis, Heterogeneidade da mão de obra oferece a empresa uma vantagem criativa.

Logo, valorizar as diferenças culturais é importante para impulsionar a produtividade, ou seja, apresentando conhecimentos sistemáticos sobre como as

organizações e as pessoas podem ser usadas para melhorar a eficácia individual e organizacional.

2.4 Comunicação Organizacional

As organizações são criadas para obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de lucro ou não. Possuem algumas características que são básicas e comuns a quase todas as existentes. As organizações possuem objetivos desde seu início, pois foram criadas para atender a necessidades específicas (MAXIMIANO, 2007).

As organizações são espaços fundamentais na constituição de uma sociedade, para que elas atuem e interajam com o meio no qual estão inseridas, é relevante que essas valorizem seus fluxos de relacionamento. Por isso, neste item abordou-se o papel da comunicação no mundo corporativo.

A comunicação organizacional estuda o processo dos fluxos de mensagens dentro de uma empresa ou qualquer outra organização, seja esta com fins lucrativos ou não. É o que Kunsch (2003, p. 150) afirma conforme reflexão abaixo:

[...] o termo “comunicação organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa.

Os relacionamentos são essenciais para todas as instituições, devendo ser uma dimensão valorizada pelo mundo organizacional para garantir a boa interação com seus públicos de interesses.

A sociedade atual tem sido considerada da Informação, uma vez que se espera do trabalhador uma direção de “eixo do poder dos músculos para o poder da mente” (VERGARA, 2009, p. 18).

No que se refere ao contexto organizacional, novas práticas são introduzidas com o propósito de fundamentar este novo processo. A liderança se volta para um modelo participativo, o qual demanda maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais. A força de trabalho deixa de ser homogênea, passando a exigir maiores qualificações, habilidades e atitudes para criar, diagnosticar e, logo, decidir (VERGARA, 2009).

As organizações, com o papel de sociedade, continuam apresentando soluções de acordo com suas necessidades. Estão em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos, ou como um sistema de comportamentos sociais interligados por participantes de uma organização.

Segundo Brasil (2014), a comunicação organizacional compartilha as informações da empresa para que ela possa se articular em seu ambiente de atuação com os grupos que se relaciona. Partindo do ambiente interno de uma instituição, o fluxo da comunicação circula de modo integrado com o seu ambiente externo, sendo necessário a vinculação entre ambos para a gestão da comunicação organizacional.

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem (BRASIL, 2014, p. 24).

As organizações estão sujeitas aos fluxos internos e externos aos quais ela precisa se atentar para que possa cumprir os seus objetivos em sua área de atuação. Por isso, a comunicação organizacional deve ser pensada a partir de diferentes dimensões de relacionamento, como propõe o conceito de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003).

A filosofia da comunicação organizacional integrada configura diferentes práticas de relacionamento, conhecidas como comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação administrativa e a comunicação interna. A comunicação institucional se refere ao impacto positivo da organização com seu público consumidor através de sentimentos humanizados como credibilidade e confiança com o objetivo de conquistar uma reputação influente e fidelizar clientes [...] (KUNSCH, 2003, p. 132).

Já a comunicação mercadológica tem o papel de cuidar da entrega de produtos e serviços da empresa. Diferente da comunicação institucional, que cuida da identidade, imagem e reputação da organização em domínio público, a comunicação mercadológica tende a cuidar mais do conteúdo que ela produz. Nesse ponto, inclui-se não só o produto em si, mas qualquer ação que for movida para esta direção, seja uma estratégia de venda ou uma pesquisa de mercado, ou qualquer outro fluxo comunicacional que vise resultados lucrativos.

Por sua vez, a comunicação administrativa é processada nas funções administrativas através de redes e fluxos. Para que as funções administrativas possam

cumprir seu papel no desenvolvimento da empresa, faz-se necessário o uso de um contínuo do processo de comunicação com a função de viabilizar o fluxo de informações fundamentais. E por fim, a comunicação interna é responsável por viabilizar os fluxos das mensagens e informações transmitidas para os funcionários de uma organização. Este fluxo de mensagens visa integrar os interesses da empresa com os dos empregados.

Para que a gestão da comunicação organizacional integrada possa ser bem sucedida, especialistas recomendam que as organizações fortaleçam, inicialmente, a sua comunicação interna, pois ela serve de referência para o desenvolvimento das outras modalidades comunicacionais. Desse modo, abordou-se no próximo item algumas reflexões sobre o papel da comunicação interna.

2.5 Comunicação Interna

As organizações continuam apresentando soluções de acordo com suas necessidades. Deve-se fazer uso delas, partindo do princípio de que estão em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos.

Por organização, entende-se que é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros, (CHIAVENATO, 2010).

Pode-se afirmar, então, que objetivos e recursos são fatores determinantes que definem as organizações, fazendo-se compreender que a sociedade que cerca o homem é feita de organizações e que são elas que fornecem os mecanismos para se conseguir o atendimento das necessidades humanas.

Nos dias atuais, a comunicação nas organizações tem uma importância fundamental e afeta o resultado dos colaboradores, sendo que, se as informações forem passadas de maneira clara, a objetividade e eficiência na comunicação entre os setores trará um resultado satisfatório na troca de informações corretas, resultando em entendimento e afinidade entre os colaboradores, interagindo um com o outro e se comunicando, com mais motivação, com um melhor relacionamento entre os funcionários e em consequência o Clima Organizacional, com as falhas e deficiências sendo eliminadas na comunicação.

2.5.1 IMPORTÂNCIA E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna tem como objetivo fazer a interação entre uma empresa e seus funcionários, visando compatibilizar seus interesses.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis (RHODIA, 1985 apud KUNSCH, 2003, p. 154).

Para que a comunicação interna possa alcançar seus objetivos, é necessário que alguns instrumentos sejam disponibilizados e implantados pela organização. Instrumentos como boletins internos, portais eletrônicos, murais, caixa de sugestões, acesso a ouvidoria, dentre outros, irão inserir o corpo de funcionários nas decisões e nos assuntos corporativos. Sendo assim, cada empregado deixará de se sentir apenas um número dentro da empresa e será olhado como alguém imprescindível para a instituição, pois suas funções estarão alinhadas aos objetivos corporativos (CHIAVENATO, 2004).

O processo de comunicação interna nas organizações é importante para um clima organizacional favorável aos princípios da empresa, e coopera para que os funcionários atuem de forma eficaz em suas atividades (KUNSCH, 2003).

Porém, para atender a essas expectativas, é necessário que os gestores de pessoas assumam novas posturas e comportamentos, de modo a expandir a sensibilidade e o autoconhecimento, a fim de gerir adequadamente uma força de trabalho criativa entre as equipes, ciente de sua função na sustentação do processo de inovação. Essa força de trabalho criativa apresenta algumas características em comum, quais sejam: capacidade de autogestão, talento, mobilidade, diversidade, agilidade, busca da autonomia, de novos desafios, comprometido com a ética e com a competência (KRAUSZ, 2007).

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações, já que elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, principalmente, importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante do capital intelectual da organização, diante disso as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que através

de suas experiências e inteligências fornecem dados coesos e precisos para a alavancar o negócio da organização (CHIAVENATO, 2010).

Com a globalização e a evolução tecnológica, as informações são encontradas na internet e está sendo possível o desenvolvimento de novas soluções voltadas aos problemas organizacionais enfrentados pelas empresas no mercado competitivo. Assim, as pessoas passaram a exercer papel fundamental para a formação de uma organização, conceituadas como elementos dotados de alto conhecimento, grandes habilidades e capacidades cada vez mais perceptivas.

Treinamento e desenvolvimento de novos entrantes ou de colaboradores internos é a maneira mais eficaz e fundamental quando pensamos em aumento de produtividade, engajamento e eficiência nas tarefas propostas pela corporação.

O aperfeiçoamento de habilidades que tangem o colaborador tem o poder de transformar e melhorar sua performance, bem como o resultado final estipulado pela instituição. E se a capacitação de uma única pessoa consegue melhorar o resultado de um projeto, imagine o que a capacitação de toda uma equipe pode fazer pelo rendimento final de uma empresa.

A comunicação interna poderá auxiliar a organização a desenvolver um bom relacionamento com seus funcionários se realmente ela for pensada e planejada de acordo com os interesses desse público estratégico e com os objetivos da instituição. Desse modo, faz-se necessário planejar a comunicação interna levando em conta todos esses aspectos, bem como as características da sua cultura organizacional. A empresa precisa estar apta a mudanças e engajar seus funcionários nesse processo a fim de que realmente possam transformar a realidade organizacional.

É necessário se desenvolver uma cultura organizacional e comunicação interna que sejam proativas e não reativas, no sentido apenas de resolver problemas. Há a necessidade de estimular o público interno a agir preventivamente, evitando-se que conflitos ou problemas levem a situações mais graves.

O primeiro passo é se pensar em um plano de comunicação interna que incorpore a cultura organizacional e se definam as ferramentas de comunicação que sejam mais adequadas para o perfil dos funcionários envolvidos. É determinante que o diálogo seja compreensível e atenda aos interesses de ambas as partes e não apenas da empresa.

2.6 Relações Públicas

Uma sociedade não existe sem ser composta por pessoas; para que ela possa ter seu funcionamento ativo, é necessário que os indivíduos se relacionem entre si. Com as organizações não é diferente, pois estas são modelos de uma sociedade menor, como se fosse um microcosmo, composta por diferentes sujeitos trabalhando por um mesmo objetivo. Em ambos os contextos, se nota que a presença de um relacionamento eficaz e imprescindível para a integração das diversas atividades. Desse modo, a função de Relações Públicas atua diretamente na construção das interações eficazes (GRUNIG, 2003).

A profissão de Relações Públicas surgiu na primeira década do século XX nos Estados Unidos por meio do relacionamento de grandes empresas com a imprensa americana com o objetivo de satisfazer a opinião pública a qual fazia grandes críticas a empresários do setor privado. O publicitário e jornalista Ivy Lee percebeu que era de suma importância que uma empresa tivesse boa comunicação com seus públicos e passou a prestar serviços a grandes empresários que sofriam com as críticas da imprensa. Se refletirmos sobre o contexto histórico da época, no final do século XIX e no começo do século XX boa parte das empresas se davam pelas fábricas com as linhas de montagem, em que o trabalhador era altamente explorado a fim de que pudesse haver uma superprodução com o menor custo possível. Sendo assim, muitos gestores passaram a ter crises com diversos públicos, desde seus empregados até a imprensa nacional.

Foi então que houve a necessidade das empresas de se preocuparem com a gestão dos seus relacionamentos com os públicos estratégicos visando a construção de uma boa reputação. Daí, então, surgem a atividade de Relações Públicas, a qual é responsável pela administração da comunicação entre as organizações (públicas, privadas e comunitárias) e seus stakeholders (públicos estratégicos), tais como funcionários, clientes, fornecedores, mídia, comunidade etc. Para cada um desses grupos, a função de Relações Públicas pesquisa e desenvolve ações de comunicação que sejam compatíveis com seus interesses e que sejam compreensíveis a eles, em consonância com a finalidade da organização.

Inicialmente, a atividade realiza um diagnóstico de comunicação com cada stakeholder, procurando compreender as demandas, problemas e instrumentos de comunicação já utilizados com esses públicos. Posteriormente, planeja as estratégias

de comunicação, em articulação com a alta administração e setores estratégicos, utilizando a linguagem e o canal de comunicação mais adequado para se relacionar com a parte envolvida.

Desse modo, busca atender as demandas do público e criar uma relação de proximidade e confiança com cada um, que ajudará na construção da imagem corporativa. Por essa via, será possível construir-se interações eficazes entre as organizações e os públicos de interesse, demonstrando a relevância da atividade para o contexto corporativo.

Uma vez em que as instituições conseguem construir um bom relacionamento com as partes envolvidas, por si só irá agregar valor a sua atuação mercadológica e institucional. Assim, faz-se necessário que toda a comunicação corporativa seja alinhada e integrada com todos os públicos para, então, transmitir as informações de interesse da opinião pública com o máximo de coerência e transparência e ser notada por seu compromisso com a ética e a responsabilidade social. Empresas que adotam medidas como essa irão se destacar em sua estrutura corporativa em longo prazo.

A atividade de Relações Públicas possui diversas atuações no ambiente organizacional, sendo as principais, como indica Kunsch (2003): assessoria, pesquisa, planejamento, execução e avaliação. Além disso, é possível citar algumas ações específicas desenvolvidas por essa atividade como: organização de eventos, assessoria de imprensa, relações governamentais e lobby, comunicação para o terceiro setor, gestão de crises, social media (gestão das mídias sociais), comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional etc.

A prática das Relações Públicas teve grande avanço em relação ao reconhecimento social por conta de sua ascensão no mercado profissional. Isto ocorreu por conta das organizações que perceberem a importância que tem da empresa saber se relacionar com os diversos públicos, em especial a opinião pública, de forma estratégica, visando sua eficácia.

Por outro lado, ainda que com seu reconhecimento consideravelmente notável, a função de Relações Públicas ainda enfrenta alguns desafios com: poucas oportunidades no mercado profissional, sendo requisitada, na maioria das vezes, apenas por grandes empresas, as quais realmente necessitam de um profissional da área para tratar questões específicas.

Enfim, a atividade de Relações Públicas é bastante ampla e complexa, sendo aplicada para diversas situações de comunicação. Uma delas refere-se a gestão de relacionamentos de empresas multinacionais com seus empregados em que a diferença de procedência cultural é significativa e que deve ser levada em conta nas ações de comunicação realizadas.

2.7 Interculturalidade na Comunicação Interna de Multinacionais

As empresas que acolhem a diversidade cultural atraem os melhores candidatos e essas empresas não sofrerão no futuro processos judiciais fundamentados em discriminação de raça, idade ou sexo. E a probabilidade de soluções criativas para um problema é maior quando um grupo diversificado lida com o problema.

Através da diversidade cultural é possível reter os candidatos em potencias que possam agregar inovação à empresa para que a mesma possa obter soluções em seus problemas.

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistam e florescem dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

A título de exemplo, a participação das mulheres no mercado de trabalho vem apresentando um crescimento considerável no Brasil. Este crescimento está inteiramente relacionado às mudanças que as organizações estão sofrendo, à expansão do mundo do trabalho, às transformações culturais que mesmo brandas redirecionam as mulheres a outros espaços além do âmbito privado, à própria escolarização, que hoje já apresentam indicadores educacionais superiores aos dos homens, e à redução da taxa de fecundidade, entre outros (FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

Figura 1 - Taxa de ocupação feminina no mercado de trabalho



Fonte: IBGE (2014).

Desta forma, os gestores passaram a se deparar com o desafio de conciliar as demandas sociais externas, com foco na busca pela justiça social e equidade dos diversos segmentos sociais que compõem a força de trabalho, com as exigências de desempenho provenientes dos investidores (MENDES, 2005).

As empresas têm convivido, paralelamente, com um conjunto cada vez mais amplo de legislações voltadas para a inclusão de minorias no mercado de trabalho (idosos, pessoas portadoras de deficiências, etc.).

Destaca-se a integração social da PNE (Pessoa com Necessidades Especial), considerando o direito à educação e ao trabalho, a qual foi determinada no Brasil por meio da Constituição Federal de 1988. A regulamentação de tais preceitos ocorreu a partir da publicação da Lei nº 7.853/1989, que trata da integração social e do apoio às PNEs. A legislação de proteção aos direitos da PNE no Brasil tem o caráter eminentemente inclusivo e também criminaliza todas as práticas discriminatórias (BRAGA; SCHUMACHER, 2013).

Desta forma, a diversidade da força de trabalho dada por aspectos do gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem causado mudança de perfil, impondo às empresas novos desafios e demandas.

3 ESTUDO DE CASO INTERCULTURALIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA CATERPILAR

Este trabalho apresenta um estudo de caso, o qual visou analisar como uma multinacional gerencia sua comunicação interna com funcionários estrangeiros para que o relacionamento intercultural possa ser inserido dentro de uma empresa.

Dentro das mais diversas áreas do conhecimento, o estudo de caso é aplicado como uma técnica para investigar objetos de estudo através da coleta e da análise de dados por meio de métodos de observação.

Segundo Goode e Hatt (apud VENTURA, 2007), o estudo de caso preserva e organiza o objeto estudado com seus dados e suas características individuais. Para eles a unidade estudada seja pessoa, família, processos e entre outros, deve ser considerada como um todo em sua estrutura.

A empresa escolhida foi a Caterpillar, cujo logotipo se observa na Figura 2, pois a partir de uma pesquisa prévia sobre empresas que possuem atuação no ambiente internacional, a mesma se destacou como pioneira no mercado da construção civil e da mineração sendo uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Além disso também oferece a possibilidade de grande desenvolvimento profissional para seus funcionários e uma grande perspectiva de carreira. Não somente para os profissionais do ramo da mineração, mas para muitas outras áreas de atuação, dentre elas a comunicação.

Figura 2 – Logotipo da empresa



Fonte: Caterpillar

A partir disso foram consultadas páginas públicas como o site institucional da Caterpillar e suas redes sociais digitais como LinkedIn e Facebook. Dentro da página da website foi possível encontrar *links* com diferentes setores da empresa trazendo

conteúdos que foram usados para descrever a empresa juntamente com sua comunicação interna, institucional e mercadológica e as ações de gerenciamento da diversidade e da inclusão com seus funcionários.

A comunicação interna foi analisada por meio de informações encontradas na página “Nossa Cultura de Trabalho” apresentando os objetivos do funcionário dentro da empresa, “Trabalhando Juntos” que expressa o modo como a força de trabalho é operada através da diversidade e o “Código de conduta” da empresa que orienta o funcionário como praticar os princípios e valores da empresa. Os tópicos “Redes Sociais”, “Notícias”, “Sustentabilidade” foi possível identificar a comunicação institucional da empresa, pois as notícias sobre sustentabilidade são as mais destacadas. Já a Comunicação Mercadológica pode ser estudada a partir dos “Produtos e Serviços”, que constituem todas as mercadorias da empresa que geram sua receita.

Para analisar o gerenciamento da comunicação e da diversidade dos funcionários, foi consultado o tópico Diversidade e inclusão o qual apresenta todos os recursos oferecidos, junto com os tópicos sobre “Locais Globais”, novamente o “Código de Conduta”, “Governança” e alguns itens que foram publicados nas redes sociais como a publicação do primeiro evento de diversidade e inclusão.

3.1 Descrição da Caterpillar

Com mais de 95 anos de história, a empresa multinacional Caterpillar Inc. solidificou-se no mercado de indústrias de construção, recursos e energia e transporte, além de oferecer financiamentos e serviços relacionados por meio de produtos financeiros.

Com mais de 20 marcas sob o guarda-chuva da Caterpillar Inc., ela é líder mundial na fabricação de equipamentos de construção e mineração, motores a diesel e a gás natural, turbinas industriais a gás e locomotivas diesel-elétricas, arrecadando cerca de U\$ 41,7 bilhões em 2020 (CATERPILLAR, 2021q).

Em seu site institucional, a empresa define sua história a partir do fim da década de 1880 e começo de 1890, com Benjamin Holt, empenhado na construção de maquinário, em Stockton, na Califórnia, e C.L. Best, que começara a carreira, ainda adolescente, trabalhando para o pai.

Em 1892, a *Holt Manufacturing Company* é incorporada e a marca "Caterpillar" é registrada em 1910, no mesmo ano em que C.L. Best funda a *C.L. Best Gas Traction Co.* Na década seguinte, em 1925, ambas empresas se fundem para dar início a *Caterpillar Tractor Co.*

Com constantes investimentos, a Caterpillar comprou e absorveu várias empresas ao longo de sua trajetória, como a *Russell Grader Manufacturing Company*; *Solar Turbines*; *Progress Rail Services*; *Electro-Motive Diesel*; *Bucyrus International* e muitas outras.

Diversos lançamentos marcaram a história da empresa, alavancando o sucesso da Caterpillar, como de tratores, tratores de esteira, retroescavadeira, pá-carregadeira, entre outras máquinas.

Enfim, em 1950, surgiu a primeira oportunidade internacional por meio de uma subsidiária na Inglaterra. A partir dali, a Caterpillar começou a se espalhar, expandindo com subsidiárias e adquirindo empresas em outros países, como a *Varity Perkins* na Inglaterra, em 1998, e a *MWM GmbH* na Alemanha, em 2011.

Atualmente com sede corporativa em Deerfield, Illinois, EUA, a empresa estende seu raio para todo o globo, com subsidiárias nas Américas: Brasil, México e Estados Unidos da América; Ásia-Pacífico: Austrália, China, Índia, Indonésia, Japão, República de Singapura, Coreia do Sul e Tailândia; Europa: Bélgica, República Checa, Eurásia e Rússia, França, Alemanha, Hungria, Itália, Holanda, Polônia, Espanha, Suíça e Reino Unido; África na África do sul e no Médio Oriente nos Emirados Árabes Unidos.

Além das subsidiárias, a empresa possui também revendedores em mais de 180 países, estando presente em mais de 500 localizações em todo o mundo (CATERPILLAR, 2021q).

No Brasil, a empresa chegou em 1950, instituindo uma subsidiária integral da Caterpillar: a *Caterpillar Brasil SA - Máquinas e Peças*, que a princípio localizava-se num pequeno armazém em São Paulo.

Apesar de chegar como subsidiária a década de 50, o país já estava no radar da empresa desde 1925 como uma região com grande potencial. Em 1926, a Caterpillar atuava no Brasil por meio da sua primeira revendedora brasileira autorizada, a *International Machinery Company (IMC)*, que possuía filiais em Recife, São Paulo e Rio de Janeiro.

Na contemporaneidade, o Brasil conta com unidades de manufatura, distribuição de peças, serviços financeiros, marketing e centros de demonstração e

mais de cinco mil funcionários, tendo os principais processos e atuação nas cidades de Piracicaba, Campo Largo, Curitiba, Hortolândia e Sete Lagoas.

Ao longo de sua trajetória, a empresa reafirma o que descreve como seu propósito: ajudar seus clientes na construção de um mundo melhor por meio dos produtos e serviços Caterpillar.

Como reflexo desse propósito, foi criada, na década de 1950, a Caterpillar Foundation, com o objetivo de “melhorar a vida das pessoas” através de “infraestrutura de serviços humanos, naturais e básicos necessária para que os indivíduos prosperem e as comunidades sejam resilientes” (CATERPILLAR, 2021q).

A empresa pontua, ainda, que parte da sua essência é o respeito e valorização das pessoas e da diversidade, mostrando uma preocupação com as pessoas, buscando fortalecer comunidades, principalmente para com seus funcionários, sob os valores de integridade, excelência, trabalho em equipe e compromisso (CATERPILLAR, 2021q).

Atualmente, realiza diversas ações visando fortalecer a cultura, diversidade e progresso pessoal e coletivo através de programas como: Rede Afro-Americana; Grupo de Recursos de Funcionários; Rede de Suporte às Forças Armadas; Asian Indian Community (Comunidade Indo-Asiática); Rede Lambda; Conexão Latina; Rede De Iniciativas Das Mulheres; Jovens Profissionais Da Caterpillar e muitos outros.

3.2 Comunicação da Caterpillar

A Caterpillar trabalha sua comunicação por meio de suas páginas oficiais como seu site institucional e nas redes sociais digitais a qual está presente. A empresa se apresenta como uma organização de ponta em seu ramo de atuação e diz oferecer boas experiências de trabalho aos seus empregados. Ela, ainda, alega se comprometer com os seus talentos, proporcionando uma jornada de aprendizados e trocas intensas. Entre as características, a empresa promete: um ambiente de atuação global; aprender com a melhor empresa do seu segmento; desenvolver trabalho significativo socialmente; ambiente inclusivo e diversificado para a solução de problemas; promete novas oportunidades e desenvolvimento de habilidades em sua atuação. (CATERPILLAR, 2021a).

Além disso, a Caterpillar também proporciona aos interessados escolher sua área de atuação por meio de seu site institucional e aponta os requisitos que serão

necessários para se desenvolver profissionalmente dentro da organização. (CATERPILLAR. 2021b).

Em sua cultura de trabalho, são contratadas pessoas capacitadas e que tenham uma boa relação profissional, pois estes são colocados em grandes desafios com o apoio de grandes lideranças. Isso ocorre porque a Caterpillar acredita no potencial de seus funcionários e dá importância ao que cada um possui e o quanto a colaboração de cada um é importante para o seu próprio crescimento. (CATERPILLAR. 2021c).

Além da capacitação profissional, a instituição também prioriza a diversidade entre seus funcionários, pois quanto mais diversificado for o seu corpo interno maior serão as chances de atingir diferentes países e culturas, aumentando o seu alcance mundial. Independente em qual país seja o funcionário se identifica com orgulho em fazer parte desta empresa através da hashtag #iamcaterpillar em suas redes sociais digitais. (CATERPILLAR, 2021d).

Outra prioridade é o código de conduta que a empresa segue em que os empregados conseguem colocar em prática os valores e princípios organizacionais que são: integridade, excelência, trabalho em equipe, compromisso e sustentabilidade. Em seu site oficial, a Caterpillar disponibiliza publicamente o seu código conduta em até 18 idiomas diferentes para qualquer pessoa que esteja interessada. (CATERPILLAR. 2021e).

No que se refere à comunicação institucional, a Caterpillar estabelece suas conexões não só com seus funcionários, mas também com seus clientes, fornecedores e todos os públicos de interesse por meio das redes sociais digitais a qual está presente em plataformas como: Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Twitter entre outras. As publicações nas mídias sociais são apresentadas também no site oficial da empresa com os respectivos links para a página desejada. A maioria dos conteúdos postados no site oficial podem ser compartilhados no Facebook, no Twitter, no LinkedIn e também por e-mail. (CATERPILLAR. 2021f).

Por meio dessas redes que a empresa também se comunica publicamente através de suas notícias, trazendo seus conteúdos de destaques como inovação, sustentabilidade e outros benefícios que a empresa agrega na sociedade. Também apresenta seus comunicados corporativos com a imprensa e os contatos dos responsáveis com determinada área da mídia para que se possa recorrer diretamente com os funcionários específicos de cada setor. (CATERPILLAR, 2021g).

A sustentabilidade é uma marca da empresa a qual ela se compromete a construir um mundo melhor, pois acredita que o crescimento econômico está relacionado com a gestão ambiental e a responsabilidade social. Outro grande valor demonstrado é o bem-estar social, pois a Caterpillar trabalha para que algumas necessidades humanas básicas sejam saciadas como moradia, água tratada, educação e energia confiável. (CATERPILLAR, 2021h).

A Caterpillar também trabalha sua comunicação mercadológica com seus públicos específicos através uma vasta diversidade de fornecedores, os quais todos devem seguir as diretrizes de comunicação da empresa e o código de conduta corporativo. Isso se deve ao fato de a empresa receber mercadorias de qualidade para, então, produzir seus produtos com total eficiência. (CATERPILLAR, 2021i).

Para atender seus clientes com qualidade, a Caterpillar abrange uma grande variedade de segmentações de produtos. Além de possuir 20 outras marcas com diferentes ofertas, a empresa oferece produtos de peças e suportes por meio de revendedores e especialistas. Dentre os produtos estão inclusos simples assessorios para máquinas de construção, maquinários completos com toda a automação e também sistemas de energia completos e instalados para o cliente. Além dos excelentes produtos, a empresa também oferece uma vasta linha de peças para vender contendo mais de 30 categorias para complementar a eficiência de seus produtos com seu funcionamento garantido pelo suporte também prestado afim de se obter qualidade técnica. (CATERPILLAR, 2021j).

Figura 3 – Empresas filiadas à Caterpillar

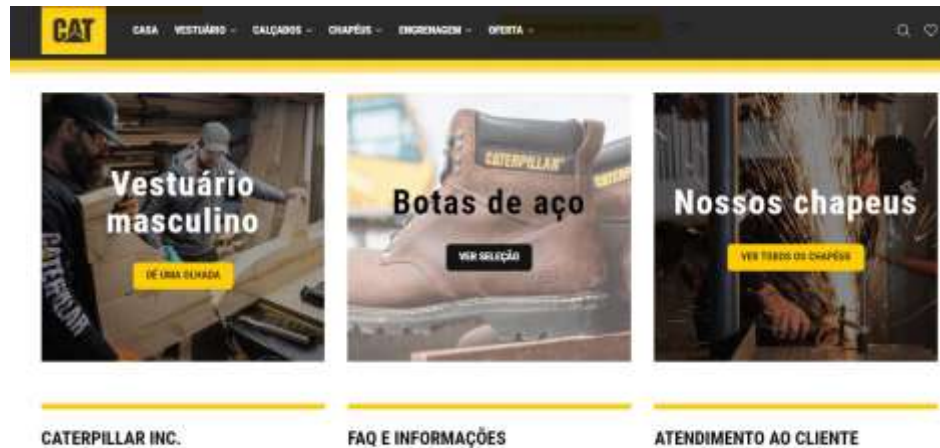


Fonte: Caterpillar (2021).

A Caterpillar também possui, além dos equipamentos de obras e motores, um grande merchandising que traz para o cliente mercadorias como sapatos, vestuários,

telefones, brinquedos e muito mais. Tais produtos próprios para o ambiente de construção, os quais oferecem resistência e conforto devido ao ambiente. Variedades essas que visam atender qualquer tipo de cliente com a melhor qualidade possível e produtos com garantia. (CATERPILLAR, 2021k).

Figura 3 – Produtos oferecidos na empresa



Fonte: Caterpillar (2021).

Conforme demonstrado na figura 3 os a Caterpillar oferece em seu merchandising seus produtos de vestuários próprios para seu ambiente de trabalho. Os mesmos oferecem conforto e resistência sendo próprios para a construção e a mineração.

3.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E RELACIONAMENTO INTERCULTURAL

Sendo a líder mundial no mercado de produtos para a construção, na mineração e outras áreas, a Caterpillar obteve grande parte de seu destaque devido ao seu alcance diversificado no cenário global. Presente em todos os continentes e em 25 países a empresa possui cerca de 500 unidades espalhadas, atendendo na área de manufatura, marketing, logística, serviços, pesquisa e desenvolvimento e instalações relacionadas. Para isso, conta com uma diversificada força de trabalho com seus funcionários e revendedores.

Apesar das diferenças geográficas, a Caterpillar mantém sua postura ética por meio de seu código de conduta, livre de barreiras geográficas para que possa então trabalhar com todos os funcionários por um mesmo objetivo. O código de conduta é

aplicado a todos os membros do público interno independente de qualquer região ou cultura, pois todos partilham de princípios e valores em comuns. Para a organização, a única cultura que importa é a cultura de trabalho baseada em valores como compromisso com o trabalho e qualidade, para que possam levá-los a um alto nível de sucesso corporativo.

Ainda tendo seus princípios éticos organizacionais bem estabelecidos, a empresa acredita que a diversidade interna entre funcionários e colaboradores, pode trazer grandes resultados positivos e que possam agregar valor. O conselho administrativo e a diretoria executiva são compostos por membros homens e mulheres, pois a empresa acredita que a diversidade de gênero em posições de liderança impacta positivamente tanto para os funcionários quanto para a empresa.

Dentro da empresa, o compromisso com a diversidade e a inclusão é garantido, pois a empresa acredita que diferentes pontos de vista podem trazer um trabalho mais eficaz e mudanças pertinentes. Cada funcionário traz consigo suas habilidades individuais vindas de suas experiências profissionais e pessoais construindo um ambiente de trabalho diversificado. (CATERPILLAR, 2021I).

Para que o compromisso com a diversidade seja garantido, a empresa criou seus grupos de recursos dos funcionários para que os mesmos então possam trazer, independentes de suas diferenças, suas experiências e seus valores individuais. Hoje totalizam 13 grupos de recursos os quais são divididos em 8 segmentações de diversidade.

Tais divisões são: Diversidade de gênero, com o grupo “Rede de iniciativa das mulheres”; Diversidade de experiência profissional, com o grupo de recursos de profissionais experientes que visa trazer diversidade de experiências profissionais vividas em ambientes externos recrutando indivíduos com talentos desenvolvidos; Diversidade étnica, com o Grupo “Rede Afro Americana”; Diversidade com a inclusão de pessoas com deficiência, com o grupo ADEPT (Funcionários Habilitados e Deficientes Juntos em Parceria); Diversidade de idade. Com o grupo Jovens Profissionais da Caterpillar; Diversidade de Opções sexuais, com o grupo rede Lambda. Voltado para o público LGBT; Diversidade entre Cíveis e Militares, com o grupo rede de suporte as Forças Armadas; Diversidade cultural e de origem geográfica dos funcionários, com os grupos de recursos de Funcionários da África, do Oriente Médio, Indo-asiáticos, chineses, coreanos e latinos.

Com os grupos pode-se notar que a diversidade em todos os âmbitos está inclusa na Caterpillar. Para que a mesma possa ser bem trabalhada o cada grupo determinado possui seus comitês e setores que cuidam de diferentes atividades dentro do trabalho. (CATERPILLAR, 2021m).

Em março de 2021 foi publicado o primeiro relatório D&I (Diversity and Inclusion) que apresenta o empenho da empresa no compromisso com a diversidade no ambiente interno, o qual os funcionários podem ser bem sucedidos em suas carreiras. O relatório D&I apresenta o motivo e os valores que movem a organização a trabalhar na inclusão, juntamente com seus grupos representados e seus programas de ações.

O trabalho de com os funcionários continuou ativo quando em setembro de 2021 o site oficial da Caterpillar publicou em suas notícias a realização de um evento o qual foi uma conferência de diversidade e inclusão. O evento foi focado em como a inovação pode trazer benefícios e melhores resultados. Inovação essa, a qual tem sua origem na diversidade dos funcionários com suas inúmeras experiências profissionais e habilidades desenvolvidas durante suas carreiras. A Caterpillar além de ter sua força de trabalho diversificada e capacitada também oferece a seus funcionários grandes oportunidades de desenvolvimento de carreira. (CATERPILLAR, 2021n).

Dentre as ações da empresa para o bem estar dos funcionários, a diversidade cultural geográfica é trabalhada através dos grupos de recursos que possuem seus comitês de diferentes áreas os quais possibilitam a empresa gerenciar suas atividades com seus membros internos vindos de outros países que falem línguas diferentes. Para os funcionários que trazem consigo seus diferentes hábitos e costumes de origem, existe em seus grupos de recursos o comitê de comunicação que permite que empresa possa se comunicar com seus membros estrangeiros independente de suas culturas e idiomas.

3.3 Resultados e Discussões

Conhecendo a estrutura da Caterpillar de forma geral através de seu site oficial, foi possível identificar setores específicos da empresa que atuam no gerenciamento de funcionários, comunicações, diversidade e inclusão, gestão de liderança, entre outros que fluíram para questões mais específicas sobre o estudo proposto.

Logo no início do estudo, a teoria trouxe o tema da globalização. Este por sua vez é considerado como um fenômeno que atinge indivíduos de todo o cenário global

e integrando-os em um mesmo espaço. Ao pesquisar sobre o alcance da Caterpillar, notou-se que sua atuação está presente em 25 países e em todos os continentes do mundo, podendo então ser considerada uma multinacional a qual pudesse ser estudada para essa pesquisa.

Bem como lembra Kusch (2003), os empregados e a empresa podem ter seus interesses compatibilizados através da comunicação interna. Além do grande alcance que a Caterpillar possui no âmbito internacional, no Brasil esta é reconhecida como uma das melhores para se trabalhar. A empresa negocia seus interesses com seus funcionários oferecendo a eles grande perspectiva de crescimento de carreira, além de capacitação profissional e lideranças comprometidas com o bem estar dos trabalhadores. Com o grande empenho para construir um time de colaboradores diversificado, tais oportunidades são dadas a todos os tipos de profissionais de diferentes especialidades e diferentes origens. Descobriu-se, então, que a empresa por sua vez recebe em troca funcionários motivados em suas funções os quais se comprometem com o trabalho eficaz a fim de garantir o sucesso de sua atuação.

No Capítulo 2.2, “Diversidade Cultural”, o estudo menciona que a variedade e o intercâmbio de culturas, quando unidas dentro de um mesmo espaço, podem tornar o ambiente corporativo mais rico em ideias e inovações e trazer técnicas que desenvolvam soluções para os objetivos da empresa. No site da empresa, ao consultar o tópico “Carreiras”, foi possível encontrar página a qual se trata de “Diversidade e Inclusão” cuja mesma aborda questões sobre seu público interno e suas diversidades em todos os âmbitos. Durante a análise deste tópico, constatou-se que a empresa acredita que a força de trabalho diversificada pode agregar valores quando os indivíduos da organização trabalham por um mesmo objetivo. Tal constatação pode ser dada por meio dos programas de inclusão da diversidade e seus prêmios recebidos.

Diante das descobertas observou-se que a empresa tem um relacionamento eficaz com seus públicos de interesse. O que determina isso é o fato da empresa possuir um grande alcance no cenário global e proporcionar bem estar para seu público interno. Frente a isso, o profissional de Relações Públicas é o mais preparado para ajudar a fortalecer suas relações de interesse, pois como citado na teoria, em suas atividades haverá uma pesquisa sobre a comunicação e seus relacionamentos a fim de diagnosticar pontos de melhoria em sua estrutura.

Com o corpo de funcionários diversificado, a empresa tem o desafio de criar relações eficazes a fim de evitar conflitos entre os colaboradores devido as suas

diferenças. As Relações Públicas podem fortalecer esses relacionamentos através de atividades que visam integrar, como organização de eventos corporativos, focando na confraternização da organização com seus colaboradores e fortalecer suas interações.

Para uma empresa como a Caterpillar, o profissional também pode muito colaborar com a comunicação institucional para promover ações sociais visando trazer para empresa uma maior imagem de responsabilidade social, com o objetivo de fortalecer a imagem e a reputação corporativa. O Relações Públicas pode muito bem contribuir para que projetos de ação, possam fidelizar parcerias onde os dois lados se beneficiam.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho cujo tema foi a intercultura dentro de uma multinacional desenvolveu-se uma reflexão teórica que trouxe temas como, globalização, diversidade cultural, multinacionais, comunicação interna, relações públicas, entre outros. Em

seguida a pesquisa foi direcionada para a parte prática onde foi feito um estudo de caso sobre a multinacional Caterpillar, o qual analisou as ações de interculturalidade voltada para o público interno e que pode ser observado pela ótica das relações públicas.

A partir de então, constatou-se que a diversidade cultural no contexto empresarial em pleno século XXI, continua sendo assunto de destaque nas empresas multinacionais, bem como todo discurso a favor da aceitação das diferenças.

A interculturalidade é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e mais igualitária. De um lado, incluir é a convicção de que todos terão os mesmos direitos de participar ativamente da sociedade, em outro prisma, a inclusão vem para derrubar obstáculos arraigados em torno de grupos estigmatizados.

As organizações devem buscar profissionais capacitados e que possuam habilidades para a realização das tarefas, não importando a raça, sexo, religião, etc, trabalhando para que se sintam capacitados e úteis para qualquer função delegada nas empresas, respeitando sempre as suas limitações.

Respondendo à pergunta proposta nesse estudo, verificou-se que a empresa Caterpillar tem o compromisso de garantir que o ambiente de trabalho, bem como o público atendido seja diversificado culturalmente. O trabalho também atingiu seus objetivos ao conseguir analisar a gestão da comunicação interna da empresa multinacional e identificou os aspectos interculturais trabalhados na Caterpillar.

Dada as discussões sobre a gestão da diversidade do público interno, pode-se perceber a importância do profissional de relações públicas para gerenciar os relacionamentos entre a empresa e seus funcionários estrangeiros, a fim de compatibilizar seus interesses através de ações de comunicação e atividades de integração.

A pesquisa buscou trazer contribuição para o âmbito acadêmico, pois posteriormente servirá como fonte de consultas para futuros estudos e pesquisas, tanto para profissionais na área de comunicação, bem como profissionais que buscam conhecimentos para alcançar vínculo duradouro com seus clientes. No entanto, destaca-se como limitações do estudo a baixa quantidade de respostas. Embora não prejudique a pesquisa e a interpretação dos dados, o baixo número de respondentes pode apresentar vieses de interpretação, o que não permite generalizar os resultados desta pesquisa para uma grande população.

REFERÊNCIAS

BENTO, G. R. **A corporação multinacional e o estado**: o crescente papel das grandes companhias multinacionais na esfera político-econômica de uma nação. 2006. 117 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BRAGA, M. M. S.; SCHUMACHER, A. A. Direito e inclusão da pessoa com deficiência: uma análise orientada pela teoria do reconhecimento social de Axel Honneth. **Sociedade e Estado** [online]. 2013, v. 28, n. 2, p. 375-392, ago. 2013. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922013000200010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 jun. 2021.

BRASIL, P. H. M. **Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru – PE.** 2014. 91 f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração)-Universidade Federal de Pernambuco. Caruaru, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

CABRAL, R. M. **A influência da cultura organizacional de empresas Multinacionais sobre a gestão de suas subsidiárias Estrangeiras:** um estudo de caso no setor de tecnologia da Informação do Brasil. 2017. 58 f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração)-Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Fortaleza, 2017.

CANCLINI, N. G. **As Culturas Populares no Capitalismo.** [S. l.]: Brasiliense, 1983.

CARDOSO, D, M. **Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural: Diversidade Cultural e Desenvolvimento Eixo II.** Belém: 2014.

CATERPILLAR. **Porque a Caterpillar?** 2021a. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/careers/why-caterpillar.html>. Acesso em: 13 ago. 2021.

_____. **Áreas de Carreiras.** 2021b. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/careers/career-areas.html>. Acesso em: 14 ago. 2021.

_____. **Nossa Cultura de Trabalho.** 2021c. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/careers/culture.html>. Acesso em: 15 set 2021.

_____. **Trabalhando Juntos.** 2021d. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/company/working-together.html>. Acesso em 15 set 2021.

_____. **Código de Conduta.** 2021e. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/company/code-of-conduct.html>. Aesso em: 15 set 2021.

_____. **Redes Sociais.** 2021f. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/news/social-media.html>. Acesso em: 15 set 2021.

_____. **Informações da Mídia.** 2021g. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt/news/media-information.html>. Acesso em: 17 set. 2021.

_____. **Sustentabilidade.** 2021h. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt/company/sustainability.html>. Acesso em 16 set 2021.

_____. **Fornecedores.** 2021i. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt/company/working-together/suppliers.html>. Acesso em 16 set 2021.

_____. **Produtos.** 2021j. Disponível em:
https://www.cat.com/pt_BR/products.html?_ga=2.240273028.660906353.1635472780-810462764.1635258996. Acesso em 16 set 2021.

_____. **Merchandise.** 2021k. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt/brands/cat/merchandise.html>. Acesso em 17 set 2021.

_____. **Diversidade e inclusão.** 2021l. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt/careers/why-caterpillar/diversity-inclusion.html>. Acesso em: 11 jun. 2021.

_____. **Grupo de recursos para funcionários.** 2021m. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt/careers/why-caterpillar/employee-resource-groups.html>
. Acesso em: 11 jun. 2021.

_____. **Ceterpillar organiza a primeira conferência sobre diversidade e inclusão.** 2021n. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/en/careers/careersnews/diversity-and-inclusion-conference.html>. Acesso em: 11 jun. 2021.

_____. **[site institucional].** 2021q. Disponível em:
<https://www.caterpillar.com/pt.html>. Acesso em: 11 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. 2011. 12 p. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**, Escola de Engenharia de São Carlos, Porto Alegre, 2012.

COX JUNIOR, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos comportamento organizacional**. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 2003.

FARHAT, S. **Empresas multinacionais e transnacionais**. [S.l.: s. n.]: 2007. Disponível em: www.politicaecidadania.com.br. Acesso em: 12 jun. 2021.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

FONTOURA, N. D. O.; GONZALEZ, R. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade?** [S.l.]: IPEA Mercado de trabalho, nov. 2009. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4056/1/bmt41_05_NT_Aumento.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

FRAGA, V. F. Choque cultural como aprendizado profissional e humano. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 33, p. 21-42, set./out. 1999.

GESTÃO EDUCACIONAL. **Diversidade Cultural** – O que é? Tipos, Importância e Exemplos. Sociologia. Webgo Content. s/d. Disponível em: <https://www.gestaoeducacional.com.br/diversidade-cultural-o-que-e/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRUNIG, J. E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e social. Trad: John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1º. sem. 2003. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/CSO/article/view/4840/4090>. Acesso: 25 mar. 2021.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Read – Revista Eletrônica de Administração**. [S.l.], v. 11. n. 5. ed. 47. p. 1-21, set./out. 2005.

IANNI, O. Globalização: Novo paradigma das ciências sociais. **Estudos Avançados**. São Paulo: 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v8n21/09.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica**, n. 33. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. 162 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=288941>. Acesso em: 09 jun. 2021.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. [S.l.]: Nobel, 2007. Disponível em: <http://www.editoranobel.com.br/arquivos/2011492.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus. 2003. Disponível em: <https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/>. Acesso em: 24 mar. 2021.

LOURENÇO, N. Globalização e glocalização. O difícil diálogo entre o global e o local. Mulemba. **Revista Angolana de Ciências Sociais**. [S.l.]: 2014. Disponível em: <http://mulemba.revues.org/203>. Acesso em: 04 set 2021.

MARCONI, A. M.; LAKATOS, M. E. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTELART, A. **A globalização da comunicação**. Bauru: EDUSC, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCLUHAN, M. **A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico**. São Paulo: Nacional, 1962.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações**: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. 2005. 105 f. Dissertação (Mestre em Administração de

Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

NILSON, J. Developing a diversity program: as community demographics change and healthcare organizations extend their geographic reach, many providers are serving and trying to attract a population that is more diverse than ever before. **Healthcare Executive**, [S.l.], jul./aug. 1997.

SANTOS, M. **Por Uma Outra Globalização: Do Pensamento Único À Consciência Universal**. Rio de Janeiro: Record, 2006. Disponível em: <http://files.professor-beneditocarlos.webnode.com/200000021-cabffcbbb0/Por-Uma-Outra-Globaliza%C3%A7%C3%A3o--Milton-Santos.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

THOMAS Jr., R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: AMACON, 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZENONE, L. C. **Gestão estratégica de Marketing: Conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.