



## **EM BUSCA DA DIFERENÇA E DA IGUALDADE: REFLEXÕES SOBRE MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO.**

**Michel Mott Machado** (UMC) - michelmottmachado@gmail.com

**Maria Luisa Mendes Teixeira** (UPM) - malluluisa@gmail.com

### **Resumo:**

*Neste artigo teórico, buscou-se refletir, numa perspectiva emancipatória, sobre os termos multiculturalismo e interculturalismo no contexto dos estudos organizacionais, pois entende-se que o seu emprego pode sinalizar repercussões teóricas e metodológicas para o campo de estudos. Entende-se que as abordagens da "interculturalidade" que reduzem o fenômeno a um "how to do business with", bem como aquelas que até chegam a admitir a ideia de reconhecimento do outro, desde que não contrarie a cultura hegemônica, sejam expressões que se alinham à ideia de uma cultura dominante num dado espaço cultural. Com vistas a um conhecimento prudente para uma vida decente, pensa-se que seja necessário ir além e assumir a utopia realista do reconhecimento recíproco e da disponibilidade para o enriquecimento cultural mútuo, o que pressupõe a ideia de uma ecologia de saberes.*

**Palavras-chave:** *Diferença; Igualdade; Multiculturalismo; Interculturalismo; Ecologia de Saberes.*

**Área temática:** *GT-01 Organizações e Interculturalidade*

**EM BUSCA DA DIFERENÇA E DA IGUALDADE: REFLEXÕES SOBRE  
MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO.**

Michel Mott Machado

Universidade de Mogi das Cruzes e Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula  
Souza. *E-mails:* [michel.machado@umc.br](mailto:michel.machado@umc.br); [michel.machado@cps.sp.gov.br](mailto:michel.machado@cps.sp.gov.br)

Maria Luisa Mendes Teixeira

Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* [marialuisa.teixeira@mackenzie.br](mailto:marialuisa.teixeira@mackenzie.br)

## **Introdução**

Há algum tempo se tem escrito, lido e ouvido sobre os termos multiculturalismo e interculturalismo, inclusive no campo da Administração. No entanto, admitta-se, nem sempre se mostra fácil distinguir uma ideia da outra, uma vez que, em algumas oportunidades, aparecem muito ligadas, sendo até mesmo tomadas sem muito rigor conceitual.

O termo cultura, nas duas últimas décadas, passou a ser associado no âmbito das organizações, a um conjunto de novos conceitos relacionados entre si, trazendo implicações práticas e o estabelecimento de novas redes semânticas (BARBOSA, 2004). Segundo Barbosa e Veloso (2009, p. 161), “ativo intangível, multiculturalismo, interculturalidade e transculturalidade são alguns destes novos conceitos, que nos remetem para diferentes problemas teóricos e metodológicos”.

Sendo assim, entende-se que caberia uma discussão teórico-conceitual acerca da noção de interculturalismo, bem como para tentar clarear um pouco mais a compreensão do termo em relação à ideia de multiculturalismo, pois o que se vê, em alguns momentos, é uma confusão no uso destas terminologias.

Portanto, uma reflexão sobre aquilo que une os termos interculturalismo / interculturalidade aos de multiculturalismo / multiculturalidade, se faz pertinente, inclusive no campo dos estudos organizacionais, pois estudos voltados à expatriação têm defendido a adoção do conceito de adaptação intercultural (MACHADO, 2015; MACHADO; TEIXEIRA, 2015; MACHADO; TEIXEIRA, 2015a), no lugar do conceito de ajustamento cultural do expatriado, dominante dentro do campo; além do próprio conceito de interculturalidade e de emancipação serem os elementos qualificadores da dignidade no âmbito organizacional (MACHADO, 2015; MACHADO; TEIXEIRA, 2016).

Acredita-se que a abordagem conceitual de adaptação intercultural na expatriação, por exemplo, pode trazer novas perspectivas à gestão organizacional, pois assume-se que o prefixo “inter” deve implicar, necessariamente, num reconhecimento recíproco e na disponibilidade para o enriquecimento cultural mútuo (ver SANTOS; MENESES, 2010), o que pressupõe assumir a ideia de ecologia de saberes (ver SANTOS, 2011; 2010).

## **Objetivo**

Refletir, numa perspectiva emancipatória, sobre o emprego dos termos multiculturalismo e interculturalismo no contexto dos estudos organizacionais.

## **Desenvolvimento**

Uma reflexão sobre aquilo que une os termos interculturalismo e interculturalidade aos de multiculturalismo e multiculturalidade, inicialmente, se faz pertinente. Neste sentido, um simples passar de olhos sobre as palavras e se poderá notar a predominância do termo “cultura” como elemento central, que complementado por seus respectivos prefixos e sufixos, dá as formas finais das palavras ora em foco.

Para o filósofo Comte-Sponville (2003), o termo cultura pode ser tomado em dois sentidos, um estrito e outro lato. Em seu sentido estrito, a palavra cultura designa “o conjunto de conhecimentos que uma sociedade transmite e valoriza, em particular os que se referem ao passado da humanidade (sua história, suas crenças, suas obras). É o contrário da incultura” (COMTE-SPONVILLE, 2003, p. 135). No sentido lato, a

palavra cultura “se tornou um quase sinônimo de civilização: ela designa tudo o que é produzido ou transformado pela humanidade. É o contrário do estado de natureza” (IDEM).

No campo da Antropologia, a cultura tem se mostrado um tema central de debates, desde as discussões acerca da existência ou não de um determinismo biológico e geográfico, os antecedentes históricos do conceito de cultura, até as teorias modernas sobre cultura e as formas de operacionalização da mesma (LARAIA, 2007).

Seja de qual modo for que se encare, teoricamente, o fenômeno denominado de cultura, não seria incorreto considerar, de forma mais sumarizada, que “em antropologia, convencionou-se que os padrões de comportamento, as instituições, os valores materiais e espirituais de um povo são a sua cultura” (JUNQUEIRA, 1999, p. 17).

Pensando-se em termos da operacionalização da cultura, é preciso afirmar que cada cultura condicionaria a visão de mundo de seus membros, assim como cada cultura possui uma lógica própria (LARAIA, 2007). De fato, seria melhor se se pensasse em termos de “como as culturas se operacionalizam”, uma vez que não convém pensar na existência de uma única cultura. Tal assertiva, acredita-se, traz à tona a ideia de diversidade de culturas, ou de diversidade cultural, que pode ser compreendida como a “representação em um sistema social de pessoas com afiliações grupais de significância cultural distinta” (HANASHIRO, 2008, p. 59).

Assim, ao considerar um mesmo sistema social, pode-se falar em significâncias culturais distintas, para grupos de afiliações distintas, ou ainda em relacionamentos sociais entre grupos distintos pertencentes a sistemas sociais também distintos. Neste sentido, se é possível falar em diversidade cultural, caberia refletir sobre as possibilidades de relacionamentos entre os indivíduos pertencentes aos diferentes sistemas socioculturais. Uma preocupação subjacente a esta reflexão seria: como coexistir num dado sistema social, a partir de um reconhecimento recíproco e da disponibilidade para enriquecimento mútuo? Ou ainda, como relacionar-se com o outro, preservando-lhe a sua dignidade e a minha?

Todorov (1993) sinalizou que a forma como as sociedades têm tratado a questão da diferença tem sido considerada sob dois aspectos: pela hierarquização/inferiorização do outro, por um lado; ou pela assimilação subordinadora a um contexto mais amplo, por outro. Dentro desta perspectiva, entende-se que seja dentro do contexto de pugna pelo respeito à diferença que surgem os conceitos de multiculturalidade e de interculturalidade.

Para Jaime (2009), a discussão sobre o multiculturalismo seria um reflexo do deslocamento dos conflitos políticos contemporâneos, sendo os mesmos travados, primordialmente, na esfera das lutas pelo reconhecimento das identidades culturais por parte dos grupos hegemônicos. Segundo Santos e Nunes (2010), o próprio conceito de “cultura”, tornou-se um terreno explícito de lutas políticas, sendo que a cultura tornou-se um conceito estratégico para definição das identidades e das alteridades contemporaneamente, tornando-se um recurso central para a afirmação da diferença e da luta pelo seu reconhecimento (SPIVAK, 1999 *apud* SANTOS; NUNES, 2010).

Num esforço para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade, pode-se considerar que palavras como multiculturalismo, justiça multicultural, direitos coletivos, cidadanias plurais, impulsionam as tensões entre diferença e igualdade, estando estas tensões mesmas, no centro das lutas de movimentos emancipatórios, com compreensões alternativas ou não-hegemônicas dignidade humana (SANTOS; NUNES, 2010).

Para Barbosa e Veloso (2009), o termo multiculturalismo surgiu, inicialmente, no Canadá e na Austrália, em meados dos anos 70 do século XX, sendo utilizado como instrumento discursivo em reforço a políticas governamentais adequadas às minorias culturais e ao pluralismo étnico, no sentido de pretender superar políticas consideradas assimilacionistas.

Segundo Stuart Hall (2003, *apud* JAIME, 2009), há que se precisar os termos multicultural e multiculturalismo. Nesta direção, o adjetivo multicultural descreveria características de governabilidade presentes em sociedades, nas quais, diferentes comunidades culturais tentassem estabelecer uma vida em comum, mas preservando-lhes aspectos de sua identidade “original”; o substantivo multiculturalismo se referiria ao como lidar com problemas de diversidade e multiplicidade produzidos pelas sociedades multiculturais (JAIME, 2009).

De acordo com Santos e Nunes (2010), deve-se contestar o conceito usual de multiculturalismo e, ao mesmo tempo, procurar pela possibilidade de multiculturalismos emancipatórios. No encaminhamento de esforços contestatórios, pode-se aludir ao aspecto controverso e tensionado que o conceito de multiculturalismo apresenta, tanto por vieses conservadores quanto cosmopolitas/emancipatórios, de modo que, às críticas conservadoras ao multiculturalismo, vieram algumas respostas progressistas (ver SANTOS; NUNES, 2010).

No entanto, deve-se reconhecer o fato de que, na esfera das críticas progressistas às críticas conservadoras ao multiculturalismo, não existe univocidade pacífica entre os setores cosmopolitas, sendo que as razões para isso se encontrariam na diversidade de projetos político-culturais que se denominam como multiculturais, bem como nos diferentes âmbitos geopolíticos e espaciais nos quais se inscrevem (*IDEM*).

Após o reconhecimento das visões mais usuais do multiculturalismo, resta-nos reconhecer que numa perspectiva pragmático-realista, o multiculturalismo seria um movimento que pressupõe “uma cultura dominante que aceita, tolera e reconhece a existência de outras culturas no espaço cultural onde domina” (SANTOS; MENESES, 2010, p. 9).

Se assim é, haveria a possibilidade de multiculturalismos emancipatórios? Seria correto associar o multiculturalismo a conteúdos e projetos contra hegemônicos e emancipatórios? Acredita-se que a resposta possa ser afirmativa, devido a uma postura investigativa e engajada que se apoia na utopia realista de uma ecologia dos saberes. Entende-se que versões emancipatórias do multiculturalismo não só seriam possíveis, como se fundamentariam “no reconhecimento da diferença e do direito à diferença e da coexistência ou construção de uma vida em comum além de diferenças de vários tipos” (SANTOS; NUNES, 2010, p. 33).

Um pressuposto de característico avanço qualitativo no processo emancipatório evocado, tem a ver não somente com o reconhecimento em si da diferença, mas na prerrogativa do exercício de um direito, portanto, um elemento de justiça, num sentido mais amplo do “próprio direito à vida no sentido pleno” (ver MANZINI-COVRE, 1999, p. 11).

Ao se reconhecer essa “diversidade que permite a emergência de novos espaços de resistência e de luta e de novas práticas políticas” (SANTOS; NUNES, 2010, p. 39), pode-se identificar

dois grandes tipos de estratégias baseadas no duplo pilar de uma sociologia das ausências e de uma teoria da tradução”, quais sejam: 1. historiografias e discursos emancipatórios “subalternos”/“alternativos” oriundos de narrativas “nativas” de oposição à dominação colonial ou

do capitalismo global; 2. Multiculturalismo “policêntrico”. (SANTOS; NUNES, 2010, p. 41)

Ressalte-se que tanto o emprego da sociologia das ausências quanto da teoria da tradução, seriam recursos fundamentais a fim de se evitar que os discursos e práticas culturais emancipatórios caíssem na armadilha da reprodução de concepções e preocupações eurocêntricas. Assim, quando se fala da adoção do procedimento metassociológico denominado sociologia das ausências, se está a falar, concomitantemente, em ampliar a diversidade epistemológica do mundo, e ao se proceder tal ampliação, logo se estará a criar melhores condições à reinvenção da emancipação social (SANTOS; MENESES; NUNES, 2005). O trabalho de tradução, por sua vez, permitiria “criar inteligibilidade recíproca entre as experiências do mundo” (SANTOS, 2010, p. 123), de modo que, potencialmente, se desenvolvessem multiculturalismos emancipatórios ou mesmo relações sociais interculturais.

A ideia de interculturalidade aqui assumida, é aquela que “pressupõe o reconhecimento recíproco e a disponibilidade para enriquecimento mútuo entre várias culturas que partilham um dado espaço cultural” (SANTOS; MENESES, 2010, p. 9). Note-se que esta perspectiva transcende a de multiculturalismo, posto que visa ultrapassar a relação cultura dominante-cultura dominada, sendo, portanto, admitida em uma visão utópico-realista (SANTOS, 2007).

Contudo, o termo interculturalidade e suas variações, têm sido bastante utilizados dentro do campo da Administração, seja por meio de reflexões acerca do imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea (FREITAS, 2008), do esforço em relacionar interculturalidade e dialogia nas empresas para tentar compreender a complexidade que envolve a relação intercultural no âmbito de empresas globais (BARBOSA; VELOSO, 2009), ou em procurar compreender a comunicação intercultural em empresas transnacionais (FONSECA, 2011), entre outras questões. De qualquer forma, faz-se necessário uma análise de algumas utilizações do termo dentro do campo.

Segundo Barbosa (2001), o conceito de interculturalidade é utilizado para dar conta da diferença no âmbito social, bem como na esfera organizacional, diferentemente do multiculturalismo que estaria mais atrelado à esfera da política social. Para Barbosa e Veloso (2006), a interculturalidade nos remeteria à questão do diálogo, para o entendimento com vistas à ação, à atuação nos negócios em um mundo que se globalizou. Alega-se, que a ideia de interculturalidade estaria ligada à tradução de uma cultura para outra, e que se tornou popular no âmbito dos negócios internacionais de meados da Segunda Grande Guerra em diante, com destaque para os Estados Unidos (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Caberia refletir, no entanto, que ao se delimitar, mesmo que relativamente, a discussão da interculturalidade a uma dimensão que poderia ser resumida na expressão “*how to do business with*”, haveria um processo de redução do fenômeno que diminuiria a perspectiva emancipatória que se enseja.

A partir da década de 1980, tendo por pano de fundo a globalização e as pressões de movimentos civis nas empresas, o contato intercultural expandiu-se e tornou-se rotineiro, concomitantemente às tecnologias gerenciais geradas a partir da ideia de diversidade nas organizações (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Note-se que a migração da noção de interculturalidade para a noção de “comunicação”, em detrimento do conceito de tradução, como uma das dimensões da operacionalização da interculturalidade no âmbito das organizações transnacionais, teria apoio na teoria comunicativa de Habermas, mais precisamente no debate sobre a esfera

pública e a possibilidade da compreensão do diálogo para fins de se estabelecer um consenso (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Entretanto, não é possível não nos lembrarmos, que no caso específico das empresas transnacionais, o que estaria no centro da comunicação seriam os objetivos organizacionais, bem como os meios para alcançá-los. Neste sentido, verificar-se-ia, talvez intransponível ao processo emancipatório, entre a ação comunicativa e a ação estratégica, uma vez que esta última estaria orientada para o êxito, sendo os atores tratados como meios/obstáculos para se chegar a determinado fim, ou à realização do seu plano de ação, que somente terá obtido sucesso uma vez que o agente for bem-sucedido sobre as decisões dos demais atores, e isto mediante palavras, dinheiro, violência física ou outros meios (HABERMAS, 2003).

Numa visão ampla, apresenta-se a compreensão de que “o reconhecimento do outro é um elemento fundador da convivência intercultural que se impõe na vida social e organizacional nos dias de hoje” (FREITAS, 2008, p. 80), sendo que o prefixo “inter” indicaria interação entre os indivíduos implicados, tanto numa perspectiva cooperativa quanto conflituosa, porém admitindo-se que haveria a possibilidade de contribuição dos chegados, relida desde a matriz cultural do país hospedeiro, podendo expressar-se à medida em que não contrarie a cultura hegemônica, como condição mesma à sua aceitação e ajustamento cultural (FREITAS, 2008). Nesta perspectiva, pensa-se, se poderia refletir até que ponto haveria um componente explícito, senão timidamente implícito de um processo emancipatório.

### **Considerações Finais**

Buscou-se refletir, numa perspectiva emancipatória, sobre os termos multiculturalismo e interculturalismo no contexto dos estudos organizacionais, pois concordamos com Barbosa e Veloso (2009) quando sinalizam à possibilidade de repercussões teóricas e metodológicas a partir de tais conceitos

Coube-nos reconhecer o destaque da existência da abordagem redutora da discussão da interculturalidade a uma mera expressão do “*how to do business with*”, bem como daquelas que chegam a admitir a ideia de reconhecimento do outro ligada à interculturalidade, desde que condicionada à não contrariedade da cultura hegemônica. Tais expressões, entende-se, se alinham à ideia de uma cultura dominante num dado espaço cultural.

Com vistas ao conhecimento prudente para uma vida decente, pensa-se que seja necessário ir além e assumir a utopia realista do reconhecimento recíproco e da disponibilidade para o enriquecimento cultural mútuo, o que pressupõe a ideia de uma ecologia de saberes.

**Palavras-chave:** Diferença; Igualdade; Multiculturalismo; Interculturalismo; Ecologia de Saberes.

### **Referências**

- BARBOSA, L. Diversidade e globalização. **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 13-21, 2001.
- \_\_\_\_\_. Marketing etnográfico. **Revista de Administração de Empresas Executiva**, São Paulo (FGV), v. 2, 2004.
- \_\_\_\_\_.; VELOSO, L. Gerenciamento intercultural. **Informativo ESPM**, Jun./2006.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. *In* BARBOSA, L. (Org.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. **S.O Estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

COMTE-SPONVILLE, A. **Dicionário filosófico.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.

FONSECA, A. C. P. D. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre a sua comunicação com os norte-americanos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1099-1121, Rio de Janeiro, Dez./2011.

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Revista Organização & Sociedade – O&S**, v. 15, n. 46, Salvador, Jul./Set., 2008.

GOHN, M. G. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos.** 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. *In* HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social.** Madrid: Taurus, 2003.

JAIME, P. Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade. *In* BARBOSA, L. (Org.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.

JUNQUEIRA, C. **Antropologia indígena: uma introdução.** São Paulo: EDUC, 1999.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico.** 21. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

MACHADO, M. M. **Caminhos da adaptação intercultural na expatriação: uma cartografia simbólica da dignidade de latino-americanos no Brasil.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2015.

\_\_\_\_\_.; TEIXEIRA, M. L. M. Adaptação intercultural na expatriação: em busca de um conceito. **III Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais – CBEO**, UFES-Vitória/ES, 28 a 30 de outubro de 2015.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Adaptação cultural ou adaptação intercultural na expatriação. **XXXIX Encontro da ANPAD – EnANPAD**, Belo Horizonte/MG, 13 a 16 de setembro de 2015a.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Dignidade nas organizações: um olhar para além do moderno. **IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO**, Belo Horizonte/MG, 15 a 17 de maio de 2016.

MANZINI-COVRE, M. L. **O que é cidadania.** 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

SANTOS, B. S.; MENESES, M. P.; NUNES, J. A. Introdução: para ampliar o cânone da ciência: a diversidade epistemológica do mundo. *In* SANTOS, B. S. (Org.). **Semear outras soluções: os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

\_\_\_\_\_. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social.** São Paulo: Boitempo, 2007.

\_\_\_\_\_.; MENESES, M. P. Introdução. *In* SANTOS; B. S.; MENESES, M. P. (Orgs.). **Epistemologias do Sul.** 2. ed. Coimbra: Edições Almedina e CES, 2010.

\_\_\_\_\_. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_.; NUNES, J. A. Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. *In*: SOUSA SANTOS, B. (Org.). **Reconhecer para libertar:**



os caminhos do cosmopolitismo multicultural. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente:** contra o desperdício da experiência. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TODOROV, T. **Nós e os outros.** Rio de Janeiro: Zahar, 1993.