

## Reflexões sobre comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável

Reflections on communication in intercultural organizations from a sustainable perspective

Reflexiones sobre la comunicación en las organizaciones interculturales en una perspectiva sustentable



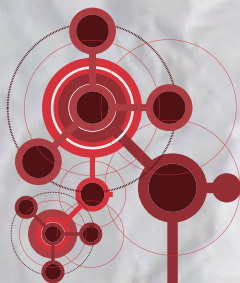
Érik Álvaro Fernandes

- Mestrando em Administração na Universidade Estadual de Londrina (UEL), na área de concentração de Gestão e Sustentabilidade
- Bacharelado em Administração e licenciatura em Matemática, ambos pela UEL
- E-mail: erik.alvaro@hotmail.com



Marlene Marchiori

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



## Resumo

Com a globalização, as organizações são simultaneamente agentes e espaços interculturais que demandam sujeitos em processo de interculturalidade. Nessa dinâmica estão implícitos desafios que requerem a participação dos sujeitos em interação, a qual tem a comunicação como produtora de sentidos na construção de realidades interculturais organizacionais. Nesse contexto, somam-se as demandas do desenvolvimento sustentável, as quais requerem sujeitos em processos interculturais de negociação, cujas atitudes preservam o futuro. Assim, esse ensaio teórico objetiva-se em apontar caminhos em construção, para as demandas dessas esferas que têm na organização sua peça-chave.

PALAVRAS-CHAVE: INTERCULTURALIDADE • SUSTENTABILIDADE • COMUNICAÇÃO.

## Abstract

With the advent of globalization, organizations become simultaneously intercultural agents and spaces that demand individuals that are undergoing a process of interculturality. In these dynamics there are implicit challenges that require the participation of the interacting individuals, which has communication as a producer of meanings in the construction of intercultural organizational realities. In this context, one must add the demands of sustainable development which require individuals undergoing intercultural processes of negotiation, whose attitudes preserve the future. Thus, this theoretical essay aims at showing the ways under construction, for the demands of such spheres which have the organization as the main key.

KEYWORDS: INTERCULTURALITY • SUSTAINABILITY • COMMUNICATION.

## Resumen

Con la globalización, las organizaciones son simultáneamente agentes y espacios interculturales que demandan sujetos en proceso de interculturalidad. En esta dinámica están implícitos los desafíos que requieren la participación de los sujetos en interacción, en la cual se tiene a la comunicación como productora de sentidos en la construcción de realidades interculturales organizacionales. En este contexto súmanse las demandas del desarrollo sustentable que requieren los sujetos en procesos interculturales, cuyas actitudes preservan el futuro. Por lo tanto, este ensayo teórico tiene el objetivo de mostrar caminos en construcción, para las demandas de estas esferas que tienen en la organización su pieza clave.

PALABRAS CLAVES: INTERCULTURALIDAD • SOSTENIBILIDAD • COMUNICACIÓN.



A globalização (Ganesh; Stohl, 2013) propiciou um aumento do encontro de culturas, que acabaram oportunizando o desenvolvimento de estudos sobre a interculturalidade, principalmente em meados da Segunda Guerra Mundial no âmbito dos negócios internacionais (Barbosa; Veloso, 2007). Essa relação tem forte ligação com a preparação de grupos de indivíduos para trabalharem no exterior em empresas internacionalizadas. Assim, falar em interculturalidade era o mesmo que falar do processo de tradução de uma cultura para outra, de modo que permitisse a elas se relacionarem e conviverem (Barbosa; Veloso, 2007). Esse discurso, aparentemente, “deu conta” desse tema no campo das organizações.

Entretanto, a interculturalidade é hoje um tema tão abrangente que pode ser relacionado a qualquer esfera do conhecimento. Isso tem sido ressaltado nos campos acadêmico e profissional, buscando-se provocar reflexões nas organizações quanto a seu comportamento, suas responsabilidades e suas prerrogativas sociais, além de propiciar relacionamentos que as tornem um espaço social intercultural reconhecido nesse mundo globalizado. Com as contribuições das diversas áreas do conhecimento, a interculturalidade deixa assim de ser um “código de tradução” para assumir uma dimensão complexa, a qual lhe permite interferir na construção e na reconstrução dos significados dos encontros culturais (Maia e França, 2003; Condit, 2006).

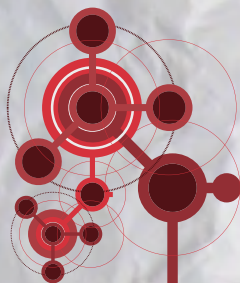
Esse inter-relacionamento complexo que caracteriza o mundo globalizado recai também na responsabilidade das empresas quanto ao meio ambiente, uma vez que seus objetivos pautados em interesses econômicos produzem efeitos que acabam colocando em risco o sistema de suporte a vida ao redor do mundo. Essas ações agressivas provocam um alerta mundial que culmina no estabelecimento de objetivos globais e na adoção de estratégias entre as nações para evitar a consolidação desse cenário catastrófico (Mebratu, 1998). Nasce assim a sustentabilidade representando esse objetivo global e o desenvolvimento sustentável como a definição do caminho que deve ser seguido para se alcança-la.

Se a interculturalidade caracteriza as realidades organizacionais das empresas em globalização (García-Canclini, 1998; Barbosa e Veloso, 2007) e o desenvolvimento sustentável requer a adoção de práticas que cada vez mais devem se tornar a realidade das sociedades e por consequência das organizações (Redclift, 2005; Barkemeyer et al., 2011), então as demandas de ambas devem ser levadas em consideração numa análise sobre as organizações dentro desses processos. Além disso, nessas organizações é premente a necessidade de proximidade, de participação e de relacionamento entre os sujeitos (Barbosa e Veloso, 2009; García-Canclini, 1998; Bowe e Martin, 2007).

Se a comunicação tem uma característica de ubiquidade, então se questionam quais os desafios da comunicação nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável. A resposta é complexa e pode apresentar inúmeros caminhos devido à própria multidisciplinaridade das esferas aqui consideradas. Assim, um ensaio teórico nessa temática parece mais apropriado para se abordar às discussões possíveis dessas relações.

Vale ressaltar que os desafios da interculturalidade acabam aspirando também os da sustentabilidade, que tem como meta atender às necessidades globais, construídas por meio das necessidades particulares (Redclift, 2005), negociadas interculturalmente pelos sujeitos, requisitando a comunicação e o relacionamento entre eles (Mebratu, 1998).

Portanto, este artigo pode contribuir com uma discussão teórica multidisciplinar que é premente do próprio tema da interculturalidade, apontando que sem a comunicação, que implica interação, relacionamento dialógico e criação de significados compartilhados pelos sujeitos, não há viabilização do processo de interculturalidade na organização, o que acaba mesmo inviabilizando o próprio desenvolvimento sustentável.



## INTERCULTURALIDADE

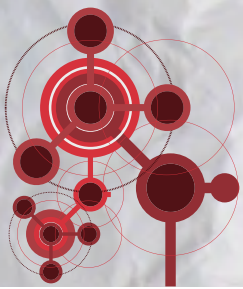
García-Canclini (1998) olha para os fatos históricos que ocorreram na história da humanidade e destaca que sempre houve intercâmbios culturais entre os povos, por meio de trocas e interações das mais diversas ordens. Aliado a isso a Lauder Business School (LBS, 2014), que entende cultura como o sistema de significados que orienta o comportamento do sujeito e que pode ser reproduzido e transformado por ele, define a interculturalidade como um fenômeno coletivo de compartilhamento de significados dentro de uma base comunicacional comum. Dessas abordagens pode-se destacar o caráter processual da interculturalidade, que ocorre e se modifica com o tempo, ou seja, não é estático e, além disso, possui as características de ser a-histórico, dinâmico e heterogêneo.

Dentro desse processo definido por García-Canclini (1998) e pela LBS (2014) está implícita a ideia de um encontro de culturas, onde as semelhanças e diferenças são levadas para discussão, no momento em que se busca uma base comunicacional comum, sendo fundamental, nesse processo, a construção e o compartilhamento de significados comuns. Desse entendimento, decorre que esse processo nem sempre acontece harmoniosamente, o que corrobora a compreensão da LBS (2014), sendo um encontro de culturas hegemônicas e não dominantes, onde podem ocorrer ficções, sobreposições, interdependência, potencialidade para conflitos e mútua interferência causada por essas possibilidades. Ou seja, esse processo tem a possibilidade de ter um caráter conflituoso e podem existir interferências na formação dessa base comunicacional comum, o que na contemporaneidade reascende as diferenças presentes em ambientes organizacionais.

Por ser um processo marcado por essas características, subentende a presença da participação dos sujeitos para essa dinâmica processual que produz esses efeitos. Essa presença dos sujeitos pode ser percebida em García-Canclini (1998), ao relatar as trocas e as interações que ocorrem no processo, e na LBS (2014), ao admitir a dependência da cultura, que por sua vez está diretamente ligada aos sujeitos. Essa participação dos sujeitos ocorre por meio dos relacionamentos, sendo premente o diálogo; ou seja, ao se relacionar e dialogar, os sujeitos produzem significados que contribuem para o desenvolvimento da base comunicacional comum, que permite os entendimentos até mesmo sobre as diferenças.

Se esses sujeitos, nos processos da interculturalidade, são marcados por relacionamentos dialógicos que produzem significados, então fica clara a presença da interação e a necessidade de conversações. Nesse campo, a perspectiva interacional vislumbra “a comunicação como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (Maia; França, 2003, p. 188). Esse é para Marlene Marchiori (2014) o próprio sentido de realidade intercultural concreta para os sujeitos, o que reforça que esse processo, com essas características de diferenças e conflitos, que busca produzir significados dentro de contextos, o faz por meio da linguagem e dos símbolos compartilhados.

Logo, essa comunicação na base relacional pressupõe uma força interdinâmica que cria e mantém os relacionamentos e, ao fazê-lo, reorganiza, restabelece as entidades que estão relacionadas. Isso dá uma noção do complexo inerente à cultura do sujeito e que no processo de se relacionar com o outro extrapola essa cultura, incorporando outras complexidades num nível intercultural, reforçando a característica de heterogeneidade desse processo e destacando a importância da base comum de entendimento para que essa dinâmica possa ser concretizada entre esses sujeitos.



Portanto, a interculturalidade, neste artigo, é entendida como um processo dinâmico, a-histórico e heterogêneo, conflituoso, cheio de interferências, que requer os sujeitos em trocas, em interações, em relacionamento e diálogo, mobilizando suas culturas para criar uma base comunicacional comum de entendimento capaz de produzir significados compartilhados e contextualizados, ou seja, para criar o próprio sentido de realidade intercultural concreta para o sujeito.

Utilizando a linha de pensamento de García-Canclini (1998) sobre fatos históricos da humanidade que estabelecem relações interculturais entre os povos, este artigo destaca o processo de globalização que ocorreu no mundo e que é definido como o “aumento da intensidade, amplitude e profundidade de interconexão mundial que moldam as nossas experiências sociais, culturais, políticas e econômicas” (Ganesh; Stohl, 2013). Nesse processo de interconexão mundial, as organizações passaram a atravessar as fronteiras das nações, estabelecendo relações interculturais entre as sociedades e as próprias organizações, o que provocou um encontro de diferentes culturas no interior dessas organizações, caracterizando-as como espaços interculturais.

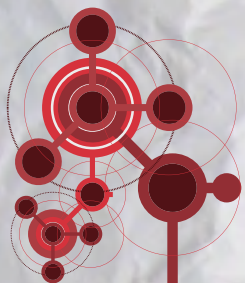
## INTERCULTURALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A consciência que hoje se tem da globalização pode ser atribuída em parte ao aumento de interconexão tecnológica e cultural entre as nações e à diminuição das fronteiras, que contribuíram para a expansão do comércio mundial, o que por fim representou as melhores “rotas” para o desenvolvimento econômico global (Ganesh; Zoller; Cheney, 2005). Esse cenário levou nações e organizações a estabelecerem acordos internacionais e atuarem na esfera dos negócios nesse mundo mais globalizado.

Esse contexto de inter-relacionamento entre as nações e organizações gerou a necessidade de desenvolvimento de uma base comunicacional comum de entendimento entre elas (LBS, 2014). Entretanto, por questões de mobilidade, as organizações também passam a cruzar as fronteiras das nações, sendo esse movimento remetido à ideia de interculturalidade, conforme afirmação de Barbosa e Veloso (2007, p. 60): “o próprio termo [interculturalidade] sinaliza a ideia de ‘atravessamento’ do espaço nacional pela empresa”.

Nesse sentido, percebe-se a existência de dois movimentos que podem ser considerados como processos interculturais: um que ocorre no nível das nações que começam a se relacionar interculturalmente por causa dos acordos políticos e econômicos proporcionados pela globalização e que pode ser descrito como um processo mais amplo de interculturalidade; e um segundo, que ocorre com as organizações adentrando esses espaços nacionais, também proporcionados pela globalização e que por sua vez tornam essas organizações espaços interculturais.

Por questões de alinhamento com o objetivo deste artigo, uma ênfase maior é dada ao segundo caso, que, dentro desse contexto, admite duas possibilidades de coexistência de duas ou mais culturas dentro da organização: a primeira possibilidade corresponde ao encontro conflituoso de bases culturais, ideais e padrões de comportamento distintos (LBS, 2014), que é intenso nas interações e entendido como interculturalidade; a segunda possibilidade resulta da disposição de culturas distintas num mesmo espaço com um mínimo de interação para manutenção da vida social (Barbosa; Veloso, 2007), compreendido como multiculturalidade. Apesar da distinção entre a intensidade das interações nas definições, fica evidente a necessidade de existência de uma proximidade entre os sujeitos que, estando num mesmo ambiente ou não, requerem a comunicação para construção dessas relações entre os diferentes.



É exatamente essa a visão de Stanley Deetz (2010) ao descrever como os ambientes organizacionais são marcados pela diferença e diversidade em vez do controle. E essa é a própria prerrogativa para o processo de interculturalidade, que, nesse caso específico, está dentro dos ambientes organizacionais. Assim o desafio da interculturalidade nas organizações é dar sentido a essas diferenças, sem sufocá-las ou extingui-las, conforme o posicionamento de Barbosa e Veloso (2009), “lidar com a diferença implica no seu reconhecimento, sem a exigência de sua superação em prol da construção de algo comum”. As autoras ainda apontam para a questão de que esse processo de interculturalidade deve dar conta de “fazer sentido ‘para os seus nativos’ tanto numa perspectiva micro como macro” (Barbosa; Veloso, 2009, p. 162). Portanto, esse fazer sentido a todos em níveis se torna um contexto desafiador, sendo que a responsabilidade da construção de significados nesse processo deve ser compartilhada pelos sujeitos engajados (Bowe; Martin, 2007).

Esses relacionamentos dialógicos entre os sujeitos, que estão cientes da sua responsabilidade, remetem à própria capacidade da comunicação como criadora e construtora da realidade social e, por extensão, da própria realidade organizacional. O próprio García-Canclini (1998) evidencia essa capacidade de expressar o social e permitir a estruturação das relações com outros, de tal modo que o sujeito possa evidenciar suas diferenças.

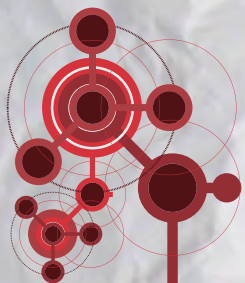
Portanto o ambiente organizacional é marcado pela proximidade dos sujeitos com suas diversidades e diferenças, que levam esses sujeitos a um processo de interculturalidade, onde, junto com outros, são responsáveis por criar uma realidade organizacional que seja capaz de expressar o social, permitindo estruturar suas relações e evidenciar suas diferenças.

Resgatando a globalização como força motriz de mudanças mundiais que levaram a essa dinâmica intercultural, destaca-se também o aumento das preocupações com a crise ambiental que tem assolado o mundo (Vos, 2011). Tal fato levou, no início dos anos 1980, ao surgimento da ideia de sustentabilidade e, posteriormente, do desenvolvimento sustentável, que serviram para se repensar o modelo de desenvolvimento mundial contemporâneo, buscando torná-lo mais sustentável no longo prazo e evitando com isso as crises ambientais que inviabilizariam a vida no planeta. Assim, o desenvolvimento sustentável passou a fazer parte das preocupações das sociedades, das agendas governamentais e das estratégias organizacionais.

## SUSTENTABILIDADE

O emergir das questões ambientais a um nível global entre os anos 1980 e 1990 chamou a atenção das nações para a discussão desses problemas (Vos, 2011, p. 334). Esses problemas ambientais globais (aquecimento, extinção da biodiversidade, desmatamento etc.) adquiriram tamanha força que chegaram a colocar em pauta até mesmo questões sobre a sobrevivência intra e intergeracionais (Redclift, 2005, p. 215). Esse panorama resumido deixa claro o caráter emergencial dessas questões e atesta o cenário de crise e pressões que atinge todas as nações.

Essas pressões levam à realização de conferências mundiais na busca por soluções. Assim, em 1987, a World Commission on Environment and Development (WCED), também conhecida como comissão de Brundtland, apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável, que é o “que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades” (WCED, 1987, apud Redclift, 2005, p. 213). Esse conceito foi prontamente adotado por muitos governos, organizações, instituições etc. (Mebratu, 1998, p. 502).



Mesmo tendo sido esse o conceito estruturador do pensamento sobre o desenvolvimento sustentável, aqui entendido como o caminho a ser percorrido para que se atinja a sustentabilidade, sua operacionalização é dificultada devido à sua abrangência de escopo e, sendo assim, passa a ser necessário o desenvolvimento de processos para torná-lo mais prático.

Essa necessidade leva ao engajamento de diversos atores que acabam selecionando metodicamente partes do conceito original e fragmentando-o em vários conceitos mais convenientes aos contextos pré-determinados, sendo estes mais limitados e, portanto, mais operacionalizáveis. Seria o caso, por exemplo, de um conceito que destaque o ambiental dentro da prática da biologia e da ecologia ou de um que destaque o aspecto econômico dentro da esfera dos negócios, e assim sucessivamente (Mebratu, 1998; Redclift, 2005; Vos, 2011). Essa fragmentação é defendida por Vos (2011, p. 334) como algo benéfico e necessário, justamente por permitir a operacionalização do conceito nos diferentes contextos das demandas das sociedades.

Apesar disso, alguns autores apontam em seus estudos a existência de ambiguidades inerentes ao conceito original quando se levam em consideração diferenças culturais, sociais e econômicas das sociedades (Mebratu, 1998; Redclift, 2005, Barkemeyer et al., 2011). Essas ambiguidades surgem da crença no estabelecimento de uma solução única que resolva as demandas globais desconsiderando as especificidades de cada região ou povo, apenas porque as demandas foram consideradas globais e, por isso, as soluções devem ser pensadas globalmente. Nesse caso, uma resposta global não é sinônimo de "igual para todos", pois os povos que compõem as nações têm diferenças entre si, das mais diversas ordens, e de nada adiantaria uma solução global que servisse a poucos.

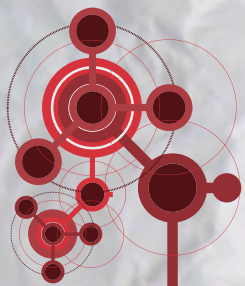
Por isso apresentamos e discutimos três ambiguidades inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável, que podem gerar um campo da interculturalidade, pois estão assentadas nas diferenças econômicas, sociais e culturais dos agentes que geram contextos distintos e que contribuem para a manifestação de visões de mundo conflitantes. A globalização, por sua vez, permite o encontro dessas diferenças numa arena que tenta apontar possíveis caminhos para a promoção da sustentabilidade, de modo que essas características também se tornam pertinentes à interculturalidade.

### A ambiguidade da relação ambiental *versus* social

Para Redclift (2005) o conceito de desenvolvimento sustentável de Brundtland contribui para a caracterização das várias formas de necessidades. Assim, é plausível "defini-las [as necessidades] diferentemente para cada geração e para diferentes culturas" (Redclift, 2005, p. 213). Ao admitir isso, permite-se questionar como são estabelecidas as necessidades para essas diferentes culturas.

Nesse sentido, a sustentabilidade deve atender à necessidade global, pois, como já apontado anteriormente, os riscos são globais. Entretanto, ela deve ser definida diferentemente em função de cada cultura em particular, e essa definição é dificultada pelas diferentes realidades econômicas e sociais entre os países (Redclift, 2005), devido à capacidade de gerar percepções de necessidades distintas.

Assim, as propostas de desenvolvimento sustentável oriundas de países desenvolvidos concentram-se no atendimento das necessidades dos problemas referentes à crise ambiental (Mebratu, 1998; Redclift, 2005; Barkemeyer et al., 2011), enquanto que os países em desenvolvimento sofrem com as desigualdades sociais. Isso se torna até mesmo um problema para a própria promoção do desenvolvimento sustentável nesses locais, pois os sujeitos são colocados frente ao dilema de preservar a natureza, ao mesmo tempo em que dela precisam para sobreviver.



Por trás dessa divisão político-econômica entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, há países com suas culturas singulares agindo para a promoção dos seus interesses particulares. Isso é o que a Lauder Business School (LBS, 2014) admitiu como interculturalidade, esse encontro de culturas hegemônicas e não dominantes que gera conflitos e sofre interferências.

Além dessa caracterização própria da interculturalidade, destaca-se também a existência de uma comunicação de uma única via que tem na essência o controle da informação, que se manifesta quando os países desenvolvidos, ao adotarem um modelo de desenvolvimento sustentável mais voltado para o ambiental, acabam obrigando os países em desenvolvimento a fazê-lo também (Barkemeyer et al., 2011). Essa ausência de um relacionamento dialógico entre os países indica que não há uma base comum de entendimento onde todos podem expor suas diferenças e, o pior, não há interação ou relacionamento dialógico entre eles.

Um possível encaminhamento para essas questões é o seu tratamento a partir de uma abordagem da interculturalidade voltada para a busca por uma base comunicacional comum que permita relacionamentos dialógicos no processo de negociar os diferentes significados construídos pelas culturas, construindo assim as necessidades particulares, que, por sua vez, compõem o sentido das necessidades globais. Nesse processo intercultural, é fundamental dar voz a todos, permitindo evidenciar suas diferenças, construindo uma realidade social agregadora da humanidade, muito diferente da realidade político-econômica em voga. Nessa nova realidade social, a comunicação interacional é premente e fundamental, pois ela não elimina as diferenças, mas, pelo contrário, reconhece, dialoga, entra em conflito e tem ruídos, como deve ser o próprio processo intercultural.

### A ambiguidade da relação economia *versus* ecologia

Vos (2011, p. 336) sublinha os paradigmas construídos a partir dos estudos da sustentabilidade, apontando que a dicotomia dessa relação (economia *versus* ecologia) está enraizada na crença de saber qual o verdadeiro caminho para se alcançar a sustentabilidade. Dois paradigmas são destacados: o paradigma da perspectiva econômica, que defende o incentivo à modernização consciente e ao crescimento econômico sustentável que, segundo os mesmos, leva as verdadeiras soluções para os problemas das necessidades globais; e o paradigma da perspectiva ecológica, que aponta para a urgência de uma nova sociedade, uma nova lógica e o imediato rompimento com a exploração da natureza, já muito desgastada por tudo que o homem e, principalmente, as organizações têm feito a ela até o momento.

Essas distintas visões de como a sustentabilidade deve ser promovida acabam influenciando os diversos agentes envolvidos no processo, como os governos, as organizações empresariais, as ONGs, a sociedade civil, entre outros. Esses agentes se polarizam na defesa dos interesses econômicos ou ecológicos e acabam se tornando antagônicos dentro do processo. Disso decorre que, num nível informacional, surgem discursos que se contrapõem e tentam viabilizar sua visão, buscando advogar a seu favor sem permitir uma possibilidade de diálogo com as outras partes. Por motivos já explicitados, isso exigiria um nível mais interacional entre esses agentes, o que demandaria relacionamentos dialógicos para lidar com essas questões.

Se, por um lado, há diferenças horizontalizadas entre os agentes que tentam perfazer ações para o desenvolvimento sustentável e que, nesse sentido, demandam processos interculturais; por outro, existem processos verticalizados e baseados no alinhamento das diferentes perspectivas dentro das organizações. Nesse caso, a organização que se alia a uma proposta, geralmente ligada à perspectiva econômica, muito provavelmente não corresponderá a todas as necessidades dos diferentes sujeitos que compõem a organização. Dessa form, uma proposta adotada pode não corresponder às verdadeiras necessidades





pontuais, que poderiam ser construídas a partir dos significados dos sujeitos em interação, indicando, assim, um campo da interculturalidade, ao evidenciar a presença de diferenças, conflitos e ruídos, além da ausência da base comum de entendimento.

Assim, mais uma vez é pertinente uma abordagem intercultural dessas questões, aliadas à busca de sentido para os "nativos" em diferentes níveis, conforme a afirmação de Barbosa e Veloso (2009), pois a adoção de determinada perspectiva sustentável acaba impactando as realidades construídas por esses sujeitos e, por consequência, os seus entendimentos dos significados compartilhados.

### A ambiguidade na relação homem *versus* natureza

Mebratu (1998, p. 497) destaca a relação entre o homem e a natureza no ocidente, nas tribos havaianas e africanas. Em cada uma delas há diferenças significativas, que podem ser entendidas por meio do estabelecimento da dicotomia entre homem e natureza, que determina, respectivamente, duas perspectivas: a antropocêntrica (o homem domina a natureza) e a ecocêntrica (o homem como parte da natureza).

Na perspectiva antropocêntrica, o homem aparece "descolado" desse mundo natural, sendo soberano a ele, podendo fazer o que bem entender. Muitas religiões comportam esse tipo de visão em suas bases teleológicas, segundo as quais o homem foi criado para dominar a natureza, e isso tem orientado o comportamento humano a partir de uma perspectiva ocidental (Mebratu, 1998; LBS, 2014).

Na perspectiva ecocêntrica, o homem não está "descolado", mas é uma das tantas espécies que fazem parte da natureza. Sua relação com a natureza é harmônica, e juntos devem gerar a capacidade de se sustentarem. Para os havaianos, por exemplo, a terra está tão viva quanto o homem (Mebratu, 1998, p. 497) e a vida está em todos os lugares visíveis e invisíveis. Nas comunidades africanas, por sua vez, o universo é considerado o todo visível e invisível sem limites, onde o homem é um amigo, um beneficiário, um usuário da natureza (Mebratu, 1998, p. 498). Percebe-se claramente a diferença cultural na percepção da relação homem/natureza e como, nessa perspectiva ecocêntrica, há um predomínio de uma visão holística.

Considerando as diferentes origens de entendimento dessa relação, é possível pressupor que os modelos preconcebidos de desenvolvimento sustentável nem façam sentido para alguns povos, por exemplo, um modelo de desenvolvimento sustentável do ocidente para ser utilizado numa tribo africana. Entretanto, pressupor isso não significa dizer que a degradação da natureza atinge somente a alguns; pelo contrário, mais uma vez reforça-se a afirmação de Redclift (2005) sobre o fato de que a necessidade global adquire seu significado a partir das necessidades particulares, e nesse caso é premente a necessidade de considerar as diferenças culturais no desenvolvimento de uma proposta ou mesmo de várias propostas.

Enfim, a interculturalidade não deve ser vista como algo que rompe com significados dos sujeitos para incutir novos, o que a restringiria a uma perspectiva meramente informacional, e já está claro que a interculturalidade não atua nesse nível. Ela atua, sim, na ampliação dos significados dos sujeitos, de modo que estes não compreendam apenas os seus significados singulares, mas busquem compô-los com os significados de outros sujeitos, inter-relacionando-os. É a partir dessas interações que pode emergir uma base de entendimento comum, que serve para o entendimento nas organizações interculturais em uma perspectiva sustentável.



## ORGANIZAÇÕES INTERCULTURAIS EM UMA PERSPECTIVA SUSTENTÁVEL

A interculturalidade pode ser evidenciada nos processos de globalização e na sustentabilidade. Além disso, as organizações praticamente têm um papel ativo em todas essas esferas, seja como agentes adotando uma perspectiva ou negociando o desenvolvimento sustentável; seja cruzando fronteiras das nações perfazendo negócios; ou como um espaço intercultural para os sujeitos, sendo que essa sua importância é evidenciada na interculturalidade (Barbosa; Veloso, 2007 e 2009), na globalização (Ganesh; Zoller; Cheney, 2005) e na sustentabilidade (Vos, 2011; Barkemeyer et al., 2011), justamente por ocupar uma posição-chave dentro das esferas econômica, política, social e ambiental.

Assim são vários fluxos de diferenças, conflitos e interferências que se revelam numa organização e ao seu redor, nos relacionamentos interorganizacionais e nas relações entre essa organização e as sociedades, quando ela cruza suas fronteiras. Destaca-se o fato de que o delineamento dessa dinâmica organizacional intercultural é bem mais complexo que o apresentado e que aqui tem apenas a finalidade de ilustrar os fluxos de diferenças, conflitos e interferências inerentes às organizações interculturais e que podem ocorrer também em uma perspectiva sustentável, ou seja, esses fluxos ainda requisitariam significados particulares sobre suas necessidades para gerar um significado consistente as necessidades globais (Redclift, 2005).

Portanto, o desafio intercultural numa perspectiva sustentável é dar conta dessas diferenças, desses conflitos e dessas interferências ao longo dos fluxos relacionais na e da organização, articulando bases comunicacionais comuns em níveis diferenciados de entendimentos sobre as necessidades particulares de desenvolvimento sustentável, de modo que seja possível criar e manter esses relacionamentos e significados compartilhados nesses fluxos.

Nesse sentido, a característica de ubiquidade da comunicação lhe confere esse poder de amplo alcance e se junta a um rol de capacidades processuais como a de organizar, de dar sentido aos significados, de construir e reconstruir a realidade social, entre outras, advogando em favor de um olhar mais atento para a comunicação nesse processo intercultural.

Assim, a comunicação carece prementemente de sujeitos em diálogo, sendo que essa visão dialógica amplia a visão e a capacidade de entendimento do sujeito, que deixa de centrar-se em si como produtor de significados e passa a considerar o "entre" com outros, ou seja, as práticas comunicativas dos interlocutores (Baxter, 2006). Essas práticas comunicativas também podem ser entendidas do ponto de vista da interação, conforme aponta Vera França (2005, p. 95), "tomar as práticas discursivas enquanto 'interações comunicativas' significa enfatizar a presença dos sujeitos interlocutores e torna as interfaces discursivas como momentos de negociação".

Logo a comunicação nas organizações interculturais nessa perspectiva sustentável se evidencia por pessoas que se aproximam, interagem em interfaces discursivas e negociam significados dentro daquele escopo de diferenças que vão surgindo nas próprias dinâmicas das interações. Nesse sentido, os estudos de Milton J. Bennett (2011) podem contribuir com esse entendimento, ao focar exatamente na qualidade dessa aproximação entre os sujeitos e a necessidade de melhorar a



forma como se expressam uns com os outros, ou seja, como elas criam sentido para gestos, ações, palavras e para outras formas sutis de comunicação e como usam isso para conviver.

Bennett (2011) aponta então para a aprendizagem intercultural como um processo fundamental para que a aproximação ocorra de uma forma saudável. Esse processo requer que o sujeito primeiro entenda a si mesmo, posteriormente aprenda a dar significados a suas formas de comunicação, para então poder criar significados que façam sentido a todos. Quando essa dinâmica passa a fazer sentido para ele, torna-o capaz de gerar um ato comunicativo que, para Fernando Trujillo Sáez (2002), possui três papéis importantes:

1. É a partir e por meio da comunicação que o esquema cultural é percebido e compreendido e o ato comunicativo criado;
2. É a partir e por meio do significado do outro que está na relação que o ato comunicativo pode ser demonstrado;
3. O resultado do ato comunicativo é o resultado da mudança do esquema cognitivo dos comunicadores.

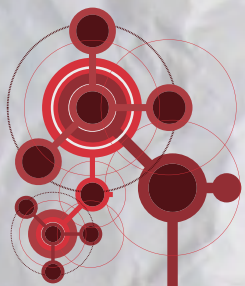
Portanto, espera-se que a comunicação carregue os significados do esquema cultural, partindo dos significados do outro e por meio deles demonstrando o ato comunicativo que resulta na mudança do esquema cognitivo dos comunicadores, ou seja, essa comunicação colabora para o estabelecimento de uma competência intercultural. Os sujeitos então dotados dessa competência intercultural podem estabelecer bases comunicacionais comuns, construindo significados compartilhados. Dessa forma, como há uma mudança no esquema cognitivo dos comunicadores esses significados imersos na comunicação ubiquamente são negociados, reconstruídos e compartilhados em todos os fluxos de diferenças, conflitos e interferências, de modo que essa seja a própria realidade intercultural dos sujeitos, contribuindo assim de forma contundente para o entendimento das necessidades particulares que vão dar sentido às necessidades globais do desenvolvimento sustentável, dentro e fora da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentar a interculturalidade como um processo que requisita a participação dos sujeitos já caracteriza sua importância na atualidade. Mas, ao agregar a sustentabilidade como um mote que versa sobre as necessidades desses mesmos sujeitos e que, portanto, também devem ser discutidas como um campo da interculturalidade, incrementa-se uma outra dimensão nessa reflexão.

A abordagem da interculturalidade fornece uma perspectiva de entendimento das ambiguidades do conceito de desenvolvimento sustentável, provenientes das diferenças culturais, econômicas, sociais e políticas que não receberam a devida atenção nos modelos propostos atualmente. Ao mesmo tempo, entende-se que as demandas desse tipo de desenvolvimento acabam incorporadas dentro dos processos de interculturalidade nas organizações, os quais se tornam peças-chave nesses processos.

Portanto, pensar em uma perspectiva de interculturalidade nas organizações parece ser, dentro dessa proposta teórica, algo benéfico e profícuo para o desenvolvimento das organizações e das sociedades dentro da sustentabilidade, ao mesmo tempo em que aponta desafios a serem superados para sua concretude e coloca a comunicação em destaque devido à sua ubiquidade.



## REFERÊNCIAS

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

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

BARKEMEYER, Ralf et al. What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades After Brundtland. *Sustainable Development*, v. 2, n. 1, p. 15-22, 2011.

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

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

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

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

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

FRANÇA, Vera R. V. Problemas metodológicos e conceituais na análise de programas populares de TV. In: CAPPARELLI, Sergio; SODRÉ, Muniz; SQUIRRA, Sebastião. *A comunicação revisitada*. Porto Alegre: Sulina, 2005. p. 85-118.

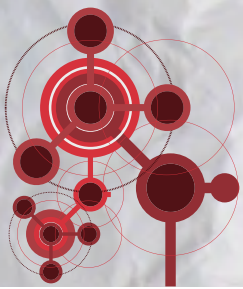
GANESH, Shiv; ZOLLER, Heather; CHENEY, George. Transforming resistance, broadening our boundaries: critical organization communication meets globalization from below. *Communication Monographs*, v. 72, n. 2, p. 169-191, jun. 2005.

GANESH, Shiv; STOHL, Cynthia. Generating globalization. In: MUMBY, Dennis K.; PUTNAM, Linda L. (Ed.). *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. 3rd ed. California: Sage, 2013. p. 717-741.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. Trad. de Ana Regina Lessa e Heloísa Pezza Cintrão. 2. ed. São Paulo: Edusp, 1998.

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

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



MARCHIORI, Marlene. Sujeitos em diálogo nos processos interculturais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 8, Londrina (PR), 12-16 de maio de 2014. *Anais...* São Paulo: Abrapcorp. 2014.

MEBRATU, Desta. Sustainability and sustainable development: historical e conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

REDCLIFT, M. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, n. 13, p. 212-227, 2005.

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

VOS, Robert O. Perspective defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, v. 82, n. 4, p. 334-339, abr. 2007.

---

Artigo recebido em 04.09.2014 e aprovado em 10.11.2014.