



**XVII Encontro de Iniciação Científica  
XIII Mostra de Pós-graduação  
VII Seminário de Extensão  
IV Seminário de Docência Universitária**

**16 a 20 de outubro de 2012**

**INCLUSÃO VERDE: Ciência, Tecnologia e  
Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**

**MPH0052**

**EDUCAÇÃO INTERCULTURAL: PREPARANDO OS  
ESTUDANTES PARA UM MUNDO GLOBALIZADO**

MARCIA PEREZ DE VILHENA PAIVA  
ELVIRA APARECIDA SIMÕES DE ARAUJO  
**mpvpaiva@yahoo.com.br**  
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**ORIENTADOR(A)**  
ADRIANA LEONIDAS DE OLIVEIRA  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

# EDUCAÇÃO INTERCULTURAL: PREPARANDO OS ESTUDANTES PARA UM MUNDO GLOBALIZADO<sup>1</sup>

*Márcia Perez de Vilhena Paiva<sup>2</sup>*  
*Elvira Aparecida Simões de Araujo<sup>3</sup>*  
*Adriana Leônidas de Oliveira<sup>4</sup>*

## **Resumo**

Este artigo procura apresentar a importância de uma educação intercultural na preparação dos futuros gestores que irão atuar nas organizações neste mundo globalizado. São destacados no artigo o respeito à diversidade cultural, a importância de articular a logística ao multiculturalismo para o sucesso das organizações, e o papel fundamental das universidades na preparação dos profissionais interculturais. Este artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica em livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em bases de dados, e faz uma abordagem sobre cultura, diversidade cultural, multiculturalismo/interculturalismo, comunicação intercultural, competência intercultural, logística e diversidade cultural, e educação intercultural.

**Palavras-chave:** educação intercultural, globalização, multiculturalismo

---

<sup>1</sup>XIII Mostra de Pós-Graduação.

<sup>2</sup>Mestranda, Universidade de Taubaté, E-mail [mpvpaiva@yahoo.com.br](mailto:mpvpaiva@yahoo.com.br).

<sup>3</sup>Professora Doutora, Universidade de Taubaté, E-mail [elvirasaraujo@gmail.com](mailto:elvirasaraujo@gmail.com).

<sup>4</sup>Professora Doutora, Universidade de Taubaté, E-mail [adrianaleonidas@uol.com.br](mailto:adrianaleonidas@uol.com.br).

## **1 INTRODUÇÃO**

A globalização tem diluído fronteiras, seja por intermédio da tecnologia, que põe culturas em contato pela difusão da informação, seja pela constante migração de pessoas em organizações cada vez mais transnacionais, seja pela logística, que é o processo de distribuição de produtos e serviços no mercado global. Com este intercâmbio de culturas, os costumes e tradições locais estão se tornando cada vez mais difusos. Ao mesmo tempo, se vê no mundo todo lutas em torno da representação das identidades culturais. O fenômeno da cultura passa a ser central para a compreensão das relações que se estabelecem na atualidade, atingindo, também, a vida das organizações (CANEN e CANEN, 2005).

A dimensão multicultural, conhecida por multiculturalismo, envolve o reconhecimento da diversidade de culturas, etnias, raças, linguagens, gêneros, línguas e outros aspectos das identidades plurais que constituem as sociedades contemporâneas. O multiculturalismo oferece respostas a esta diversidade nos diversos campos da vida social. Tais respostas variam desde uma visão mais folclórica da diversidade cultural, até outras visões mais críticas, diante das relações desiguais e discriminatórias que existem no cerne desta diversidade (CANEN e CANEN, 2005).

Ao envolver movimentação de bens, serviços e pessoas, a logística deve incorporar a diversidade cultural em suas propostas, de forma que ambos os conceitos, logística e multiculturalismo, juntos possam levar ao sucesso organizacional. Na vida organizacional dentro do mercado globalizado, o preparo de profissionais em uma perspectiva multicultural não pode reduzir-se a treinamento. Juntamente a este, é importante impregnar todo o processo de formação de futuros profissionais – tarefa da Universidade – em uma perspectiva multicultural. Para isto, a parceria entre universidades e organizações é fundamental (CANEN e CANEN, 2005).

A competência intercultural que os profissionais devem adquirir, que os permitirá atuar de forma eficiente em situações transculturais, inclui a sensibilidade para a valorização da diversidade cultural, habilidades de negociação e de comunicação intercultural.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura**

A palavra "cultura" é derivada de cultivo da terra (CHAMON, 2007; HOFSTEDE, 1991; MORGAN, 1996; TROMPENAARS, 1994).

A primeira definição antropológica de cultura foi proposta em 1871 pelo antropólogo americano Edward Tylor (1958 apud LARAIA, 2009) como sendo todo comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética.

Para Hofstede (1991), a cultura provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes.

Srouf (2005) diz que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada, e não de uma herança biológica ou genética.

Segundo Morgan (1996), a cultura está refletida nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A cultura varia de uma sociedade para outra.

Chamon (2007) diz que cultura é a inter-relação dos aspectos materiais e simbólicos contidos nos artefatos produzidos pelo homem, nos códigos e leis, nas artes, nas crenças e costumes.

Para Sebben e Dourado Filho (2005), a cultura inclui valores, crenças, ética, linguagem, modelos de pensamento, normas, regras e estilos de comunicação.

Geertz (1989) defende o conceito de cultura essencialmente semiótico, uma teia de significados que o homem teceu e a ela está amarrado. Cultura é uma ciência interpretativa à procura do significado, e não uma ciência experimental em busca de leis.

Segundo Trompenaars (1994), a cultura é a forma por meio da qual as pessoas resolvem problemas. A cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola. No nível externo encontram-se os produtos da cultura, e nos níveis mais profundos os valores e normas.

Antes dele, Hofstede (1991) já havia comparado a cultura a uma cebola. Para ele, a cultura se manifesta das seguintes formas: símbolos, heróis, rituais e valores. Nas camadas mais superficiais da cebola estão os símbolos, nas intermediárias os heróis e rituais, e nas mais profundas os valores. Cada um de nós transporta padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, boa parte adquirida na infância. O autor se refere a esses processos adquiridos, que usualmente são designados como "cultura", pela expressão "programação mental", uma analogia à forma como os computadores são programados. Na maioria das línguas ocidentais, cultura também equivale a "civilização" ou "refinamento da mente", e o resultado desse refinamento seriam a educação, a arte e a literatura.

O professor de comunicação intercultural americano William Hart (2001 apud GUITEL, 2006) classifica as culturas em três categorias ou níveis: uma fase monocultural, uma fase transcultural, e um estágio mais avançado, que é o nível intercultural. A fase monocultural se refere à observação de uma cultura de forma exclusiva; a fase transcultural se refere à comparação de diferentes características culturais de uma cultura para outra, tendo como referência um conjunto de variáveis compartilhadas; e a fase intercultural é a interação de culturas, a partir do processo interativo em si até suas consequências.

## **2.2 Diversidade cultural**

As diferenças culturais, para Hofstede (1991), manifestam-se nas formas de símbolos, heróis, rituais e valores, representados sob a forma de camadas de uma cebola. Os símbolos (p.ex. palavras, gestos, figuras, objetos) representam as manifestações mais superficiais da cultura; os valores (p.ex. mau x bom, feio x bonito, anormal x normal) as mais profundas; e os heróis (pessoas ou mitos que servem de modelo de comportamento) e rituais (atividades coletivas essenciais numa cultura) uma situação intermediária.

Hofstede (1991) diz que todas as sociedades são confrontadas com os mesmos problemas, apenas as respostas diferem. Segundo Inkles e Levinson (1969 apud HOFSTEDDE, 1991), os problemas fundamentais da humanidade podem ser agrupados em três categorias: relação com a autoridade; concepção do "eu" (relação entre o indivíduo e a sociedade; e, conceito de masculinidade e feminilidade); formas de gerir os conflitos (incluindo o controle da agressão e a expressão de sentimentos).

Hofstede (1991) estudou os valores de cidadãos (trabalhadores de uma multinacional) de mais de cinquenta países e identificou os seguintes problemas

comuns, mas de soluções diferentes segundo o país: desigualdade social (incluindo a relação com a autoridade); relação entre o indivíduo e o grupo; conceitos de masculinidade e feminilidade (as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo); formas de gerir a incerteza (relacionadas com o controle da agressão e expressão de emoções). Também identificou as seguintes dimensões das diferentes culturas: a distância hierárquica; o grau de individualismo (ou de coletivismo); o grau de masculinidade (ou de feminilidade); o controle da incerteza.

Trompenaars (1994) também fez uma pesquisa entre empregados de cinquenta países, e concluiu que toda cultura se distingue das outras por soluções específicas a determinados problemas. Esses problemas são: os que surgem dos nossos relacionamentos com as outras pessoas, os que surgem relacionados com passagem do tempo, e os que se relacionam com o ambiente. Dos relacionamentos com as pessoas, há cinco orientações que compreendem as formas como os humanos se relacionam entre si: universalismo versus particularismo (regras versus relacionamentos); coletivismo versus individualismo (o grupo versus o indivíduo); neutro versus emocional (a variedade de sentimentos expressos); difuso versus específico (a variedade de envolvimento); conquista versus atribuição (como se confere status). Trompenaars (1994) diz que essas diferenças culturais influenciam as atividades empresariais. A forma como as sociedades encaram o tempo, também influencia. Em algumas sociedades o passado é mais importante, em outras o futuro. Em certas culturas o tempo é visto como transcorrendo numa linha reta (tempo sequencial), outras veem o tempo como um círculo em movimento (tempo sincrônico). Isto cria diferenças no planejamento, estratégia, investimento e posições sobre desenvolvimento interno. Outra diferença cultural é encontrada na atitude em relação ao ambiente. Algumas culturas focam maior importância na pessoa (orientação direcionada internamente), outras no mundo (orientação direcionada externamente).

A preocupação com o respeito e a preservação da diversidade cultural fica evidente nas declarações da Unesco. No ano 2000, proclamado "O Ano Internacional da Cultura da Paz" pela Assembleia Geral das Nações Unidas, um grupo de laureados com o Prêmio Nobel da Paz elaborou, por ocasião do 50º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Manifesto 2000, intitulado "Por uma cultura de paz e não-violência". A diversidade cultural é defendida no item nº 4: "OUVIR PARA COMPREENDER - Defender a liberdade de expressão e a diversidade cultural privilegiando sempre o diálogo sem ceder ao fanatismo, à difamação e à rejeição" (UNESCO, 2000). Em 2002 foi redigida pela Unesco a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, afirmando que o respeito à diversidade cultural, à tolerância, ao diálogo, à cooperação, à confiança e ao entendimento mútuo, estão entre as melhores garantias da paz e da segurança internacionais, cultural e exigem humildade intelectual (UNESCO, 2002). Em 2005 foi redigida a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, afirmando que a diversidade cultural é uma característica essencial da humanidade, constituindo patrimônio comum da humanidade, a ser valorizado e cultivado em benefício de todos (UNESCO, 2005).

### **2.3 Multiculturalismo/interculturalismo**

Vivemos em sociedades marcadas pela diversidade de raças, etnias, culturas, gênero e outras características que formam as identidades dos sujeitos, tratando-se, portanto, de sociedades multiculturais (CANEN e CANEN, 2001 apud CANEN e CANEN, 2005). Os termos diversidade cultural e sociedades multiculturais apenas definem o caráter dessas sociedades. Já multiculturalismo é um termo que vai além

dessa constatação. Segundo Kincheloe e Steinberg (1997 apud CANEN e CANEN, 2005), multiculturalismo é um conjunto de respostas à diversidade cultural, nas diferentes áreas do conhecimento. Para Semprini (1999 apud CANEN e CANEN, 2005), o foco principal do multiculturalismo são as diferenças, como entender suas fontes e como administrá-las.

Segundo Canen (1997, 1999, 2000 apud CANEN e CANEN, 2005), a diversidade cultural pode ser entendida em uma visão mais exótica e folclórica (conhecer as manifestações culturais de um povo, culinária típica, ritos, festas), ou em uma visão mais crítica e engajada, também denominada de perspectiva intercultural crítica ou multiculturalismo crítico (discutir e combater preconceitos, racismos, sexismos, discriminação). Para Beamish et al. (2000 apud CANEN e CANEN, 2005), a condição mais importante para lidar com a diversidade cultural é a sensibilidade cultural. A mídia e as tecnologias modernas estão reduzindo o mundo e homogeneizando os gostos dos consumidores, o que entra em conflito com algumas tradições e crenças culturais, que ainda são fortes. Segundo Canen e Moreira (2001 apud CANEN e CANEN, 2005), nas sociedades contemporâneas, onde a cultura está sendo considerada como central, o multiculturalismo está se desenvolvendo. A globalização catalisa reações multiculturais, que buscam reafirmar valores culturais percebidos como ameaçados. Um efeito positivo da globalização é o crescente contato entre culturas, seja pelas migrações de mão-de-obra para países mais desenvolvidos, ou pelo desenvolvimento da mídia e da internet.

Segundo Cochito (2004), a questão da diversidade cultural passou, em pouco mais de uma década, de uma realidade oculta para temática onipresente. A multiculturalidade das sociedades não é fator novo, mas a consciência dessa multiculturalidade sim. As trocas comerciais e a mobilidade de pessoas de diferentes origens, que foi uma constante ao longo dos séculos, aumentaram consideravelmente. A sociedade multicultural é uma realidade, e é um processo irreversível, que sempre esteve presente no desenvolvimento das sociedades. A abertura e a permeabilidade das diferentes culturas e sociedades ao longo dos séculos mostraram que são condições indispensáveis à evolução. Aprendendo com os erros do passado, é possível nos dias de hoje ter uma consciência intercultural capaz de, em vez de transformar a multiculturalidade em problema, reconhecer a sua vantagem, e transformar uma sociedade multicultural numa sociedade intercultural, ou seja, em vez de somar ou aproximar culturas que se confrontam ou se "toleram" num mesmo espaço, cruzar culturas em transformação mútua, numa sociedade de direitos reais e efetivos — desde os direitos cívicos e políticos até os direitos econômicos, sociais e culturais.

## **2.4 Comunicação intercultural**

A sensibilização para a dimensão cultural ajuda a compreender muitos fatores cruciais para se empreenderem negócios em qualquer parte do globo. Segundo Markland et al. (1995 apud CANEN e CANEN, 2005), os funcionários em qualquer escalão das organizações necessitam de treinamento intercultural, porque, à medida que as organizações se tornam mais internacionais, com transferência e trânsito de pessoal e de suas famílias mais frequentes, há necessidade de que esses entendam a cultura e os costumes do país que os recebe. Missões no exterior terminam exatamente devido à ignorância a respeito das diferenças culturais. Entre essas diferenças, está a questão da língua, que é o que dá sentido de pertencimento a um grupo cultural, e ao se desvalorizar a língua de um grupo (incluindo dialetos, sotaques ou outras formas singulares de expressão), está-se "golpeando" sua auto-estima e seu senso de identidade.

Wood et al. (1995 apud CANEN e CANEN, 2005) dizem que diferenças linguísticas geralmente levam a "ruídos" na comunicação em acordos comerciais, sendo importante conscientizar a todos das organizações sobre o impacto da diversidade linguística nas interações dos sujeitos com seus parceiros comerciais.

Segundo Guitel (2006), uma competência comunicativa interpessoal é a capacidade dos indivíduos negociarem mutuamente, e com êxito, identidades aceitáveis no curso da interação. Manter a própria identidade durante uma dessas interações seria um sinal de competência. Uma maneira de proteger a própria identidade durante a interação se dá através do uso estereótipos, que é uma ameaça para a identidade da outra pessoa, e o resultado é uma tensão dialética. A comunicação intercultural eficaz se faz em três etapas: busca da identidade, mistura de identidades levando a uma identidade compartilhada, e renegociação de identidades usando a identidade compartilhada.

Hofstede (1991) diz que a língua franca comercial é o inglês. Para uma compreensão intercultural mais profunda, os parceiros estrangeiros devem aprender a língua da cultura de acolhimento. Palavras, "símbolos", também são os veículos de transferência dessa cultura. O fato de se falar mais que um idioma facilita a aprendizagem de outros. Língua e cultura não estão tão estreitamente ligadas que partilhar uma língua signifique partilhar uma cultura. Quando não se conhece o idioma de um país, perdem-se numerosas sutilezas de uma cultura, e os indivíduos se veem obrigados a permanecer como observadores externos. Uma dessas sutilezas é o humor.

Nos contatos interculturais na escola Hofstede (1991), diz que as diferenças de valores entre as culturas de origem do professor e dos alunos constituem uma fonte de problemas. Como a língua é um suporte da aprendizagem, o mesmo papel que a língua exerce nos encontros interculturais aplica-se inteiramente à situação de ensino. O que é sentido como sendo uma "mensagem" numa língua pode ser perdido no processo de tradução. A informação é mais do que palavras, são palavras que adquirem sentido num determinado contexto cultural. Além das diferenças idiomáticas, nos encontros interculturais alunos e professores enfrentam diferenças ao nível das capacidades cognitivas. Aquilo que aprendemos é determinado pelas exigências do ambiente onde crescemos. Também surgem problemas interculturais quando os professores estrangeiros introduzem material irrelevante. Os conhecimentos, que se supõem necessários para o êxito de um indivíduo num país industrializado, não são necessariamente os mesmos que irão contribuir para o desenvolvimento de um país atualmente pobre. Os problemas interculturais podem partir de diferenças institucionais nas sociedades donde são oriundos os professores e os alunos.

Hofstede (1991) diz que os contatos interculturais entre países ricos e pobres (países doadores e países receptores, no quadro da cooperação para o desenvolvimento) têm um aspecto institucional e outro interpessoal. Esses contatos serão produtivos se existir um fluxo bidirecional de conhecimento, ou seja, o doador transmite o seu saber técnico e o receptor transmite um saber cultural sobre o contexto no qual o saber técnico deve ser aplicado. É o encontro do especialista técnico com o especialista cultural e a experiência de cada um constitui a base para o respeito mútuo. Ambas as partes devem reconhecer e aceitar que cada um transporta os seus valores culturais.

Segundo Hofstede (1991), os países de acolhimento estão muitas vezes mal preparados para receber os emigrantes e ajudá-los a aproveitar o melhor possível a sua estadia. Os representantes da sociedade de acolhimento que se relacionam frequentemente com emigrantes (como professores, membros das forças policiais e empregados de atendimento público nas instituições oficiais) devem adquirir uma formação e uma experiência adaptadas. Há necessidade de programas de formação simples, destinados a todos os profissionais que têm contato com emigrantes, que lhes

permitam ver a situação do ponto de vista do emigrante e motivá-los a procurar formas de aproximação eficazes para as duas culturas. Algumas pessoas que se relacionam frequentemente com emigrantes têm reações opostas e adotam uma filosofia etnocêntrica e racista.

Hofstede (1991) explica que a aprendizagem de capacidades de comunicação intercultural atravessa três fases: tomada de consciência (o reconhecimento de que a pessoa é portadora de uma determinada programação mental e que outras pessoas têm programações mentais diferentes); aquisição de conhecimentos (conhecer os seus símbolos, os seus heróis e rituais); competências (resultado da consciência e do conhecimento mais a prática). Trata-se de reconhecer e aplicar os símbolos da outra cultura, de reconhecer os seus heróis, de praticar os seus rituais e experimentar a satisfação de se sentir à vontade nesse novo meio e de ser capaz de resolver problemas.

Hofstede (1991) diz que a formação em comunicação intercultural tem também como público-alvo professores, agentes policiais, médicos e enfermeiros, assistentes sociais, funcionários dos serviços de imigração, advogados, juizes e responsáveis de pessoal das empresas que contratam emigrantes.

## **2.5 Competência intercultural**

Canen e Canen (2005) dizem que, na revisão de literatura sobre competência organizacional, são encontrados dois grupos de artigos: o primeiro menciona competência enfocando as aptidões consideradas centrais para o sucesso organizacional e ignorando ou dando pouca importância à questão do multiculturalismo. No segundo grupo há pouca preocupação com as competências consideradas necessárias para o desempenho organizacional, recaindo a importância na diversidade cultural e nos desafios a estereótipos, racismo e etnocentrismo, ou seja, o executivo deve ter um tipo de competência que, além das habilidades funcionais tradicionais, incorpore uma sensibilização para a diversidade cultural (habilidades de negociação e comunicação).

Para Harris (1998 apud CANEN e CANEN, 2005), não foi só o mundo dos negócios que se tornou multicultural, mas a própria área de gestão, pelo fato de todo executivo enfrentar desafios interculturais em sua relação com os empregados, fornecedores e consumidores, o que reforça o argumento de que a cultura influencia todos os aspectos de atuação de uma organização. A competência multicultural é crucial para a comunicação organizacional e para a gestão de equipes. Hurn (1999 apud CANEN e CANEN, 2005) diz que, com vistas à vantagem competitiva, o novo executivo deve ter fluência linguística e intercultural.

Segundo Jackson (2002, apud CANEN e CANEN, 2005), a competência cultural é a integração de comportamentos, atitudes e políticas que permitem que um sistema, uma organização ou profissionais atuem de forma eficiente em situações transculturais. É aceitação e respeito à diferença e o incessante desenvolvimento de conhecimento cultural.

Segundo Canen e Canen (2005), a competência multicultural se refere à habilidade e flexibilidade necessárias para lidar com a tensão gerada pelas diferenças culturais da organização, dos funcionários, e dos clientes e fornecedores, transformando essa tensão em um ambiente positivo, produtivo e de confiança. Isso aumenta as chances de se obter vantagem competitiva.

Para Guitel (2006), competência intercultural é a habilidade em evitar as armadilhas culturais (como universalismo, etnocentrismo e estereótipos) e manter comunicação com uma pessoa de cultura diferente de uma forma eficaz que lhe permita



executar bem seu trabalho e também aprender o que é exigido, contribuindo para o bom funcionamento da organização como um todo.

Segundo Schneider e Barsoux (1997 apud GUITEL, 2006), a habilidade em lidar com as diferenças culturais é uma exigência para todos os empregados que tenham alguma responsabilidade internacional, desde o gestor que negocia acordos internacionais no exterior, até a recepcionista que recebe um visitante estrangeiro. São as seguintes as competências exigidas: habilidades interpessoais, de relacionamento e linguísticas, curiosidade, motivação, tolerância, flexibilidade, paciência, respeito, empatia cultural, força do ego, estabilidade psicológica, senso de humor, perceber novos ambientes e se adaptar a eles, habilidade de passar por cima de choques culturais e evitar armadilhas culturais (como universalismo, etnocentrismo e estereótipos), e também sensibilidade e humildade. A sensibilidade cultural é a capacidade do indivíduo observar sem analisar, é a habilidade de "sentir" instintivamente o ambiente circundante, bem como comunicar-se de forma verbal e não-verbal, como expressões faciais, linguagem corporal e ruídos emitidos.

### **3 MÉTODOS/PROCEDIMENTOS**

Este artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica em livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em bases de dados, referentes ao assunto, a fim de se obter embasamento teórico sobre o tema. Em síntese, o objetivo é apresentar a importância de uma educação intercultural na preparação dos futuros gestores que irão atuar nas organizações neste mundo globalizado.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 Logística e diversidade cultural**

Trompenaars (1994) diz que, mesmo a nova geração de gerentes internacionais sendo formada de acordo com as filosofias administrativas mais modernas, e mesmo nas empresas internacionais experientes, muitas aplicações "universais" bem intencionadas da teoria administrativa acabaram sendo um fiasco. Os gerentes internacionais devem trabalhar de acordo com uma série de diferentes premissas ao mesmo tempo, que vêm de sua cultura de origem, da cultura na qual estão trabalhando e da cultura da empresa onde trabalham. Com a globalização dos mercados, aumenta a necessidade de padronização no layout, sistemas e procedimentos organizacionais. Muitos produtos e serviços estão se tornando comuns aos mercados mundiais, mas é importante considerar não o que eles são e onde são encontrados fisicamente, mas o que eles significam para as pessoas de cada cultura. A internacionalização da vida empresarial requer maior conhecimento dos padrões culturais. Alguns processos de gerenciamento perdem eficácia quando são ultrapassadas as fronteiras culturais, pois muitas empresas aplicam no estrangeiro fórmulas que foram criadas ou tiveram sucesso em sua própria cultura.

Segundo Coloma e Speier (2002 apud CANEN e CANEN, 2005), o mundo globalizado estaria requerendo do gerente internacional ou empresário, além das tradicionais competências de gerenciamento e liderança, uma bagagem cada vez mais sofisticada de competências, como a capacidade de interação com indivíduos de diversas culturas, denominada de competência intercultural, ou, competência multicultural. Canen e Canen (2001 apud CANEN e CANEN, 2005) enfatizam o papel da logística na criação da competência multicultural nas organizações. Para alcançar o

sucesso organizacional em um mundo globalizado, o gerenciamento multicultural deveria, entre outros aspectos, articular a logística à diversidade cultural (CANEN e CANEN, 1999 apud CANEN e CANEN, 2005).

As definições de logística variam de autor para autor. O Council of Logistics Management (2003 apud CANEN e CANEN, 2005) define como sendo a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e a estocagem de bens, serviços e informações, desde seu ponto de origem até o ponto de consumo, visando a atender aos requisitos dos consumidores. Esta definição não contempla a diversidade cultural. As organizações multiculturais (ou seja, as que têm um quadro culturalmente diversificado e voltado para a sensibilização cultural) requerem profissionais de logística preparados para lidar com a pluralidade cultural e assegurar a competitividade.

Como explicam Canen e Canen (2005), sendo a logística um processo gerencial para assegurar um fluxo de bens, serviços e pessoas, e voltando-se à satisfação das necessidades dos clientes, há necessidade de se levar em conta a diversidade cultural (línguas, costumes, culturas e leis) das regiões e dos países, integrando esta dimensão multicultural na logística. Se um profissional que vai atuar em outro país, com outra cultura, não compreendê-la, poderá tomar decisões que ferem sensibilidades locais. Na vida organizacional dentro do mercado globalizado, as empresas mais preparadas para lidar com valores culturais plurais são as que estão mais aptas a vencer competitivamente e de uma forma sustentável. Negócios entre organizações muitas vezes falham não por motivos econômicos, mas por falta de preparo de profissionais para lidar com diferenças culturais.

## **4.2 Educação intercultural**

A educação intercultural é definida por Ouellet (1991 apud COCHITO, 2004) como toda formação sistemática que visa desenvolver, tanto nos grupos majoritários quanto nos minoritários, melhor compreensão das culturas nas sociedades modernas, maior capacidade de comunicação entre pessoas de culturas diferentes, atitudes mais adaptadas ao contexto da diversidade cultural e maior capacidade de participar na interação social. Não apenas no contexto de educação formal, mas na escola, na família, no trabalho, no desporto, em qualquer território. A educação intercultural articula-se com educação para a cidadania e obedece a cinco princípios: abertura à diversidade cultural, igualdade de oportunidades e equidade, coesão social, participação crítica na vida e deliberação democrática, respeito pela vida no planeta.

Cochito (2004) explica que, no campo da pedagogia e da psicologia do desenvolvimento, a educação intercultural tem seu alicerce na concepção construtivista do conhecimento. Aprendizagem é um processo inserido no contexto social, cultural e político e, em situação de ensino formal, como por exemplo na escola, emerge das interações entre alunos, e entre alunos e professores.

Nieto (1999 apud COCHITO, 2004) sintetizou cinco princípios da aprendizagem que mostram a concepção de aprendizagem subjacente à educação intercultural, e que tem por consequência a opção por metodologias ativas: a aprendizagem é construída ativamente; emerge da experiência e constrói-se a partir dela; é socialmente mediada; influenciada por fatores culturais; e pelo contexto em que ocorre.

Uma concepção de ensino mais complexa considera a aprendizagem como resultado da reflexão e do discurso, e a pesquisa e o diálogo como opções metodológicas (BRUNER, 2000; FREIRE, 1997 apud COCHITO, 2004). O conhecimento seria determinado bio-antropológica e socio-culturalmente, estaria em

constante mutação, e não seria universal. Esta prática pedagógica é assentada em relações de cooperação em vez de relações baseadas em estereótipos que determinam papéis de oposição professor-aluno. Implica na criação de uma escola e de um professor interculturais.

A escola intercultural implica em uma organização escolar que articule teoria e prática na consecução de um projeto educativo próprio onde as dimensões espacial, organizacional e relacional são interdependentes (OUELLET, 2002 apud COCHITO, 2004). A aprendizagem é situada na participação social, se insere na comunidade, e é gerida de forma democrática, se opondo ao racismo e à discriminação porque reflete sobre as desigualdades da sociedade em vez de as reproduzir. Privilegia autonomia e cooperação nas aprendizagens e nas relações entre parceiros, promove uma "pedagogia do conflito" socio-cognitivo, em que tanto jovens como adultos buscam o saber, e procuram meios de resolver as desigualdades.

O professor intercultural deve ter consciência intercultural, pois se não tiver, frente aos desafios da sociedade multicultural e da heterogeneidade que caracteriza a escola, ele tenderá a negar essa heterogeneidade e tentará homogeneizar, impondo comportamentos que assume como universais, não reconhecendo como culturalmente determinados, o que dará origem a resistência por parte do aluno. O professor monocultural (STOER, 1993 apud COCHITO, 2004) vê a diferença ou diversidade cultural como um déficit que é preciso compensar e a heterogeneidade como um obstáculo, centra-se nas diferenças e não nas semelhanças. A escola multicultural requer um outro tipo de atitude do professor (OUELLET, 1991 apud COCHITO, 2004), como: aprofundar conhecimentos sobre cultura; identificar os obstáculos às relações interculturais (preconceito, discriminação, racismo); tomar consciência do próprio estilo de comunicação e reconhecer os obstáculos à comunicação intercultural; dar atenção e compreender os efeitos da comunicação não verbal; desenvolver competências de bom comunicador; respeitar o ritmo e o estilo de aprendizagem do outro; manifestar e desenvolver nos seus alunos competências sociais através da prática do dia a dia (saber ouvir, saber participar, resolver conflitos, etc.); estabelecer relações de cooperação; incentivar a participação dos alunos; auto-avaliar a sua ação e incentivar práticas de auto-avaliação junto dos alunos, criando as metodologias e instrumentos adequados.

Segundo Canen (1998 apud CANEN e CANEN, 2005), na educação gerencial, as universidades devem promover parcerias com as organizações no sentido de preparar os estudantes para a diversidade cultural. Tal parceria permite uma aproximação entre aqueles que “ensinam” e os que “praticam” a logística, saindo mais enriquecidos e preparados para lidar com a diversidade cultural e os conflitos a ela relacionados. O principal objetivo da parceria é fazer com que os parceiros adquiram conhecimentos aos quais não conseguiriam ter acesso de forma isolada.

Para Wildman (1998 apud CANEN e CANEN, 2005), as universidades devem se abrir para a pluralidade e abandonar o modelo “único”, expresso na palavra “**uni**versidade”, para o múltiplo, expresso na palavra proposta por ele de “**multi**versidade”, incorporando a diversidade.

Há necessidade de se preparar os estudantes para um mundo cada vez mais multicultural. Na parceria entre Universidade e empresa, um elo se estabelece permitindo que a Universidade entre em contato com as complexidades da logística da “vida real”, do “mercado de trabalho”, e permitindo também que a organização entre em contato com os mais recentes desenvolvimentos teóricos e promova reflexão crítica sobre as atividades organizacionais. Nesse sentido, a perspectiva intercultural é crucial, fomentando sensibilidade para as características distintas da cultura acadêmica e da cultura organizacional, e articulando o estudo da logística às preocupações reais em um

mundo globalizado e multicultural (CANEN e CANEN, 1998, 1999, 2001 apud CANEN e CANEN, 2005).

Canen e Canen (2005) dizem que existe uma influência recíproca entre as pesquisas na Universidade e o mercado. Ao mesmo tempo em que a pluralidade cultural exige competências dos profissionais contemporâneos para lidarem, com sucesso, com o mercado, também o movimento de pesquisa e reflexão na Universidade traz novos olhares sobre este processo. A parceria entre organizações e universidades é fundamental, para que se articulem ambas as visões na preparação de profissionais para as sociedades multiculturais.

Segundo Canen e Canen (2005), a formação profissional em uma perspectiva multicultural, a ser trabalhada pela Universidade, deveria envolver um repensar sobre os conteúdos curriculares e estratégias metodológicas. Assuntos ligados aos desafios da globalização e da diversidade cultural deveriam fazer parte do currículo, e não ser negligenciados em função de outros assuntos considerados mais "centrais", ou ser limitados a discussões laterais. Uma estratégia metodológica seria incentivar os alunos a pensar e a escrever sobre diversidade cultural, inclusive sobre os aspectos plurais que perfazem suas próprias identidades. A perspectiva multicultural crítica possibilita estes tipos de trabalho, ao alertar para as relações desiguais entre culturas e identidades, e forjar ambientes que permitam desafiar e superar tais desigualdades.

Para Canen e Canen (2005), a competência multicultural que os profissionais devem possuir deve envolver a sensibilidade para a compreensão de valores diferentes, deve ser o resultado de um processo de formação cujas estratégias e conteúdos curriculares desenvolvam valorização da diversidade cultural, e, em uma perspectiva crítica, deve envolver o reconhecimento de conflitos culturais e propor formas para lidar com os mesmos. O profissional deve ter uma formação multiculturalmente comprometida, agregando aos conteúdos específicos de sua área sensibilidades para identidades plurais e flexibilidade para gerenciar diferenças. Assim, contribuirá para o melhor desempenho de sua organização, propiciando oportunidade para a construção de uma identidade organizacional plural, e tornando-a singular aos olhos dos clientes.

Conforme conclui Cochito (2004, p. 16):

Educação intercultural não é incluir 'outras culturas' nos temas dos programas, nem celebrar as festas e as datas dos 'outros'; não é fazer uma campanha de slogans sobre os direitos humanos, quantas vezes baseadas ou reproduzindo um conhecimento estereotipado do outro; também não é uma forma de resolver 'o problema dos alunos de origens culturais diferentes' e muito menos uma forma de os levar, sem atrito, a comportarem-se como 'nós', a falarem como 'nós'! Educação intercultural não é 'dar voz' a minorias como forma de atenuar ou adiar o conflito enquanto 'aprendem' a integrar-se. Educação intercultural não é considerar a diferença como uma 'falha' que o próprio deve ter todo o interesse em suprir... Falar em educação intercultural é, qualquer que seja o contexto, aprender e apreender a complexidade dos diferentes pontos de vista em presença, transformar e transformar-se com eles. Falar em educação intercultural é participar, em plena igualdade de oportunidades e direitos, na construção de uma sociedade que assenta na diversidade. Falar nas diferenças que nos unem em vez das diferenças que nos separam. É anunciar, com Sócrates: não sou ateniense nem grego, sou um cidadão do mundo.

## 5 CONCLUSÃO

Procurou-se neste artigo apresentar a importância de uma educação intercultural na preparação dos futuros gestores que irão atuar nas organizações neste mundo globalizado. Foram destacados no artigo o respeito à diversidade cultural, a importância de articular a logística ao multiculturalismo para o sucesso das organizações, e o papel fundamental das universidades na preparação dos profissionais interculturais.

No mundo globalizado, as organizações estão cada vez mais lidando com a diversidade cultural. A logística tem papel importante na criação da competência multicultural nas organizações. Articular a logística à diversidade cultural pode potencializar o sucesso organizacional. O multiculturalismo deve envolver treinamento de competências direcionadas para um mercado multicultural, e também um processo de educação para um mundo multicultural.

No artigo foram apresentados alguns conceitos de cultura, que é um conjunto de signos, heróis, rituais e valores, é transmitida e partilhada entre gerações, e varia de uma sociedade para outra.

Foi feita uma abordagem sobre diversidade cultural, que deve ser respeitada e preservada, a qual se manifesta através de símbolos, heróis, rituais e valores, e que são problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país, como a forma de encarar os relacionamentos, a passagem do tempo e o ambiente.

Foi abordado o multiculturalismo, que é um somatório de culturas, que reconhece e dá respostas à diversidade cultural numa visão mais folclórica ou numa visão mais crítica, e difere de interculturalismo, que é o cruzamento de culturas.

Fez-se uma abordagem sobre comunicação intercultural, onde os parceiros estrangeiros devem aprender a língua da cultura de acolhimento, tanto as palavras quanto os símbolos, mantendo a própria identidade.

Foi abordada a competência intercultural, que é a aceitação e o respeito à diferença, e aquisição de habilidades interpessoais, linguísticas, flexibilidade e sensibilidade cultural.

Apresentou-se uma abordagem sobre logística e diversidade cultural, em que o processo de fluxo de produtos, serviços e pessoas deve ser articulado à diversidade cultural.

Foi apresentada uma abordagem sobre educação intercultural, onde as universidades devem promover parcerias com as organizações no sentido de preparar os estudantes para a diversidade cultural.

## **REFERÊNCIAS**

CANEN, A.G.; CANEN, A. **Organizações multiculturais: a logística na corporação globalizada**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

CHAMON, E.M.Q.O. (Org.) **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

COCHITO, M.I.G.S. **Cooperação e aprendizagem: educação intercultural**. Lisboa: Acime, 2004. ISBN 972-99316-1-5. Disponível em: <<https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000040616/documento/0001/>>. Acesso em: 19 out. 2011.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GUITEL, V.D. Intercultural or crosscultural management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competence for expatriates and international managers. **Revista E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 64-68, jun. 2006. Disponível em <[http://www.pucminas.br/documentos/editora\\_economia\\_gestao\\_12.pdf](http://www.pucminas.br/documentos/editora_economia_gestao_12.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2011.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. 1.ed. - 2. reimpr. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

LARAIA, R.B. **Cultura**: um conceito antropológico. 24.ed. [reimpr.]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 2.ed - 2.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

UNESCO. **Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. Paris, 2005. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224por.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2011.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris, 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

UNESCO. **Manifesto 2000**: Por uma cultura de paz e não-violência. Paris, 2000. Disponível em: <<http://www3.unesco.org/manifesto2000/pdf/bresilien.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2011.