

## **Comunicação Intercultural e Interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações<sup>1</sup>**

Maria Aparecida Ferrari  
Universidade de São Paulo (USP), São Paulo/SP  
Raquel Cabral  
Universidade Estadual Paulista (UNESP), Bauru/SP

### **Resumo**

O GT 5 do Congresso da Abrapcorp se caracteriza pelo olhar interdisciplinar mediante a intersecção de saberes de distintas áreas do conhecimento com a comunicação organizacional e as relações públicas. O grupo de trabalho trata da comunicação intercultural em paralelo com a interseccionalidade. Abriga discussões sobre a interposição e intersecção de sistemas de opressão que se caracterizam pela multidimensionalidade de formas de violência, tais como: de gênero, étnico-racial, classe, pessoas com deficiência, geracionais, imigrantes e outros grupos que representam movimentos minorizados. Articula reflexões epistemológicas sobre comunicação, diversidade, identidade, violência organizacional, preconceito, xenofobia, estereótipos e diferenças culturais. São aceitos trabalhos relacionados à interseccionalidade e violência nas organizações (gênero, questão etária, LGBTI, étnico-racial, pessoas com deficiência, migrações, entre outras). Além disso, também aborda a comunicação para a paz no contexto dos *Peace Studies*, e comunicação intercultural no âmbito da comunicação nas organizações e a participação da comunicação nos processos de internacionalização e fusão de empresas.

### **Palavras-chave**

Comunicação Intercultural; Interseccionalidade; Diversidade; Grupos minorizados; Violência organizacional.

### **Introdução**

As autoras deste capítulo se propõem a refletir sobre a comunicação intercultural e a interseccionalidade, consideradas como pontos de contato e de conflito na sociedade atual. Também reforçam que, apesar da temática ser atual e imprescindível nas discussões acadêmicas e no mundo do trabalho, ainda são poucos os pesquisadores da área da comunicação organizacional e das relações públicas no Brasil que têm se debruçado sobre a emergência em enfrentar as problemáticas relacionadas à comunicação intercultural e interseccionalidade e seus efeitos em tempo de pós-globalização.

A eclosão da interculturalidade, diversidade, assim como a identidade devem ser consideradas como elementos que requerem uma análise cuidadosa no momento atual, uma vez que expressam problematizações em torno da diferença, da identidade e da desigualdade que parecem mesclar-se no vocabulário da cultura e do cultural.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT5) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2019.

Frente ao cenário posto, a criação do GT5 Comunicação Intercultural e Interseccionalidade como parte do Congresso anual da Abrapcorp a partir de 2019, pode ser considerado o primeiro espaço de expressão e reflexão no contexto das relações públicas no Brasil a abrigar discussões sobre a interposição e intersecção de sistemas de opressão que são caracterizados pela multidimensionalidade de formas de violência como de gênero, étnico-racial, classe, pessoas com deficiência, geracionais, imigrantes e outros grupos que representam movimentos minorizados nas organizações contemporâneas. A proposta do grupo de trabalho é articular reflexões epistemológicas sobre comunicação, diversidade, identidade, violência organizacional, preconceito, xenofobia, estereótipos e diferenças culturais.

Talvez a demora na consolidação de um espaço para a temática do GT5 Comunicação Intercultural e Interseccionalidade esteja relacionada a não existência de formação intercultural para os comunicadores e relações-públicas no Brasil. Hoje, faz-se necessário que os cursos de comunicação ofereçam conteúdos de Comunicação Intercultural. Se, por um lado as escolas de comunicação se preocuparam em aprofundar sobre a importância da tecnologia e o advento da sociedade da informação, por outro lado não levaram em consideração o impacto das novas plataformas tecnológicas e digitais na sociedade contemporânea. Embora algumas instituições de ensino na área de relações públicas tenham criado disciplinas específicas para tratar de temáticas relacionadas a globalização e relações interculturais e outras nomenclaturas correlatas (FERRARI, 2017), o que representa um avanço em termos pedagógicos, por outro lado ainda carecemos de uma visão transversal da interculturalidade e diversidade perpassando por todo o currículo de formação do profissional. Portanto, a formação dos futuros profissionais de comunicação na sociedade multicultural deve estar baseada em respeito à diversidade, o que só pode acontecer se a formação profissional dos comunicadores contar com a inclusão de conteúdos sobre a comunicação intercultural, diversidade e interseccionalidade como temáticas transversais.

Martínez e Rodrigo Alsina (1997) propõem três quesitos indispensáveis para a formação dos jovens comunicadores frente à comunicação intercultural e interseccionalidade. A primeira tem a ver com a sensibilização dos estudantes frente aos desafios da multiculturalidade. Um exemplo são as referências utilizadas que, na sua maioria, estão alinhadas aos enfoques europeu e norte-americano e são poucas as referências latino-americanas que refletem o estado da arte da região. O segundo enfatiza o oferecimento de espaços de reflexão e crítica para evitar o preconceito, a xenofobia, a discriminação étnico-racial entre outras violências. E o terceiro está relacionado a oferecer instrumentos para ações

intervencionistas dos estudantes por meio de práticas experienciais. Portanto, a interculturalidade se torna um dos tópicos essenciais do século XXI, tanto por sua transdisciplinariedade como por seus múltiplos problemas de pesquisa que derivam deste objeto de estudo. Rodrigo Alsina (2014) conclui que a interculturalidade será uma das áreas prioritárias de pesquisa nos próximos anos, mas também oferecerá uma releitura de muitos conhecimentos acumulados, ou seja, a interculturalidade poderá se converter em uma perspectiva de análise.

Isto posto, ressaltamos que a proposta do GT5 é de se converter em um espaço em que a Comunicação Intercultural e a Interseccionalidade sejam debatidos a exaustão, com ênfase nas necessidades da sociedade contemporânea e que permita que o comunicador e o relações-públicas atuem em consonância com as novas demandas baseadas na inclusão, respeito e visão de futuro voltada para a diversidade. O presente texto reflete as posturas das autoras e traz alguns conceitos que formam a base teórica para o funcionamento do GT5.

Este texto está dividido em três seções. A primeira seção aporta conceitos sobre identidade, cultura, comunicação intercultural e competências interculturais através do olhar de pesquisadores das ciências sociais aplicadas. A segunda aborda a diversidade e a teoria interseccional apresentando dados atuais que revelam práticas organizacionais no Brasil que reforçam a desigualdade social e demandam por urgente reflexão e reformulação. A terceira seção apresenta as considerações finais, segundo o olhar das autoras.

## **Parte I - Apontamentos sobre Interculturalidade e Comunicação Intercultural**

Falar de interculturalidade é praticar o diálogo cultural. A sociedade contemporânea e, por conseguinte, as organizações, estão cada vez mais expostas a dilemas interculturais à medida que tensões se formam como fruto da pluralidade de visões em diferentes contextos. Muitos dos dilemas são decorrentes de processos de internacionalização, fluxos migratórios, conflitos geracionais, preconceitos raciais, estereótipos ligados ao gênero e que, em distintas oportunidades foram afetados, positiva e negativamente, pela tecnologia, abertura das economias e novos modelos de gestão. A Parte I do capítulo aborda alguns dos elementos fundamentais para entender a comunicação intercultural como a identidade, cultura, comunicação e competências interculturais.

### **Identidade como construção social**

A noção de identidade é essencial para o estudo da interculturalidade. Para iniciar o debate, vale a pena refletir sobre a visão de Hall (2011, p. 13) que diz “a identidade é definida

historicamente, e não biologicamente” e como uma construção cultural, fruto da socialização e da interação social dos indivíduos. A identidade é construída por comparação e diferenciação, ou seja, a identidade e a alteridade podem ser consideradas os dois lados de uma mesma moeda. Não se pode compreender a identidade sem entender a alteridade. Nunca se tem uma identidade sem uma alteridade. “Um ‘nós’ sempre implica um ‘eles’” (RESTREPO, 2012. p. 130). Também é importante destacar a identidade como algo que não está concluído, ao contrário, é processual e, portanto, historicamente construída.

Para Jean-Pierre Warnier (2000, p. 16), “a identidade é definida como o conjunto dos repertórios de ação, de língua e de cultura que permitem a uma pessoa reconhecer sua vinculação a certo grupo social e identificar-se com ele”. Com isso entendemos que a cultura e a língua são elementos primordiais da identidade de uma sociedade e que influem no relacionamento com pessoas de outras culturas e outros ambientes sociais. No cenário da globalização da cultura, um mesmo indivíduo pode assumir identificações múltiplas que mobilizam diferentes elementos de língua, de cultura, de religião, em função do contexto (FERRARI, 2015).

Denys Cuche (2002, p. 182) reforça que “a identidade é uma construção que se elabora em uma relação que opõe um grupo aos outros grupos com os quais está em contato”. Dessa forma, para o autor, a identidade existe sempre em relação a uma outra, pois faz parte da complexidade do social e isso ocorre por causa de seu caráter multidimensional e dinâmico. O autor afirma que a “cultura pode existir sem consciência de identidade, ao passo que as estratégias de identidade podem manipular e até modificar uma cultura, que não terá então quase nada em comum com o que ela era anteriormente” (2002, p 176).

Não são poucas as abordagens que atribuem a identidade a um jogo de diferenças, pois na sua constituição estão presentes as relações de poder, marcadas pela desigualdade e dominação. Neste sentido, Hall (2003, p. 18) afirma que “as identidades emergem num jogo de poder e são mais um produto da marcação da diferença e da exclusão do que resultado de uma unidade idêntica e naturalmente constituída”.

Na sequência, vamos refletir sobre o conceito de cultura, uma vez que seu papel é fundamental na formação da subjetividade como sujeitos sociais, principalmente no sentido de pertença coletivo, na construção do universo simbólico e nas relações interpessoais e sociais.

### **Cultura como base das práticas sociais**

A cultura tem sido abordada por quase todas as disciplinas das ciências sociais e cada uma delas tem feito articulações específicas, o que mostra seu caráter multidisciplinar. O

conceito de cultura está relacionado a outros dois temas que são parte deste capítulo, a identidade e a comunicação. No presente texto trazemos algumas definições de cultura que pertencem a pesquisadores contemporâneos e que influíram nas perspectivas das autoras.

Hall (2011, 2003) e Shiv Ganesh (2015) afirmam que a cultura opera para constituir os sujeitos em um sistema de representações compartilhadas e, como reforça Hall, o correto seria falar de “culturas” e não de “cultura”, uma vez que existem diferentes culturas (*apud* FERRARI, 2015, p.50).

Cuche (2002, p. 176) afirma que a “cultura pode existir sem consciência de identidade, ao passo que as estratégias de identidade podem manipular e até modificar uma cultura, que não terá então quase nada em comum com o que ela era anteriormente”. Antes de definir a interculturalidade, é recomendável primeiro refletir sobre o conceito de cultura, reforçando que ambos os constructos, cultura e interculturalidade, estão baseados em estudos cognitivos e de comunicação.

O conceito tradicional de cultura tem sido questionado por diversos pesquisadores diante das profundas mudanças que ocorrem no mundo. Porém, não podemos deixar de mencionar uma das definições clássicas elaborada por Edgard Schein (1986, p. 47), que define cultura como

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Em um esforço de sintetizar a definição de cultura, Rizo e Romeu (2006) trataram de explicar a cultura por meio de três aproximações conceituais. A primeira concebendo a cultura como sendo um princípio organizador da experiência humana, como o lugar no qual os indivíduos e grupos se posicionam, se reconhecem, se definem e se relacionam. Uma segunda aproximação vem dos Estudos Culturais em que a cultura é entendida como um terreno no qual a hegemonia é construída e diversas correntes ideológicas recriam distintos pontos de articulação. Aqui a cultura se dá mediante diversas formas, nas quais as relações históricas de dominação incidem de forma articulada na concepção das identidades dos sujeitos e de grupos sociais participantes. Na terceira, as autoras propõem entender a cultura como a relação dialética entre estrutura e prática na qual se reproduz e transforma o caráter da ordem social.

Para Geertz (1987) a cultura é uma rede de significações e sentidos que serve para significar a vida e esta ideia se conecta com a noção de que a cultura tem duas dimensões

dialéticas; uma dimensão da tradição, do que já está dado e, portanto nos identifica e uma dimensão de inovação, que é o que se constrói no nosso cotidiano.

Bodlye (1994) concebeu a cultura como algo que é transmitida de geração para geração por meio da aprendizagem; a cultura é adquirida por significados compartilhados, o que permite fazer parte e ter uma identidade. Neste sentido, a cultura é parte do processo de socialização primária, como a família, escola, religião e meios de comunicação.

Ganesh (2015, p.50) por meio de um exemplo histórico-culinário – *garam masala*, um tempero autenticamente indiano que contém grãos de variadas pimentas e especiarias que chegaram de distintas partes do mundo – mostrou que o mundo é, e sempre foi, intercultural, e que todas as culturas são, definitivamente, híbridas. E que somente a análise histórica pode revelar a natureza híbrida de todas as culturas e, nesse sentido, toda cultura é a história de encontros interculturais. Nenhuma cultura reproduz uma única cultura; somos todos multiculturais, mesmo no interior de nós mesmos, e reproduzimos e atuamos identidades étnicas, profissionais, sexuais, de gênero e de classe. A cultura é o estudo das relações entre elementos em um modo de vida global e é um processo onde ocorrem as lutas por significados (Hall, 2003).

Como resultado dos conceitos aqui expostos, fica claro que a cultura se materializa pela construção de sentidos e distintas formas de relacionamento entre sujeitos o que nos leva a reforçar o vínculo estreito com a comunicação. Esta última permite que a cultura não seja algo estático, mas sim um processo de constante reafirmação e também de redefinição. As relações entre a cultura e a comunicação são tão complexas que até mesmo expressá-las é difícil, uma vez que ao mesmo tempo em que a comunicação permite a existência da cultura, a cultura condiciona a forma de comunicarmos.

Outro ponto que merece destaque é que as práticas comunicativas e de gestão dos relacionamentos das e nas organizações ocorrem em um contexto multicultural e dessa forma, as organizações, dependendo de seu contexto, devem ser compreendidas por sua identidade e narrativas próprias, que dificilmente são as mesmas em outros contextos geográficos e nacionais. Essa leitura cultural obriga o pesquisador a analisar a realidade local, de acordo com os elementos encontrados no cotidiano dos sujeitos, o que obriga a todos nós a desenvolver uma postura de entendimento e respeito às diferenças.

### **Comunicação intercultural: entre conflitos e diálogos possíveis**

Para tratar a comunicação intercultural, este tópico se inicia com o posicionamento de Rizo e Romeu (2006) que afirmam que a interculturalidade é, antes de tudo, uma questão de

postura. Ao nosso ver, a visão das autoras é fundamental para entender a comunicação intercultural, uma vez que, diante do cenário contemporâneo, os indivíduos têm se mostrado, em muitas situações, incapazes de assumir uma postura de respeito e humanidade nas suas relações interculturais. Desta forma, a ‘postura’ apresentada pelas autoras não está em compreender que a comunicação intercultural supõe compreender a cultura de dois mundos e aceitá-la tal como se apresenta, mas de entender os significados, sentidos e valores para os ‘outros’, como forma de diminuir as diferenças e os limites entre diferentes culturas. Trata-se de, por meio do entendimento e explicação dos sentidos do ‘outro’, criar uma zona permeável e comum que favoreça e enriqueça a interação humana entre os diferentes sujeitos.

Como campo de pesquisa e disciplina acadêmica, Ferrari (2015, p. 55) afirma que a comunicação intercultural

é considerada pelos estudiosos internacionais como recente, ainda em fase de consolidação. Esse mesmo estado da arte pode ser considerado para o Brasil, onde o estudo da comunicação intercultural é ainda incipiente nas universidades brasileiras. Ao contrário da antropologia e da sociologia, que contam com robustos estudos sobre cultura e a relação entre culturas, comparando os espaços de relações entre os indivíduos de culturas distintas e, dessa forma, olhando para o fenômeno da interculturalidade.

Na realidade, a comunicação intercultural não é harmônica e nem simétrica, mas é uma comunicação baseada nas diferenças e na posição dos sujeitos em um determinado contexto físico ou simbólico e que pode gerar conflito e contradições. O ‘diferente’ é, neste contexto, a contraparte da postura intercultural. A diferença permite pensar na alteridade e atuar conseqüentemente a partir dela. Desta forma, o ato comunicativo se enriquece, na medida em que é pela diferença que se busca o intercâmbio e o reajuste das relações, pois sem a diferença seria a morte do sistema comunicativo.

Mas, afinal, quando é que podemos dizer que estamos diante de uma comunicação intercultural? Ellul (*apud* Rodrigo Alsina 2004, p. 60) diz que há cinco condições para que aconteça uma comunicação entre duas culturas que coexistem em um mesmo contexto social. São elas: a) a diferença entre grupos - desde que a diferença seja marcada por distintas características para que haja o intercâmbio relevante e inesperado; b) capacidade de compreensão - apesar da diferença, é necessário que a comunicação seja compreensível e acessível para o receptor; c) reconhecimento recíproco - que cada um reconheça o outro, aceitando-o e sem negá-lo, o que mostra disposição à abertura e questionamento; d) aceitação - não é somente preciso reconhecer o outro, mas aceitá-lo como tal e respeitá-lo em suas diferenças; e) a não monopolização dos meios e comunicação - a única fórmula aceitável é a

autogestão, na medida em que cada grupo tenha seus meios de comunicação e os diferentes grupos possam compartilhar entre si seus conhecimentos.

A comunicação intercultural está relacionada com outros elementos já tratados neste texto e será discutida na Parte II. O importante a destacar é que os tempos atuais permitem um pensamento apoiado na responsabilidade de nossas construções da realidade social e das ações que as acompanham. Como pesquisadoras nossa mensagem é que tudo o que está sendo tratado aqui obriga os indivíduos a atitude de reflexividade e de respeito para com as diferenças.

### **Competências interculturais: estratégia para a gestão da diversidade**

Como vimos nos tópicos anteriores, a postura ou atitude intercultural é o alicerce nos processos de comunicação intercultural, uma vez que cada sujeito é resultado de inúmeros fatores herdados, adquiridos e construídos historicamente que afetam (e são afetados) durante o processo de interação.

Com o fenômeno da globalização as organizações passaram a utilizar as competências interculturais como estratégias para melhorar a gestão intercultural nas suas sucursais ao redor do mundo, uma vez que a força das características culturais locais no trabalho influi diretamente a competitividade de multinacionais. A dificuldade em gerenciar negócios em culturas distintas levou os gestores de multinacionais a desenvolver competências interculturais para dirimir conflitos e estabelecer diálogos produtivos com a comunidade local. Portanto, ser competente não é ser apenas funcionalmente adequado no desempenho de uma ou várias tarefas, mas dispor de um capital de recursos cognitivos e atitudinais que permite ao gestor atuar com sensibilidade e dar respostas inovadoras e criativas aos desafios de diferentes contextos culturais.

Ao pesquisar sobre o surgimento da noção de competência, observamos que a palavra tem sido utilizada em diferentes contextos que acabaram por tecer uma multiplicidade de sentidos, levando a uma polissemia do termo (DENYER *et al.*, 2007; RUÉ, 2009; SCALLON, 2018). No entanto, Noam Chomsky (1978) utilizando o conceito de competência destacou a habilidade do homem em estabelecer a comunicação em diferentes línguas ainda que estas não lhe sejam familiares. Isto porque, segundo o autor, o homem possui uma competência linguística que lhe permite, criativamente, expressar seus pensamentos em variadas circunstâncias.

No contexto educacional, Rué (2009) afirma que é no início do século XX que a aprendizagem do estudante passou a ser norteadora dos ideais pedagógicos. Na época



surgiram o aprendizado por projetos (Ovide Decroly), o aprender fazendo (John Dewey), a escola-oficina (Célestin Freinet). Anos mais tarde, no Brasil, Paulo Freire também buscou levar uma formação fundamentada nas necessidades da pessoa e de sua comunidade. Esses educadores, explica Rué (2009) citando Philippe Perrenoud, representam aqueles que têm a intenção de colocar o estudante numa relação pragmática com o saber. Para Perrenoud (2000, p. 15) a competência é uma “capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações”. Para ele, as competências passam por operações cognitivas complexas que permitem ao indivíduo realizar uma ação relativamente adaptada a uma situação que é singular. O autor explica que competência consiste na mobilização e na integração de saberes ou atitudes para a realização de uma determinada ação. Durand (2006) reconstruiu o conceito de competência a partir das perspectivas da gestão estratégica e da educação. mostra as três dimensões interdependentes que compõem a competência que são: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

No caso das relações interculturais que extrapolam os ambientes organizacionais, o comunicador precisa estar ciente de sua atitude intercultural para, além de negociar significados culturais e atuar eficazmente para atingir um nível de compreensão aceitável por seus interlocutores, ele possa ser efetivamente exercer seu papel de analista de cenários (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2001).

Partindo dessa discussão teórica sobre comunicação intercultural e competências interculturais como premissas fundamentais no mundo contemporâneo, nos aproximamos de um debate crítico em torno da diversidade nas organizações, problematizando seus significados e entendimento por parte de gestores e comunicadores. A Parte II aborda criticamente a questão dos discursos em favor da diversidade que perpassam pela compreensão das perspectivas interseccionais, uma vez que as organizações são agentes de influência e transformação em nossas sociedades.

## **Parte II – Diversidade e Interseccionalidade na perspectiva da comunicação organizacional e das relações públicas**

Nos últimos anos, a área de relações públicas e comunicação organizacional vêm observando a relevância de narrativas e ações organizacionais voltadas para a diversidade, especialmente porque se evidenciam demandas importantes por parte de grupos minorizados que passaram a pressionar as organizações para a adoção de um comportamento alinhado com os princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas

(ONU, 2019a)<sup>2</sup>. Estes objetivos estabelecem metas para serem cumpridas pela Agenda 2030, envolvendo instituições governamentais do mundo todo, organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, e para contribuir com o desenvolvimento da igualdade de gênero, redução das desigualdades sociais, trabalho decente e crescimento econômico, entre outros.

Entretanto, a concepção que se tem sobre diversidade tem sido objeto de debate, já que implica em posicionamento político e relações de poder, uma vez que se trata de um conceito complexo. No próximo subitem, tratamos de problematizar a noção de diversidade partindo de uma perspectiva crítica.

### **Diversidade: impacto social ou artifício linguístico das organizações?**

De fato, a diversidade tem sido uma prerrogativa fundamental no mundo contemporâneo e, especialmente, no contexto das organizações. Uma parte das empresas tem buscado alinhar suas práticas organizacionais com o entendimento de princípios balizadores da diversidade cultural, compreendendo as discussões em torno das temáticas de gênero, étnico-raciais, pessoas com deficiência, LGBTIQ+, geracionais, religiosas, classes sociais entre outras.

Contudo, diante dos discursos e práticas atuais das organizações podemos nos questionar: qual é, efetivamente, o entendimento que se tem sobre diversidade no ambiente organizacional e no relacionamento com os diversos públicos de interesse? Ou ainda, a diversidade está de fato incorporada na identidade e cultura organizacional ou se trata apenas de um artifício linguístico?

Se partirmos de uma perspectiva crítica, podemos estabelecer uma reflexão em torno da concepção generalizada sobre a diversidade. Tendo em vista que as organizações atuais, especialmente, do setor privado, estão alinhadas com os princípios do sistema do capital, no qual se busca a manutenção de sua sobrevivência mediante a produtividade e geração de lucro, seria possível pensar a diversidade segundo os princípios descritos?

Tomando como premissa que o discurso da diversidade tem se incorporado nos discursos organizacionais como princípios normativos para orientar a conduta de tais organizações, na prática, observamos que em muitas delas aceita-se esse mesmo discurso como sendo uma diretriz para alinhamento com seus públicos de interesse, em especial, clientes e consumidores. No entanto, quando se trata da relação comunicacional, especialmente com o público interno, nem sempre se visualiza esse discurso como um traço

---

<sup>2</sup> Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU): <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

característico presente na identidade e cultura da empresa, o que converte essas narrativas organizacionais voltadas à diversidade como artifício linguístico.

Partindo dessa visão crítica sobre a apropriação distorcida em torno da concepção de diversidade, Bauman (2011) estabelece uma relação entre multiculturalismo e diversidade, a fim de apresentar uma perspectiva crítica sobre a prática em torno dessa discussão. Contrariamente ao que se entende como uma prerrogativa das sociedades contemporâneas, o discurso em favor da diversidade se torna mais um instrumento de manutenção do sistema do capital, tal como explica:

O multiculturalismo age como uma força socialmente conservadora. Seu empreendimento é a transformação da desigualdade social, fenômeno cuja aprovação geral é altamente improvável, sob o disfarce da “diversidade cultural”, ou seja, um fenômeno merecedor do respeito universal e do cultivo cuidadoso. Com esse artifício linguístico, a feiura moral da pobreza se transforma magicamente, como que pelo toque de uma varinha de condão, no apelo estético da diversidade cultural. [...] O novo culturalismo, tal como o racismo que o precedeu, busca minar a consciência moral e aceitar a desigualdade humana encarando-a como um fato que ultrapassa nossa capacidade de intervenção (no caso do racismo), ou como uma condição na qual não se deveria interferir, em deferência a seus veneráveis valores culturais. (BAUMAN, 2011, p. 46-47)

Nesse sentido, essa perspectiva da diversidade nas organizações estaria mais voltada para ocultar determinadas situações de desigualdade do que propriamente em dar visibilidade para as relações de poder e exclusão estabelecidas e legitimadas pelo discurso organizacional. Embora “as organizações reproduzam reflexos do que ocorre nas sociedades nas quais estão inseridas” (CABRAL, GONÇALVES, SALHANI, 2018, p. 261), o fato de que os discursos e práticas organizacionais tenham ampla relevância se evidencia quando observamos que é no ambiente organizacional que essas narrativas e práticas de exclusão se legitimam mediante sua institucionalização. Ou seja, sob o pretexto do discurso em favor da diversidade, algumas situações de injustiça e desigualdade podem estar sendo ocultadas de modo a conceber a todos os indivíduos de uma organização como iguais, sendo que são diferentes e estão em situações e posições distintas referentes ao acesso a oportunidades, poder econômico, contexto social, identidade de gênero, étnica-racial, entre outros.

Partindo dessa perspectiva, podemos considerar que a gestão da diversidade nas organizações vem atualmente sendo concebida, tal como esclarece Alves e Galeão-Silva (2004, p. 1): “como parte integrante da ideologia tecnocrática, que procura deslocar o tratamento das desigualdades sociais do âmbito político para a administração de recursos humanos das empresas”.

Portanto, se partirmos do pressuposto de que muitas organizações no mundo contemporâneo movimentam cifras financeiras maiores que o PIB de muitos países (ONU, 2019b), veremos que elas são efetivamente agentes de transformação e influência em sociedade. Isso revela a relevância que elas têm diante da legitimação de discursos que podem naturalizar determinadas práticas pautadas em concepções distorcidas sobre diversidade cultural. As empresas privadas, as organizações públicas e do terceiro setor são agentes sociais relevantes, pois “as empresas são consideradas instrumentos de modificação da sociedade” (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

Partindo dessa perspectiva, cabe pensar nas intersecções que a temática da diversidade estabelece com outras concepções teóricas que contribuem para a compreensão do complexo cenário contemporâneo de assimetrias sociais.

### **Olhares interseccionais para a diversidade nas organizações**

Nesse contexto, torna-se fundamental discutir os pressupostos da perspectiva interseccional ou interseccionalidade (DAVIS, 1981, 2016), de modo a contribuir com uma concepção e abordagem crítica em torno do conceito e entendimento sobre a diversidade nas organizações. Partindo dessa perspectiva, é possível compreender a temática mediante determinados ‘marcadores sociais’, que se entrecruzam e vão produzir estereótipos, preconceito e estigmatização contra grupos sociais específicos. Esses ‘marcadores sociais da diferença’ (HOOKS, 1981) se sobrepõem numa intersecção na qual se acumulam determinadas categorias sociais (gênero, raça/etnia e classe social).

Segundo Helena Hirata (2014), as origens do conceito de interseccionalidade remontam ao movimento conhecido como *Black Feminism*, no final dos anos 1970:

A vasta literatura existente em língua inglesa e mais recentemente também em francês aponta o uso desse termo, pela primeira vez, para designar a interdependência das relações de poder, de raça, sexo e classe, num texto da jurista afro-americana Kimberlé W. Crenshaw (1989). Embora o uso do termo a ponto de se tornar *hit concept*, como denomina Elsa Dorlin (2012), e o franco sucesso alcançado por ele datem da segunda metade dos anos 2000, pode se dizer que sua origem remonta ao movimento do final dos anos de 1970 conhecido como *Black Feminism*. (HIRATA, 2014, p. 2)

A discussão em torno da interseccionalidade ganha destaque a partir da herança do *Black Feminism*, e desde o início dos anos 1990 por Kimberlé Crenshaw “e outras pesquisadoras inglesas, norte-americanas, canadenses e alemãs”, segundo Hirata (2014, p. 2).

Partindo da visão de Sirma Bilge (2009, p. 70 *apud* HIRATA, 2014, p. 3):

A interseccionalidade remete a uma teoria transdisciplinar que visa apreender a complexidade das identidades e das desigualdades sociais por intermédio de um enfoque integrado. Ela refuta o enclausuramento e a hierarquização dos grandes eixos da diferenciação social que são as categorias de sexo/gênero, classe, raça, etnicidade, idade, deficiência e orientação sexual. O enfoque interseccional vai além do simples reconhecimento da multiplicidade dos sistemas de opressão que opera a partir dessas categorias e postula sua interação na produção e na reprodução das desigualdades sociais.

Partindo dessa definição, podemos observar uma relação entre desigualdade social, raça, classe e violência. No Brasil, segundo dados do Atlas da Violência publicado pelo Instituto de Pesquisa e Estatística Aplicada (IPEA, 2018, p. 40): “em 2016, por exemplo, a taxa de homicídios de negros foi duas vezes e meia superior a de não negros (16,0% contra 40,2%). Em um período de uma década, entre 2006 e 2016, a taxa de homicídios de negros cresceu 23,1%”. Por outra parte, a inserção da categoria gênero também se destaca nessa relação, pois no mesmo período citado, “[...] a taxa de homicídios de mulheres negras foi 71% superior a de mulheres não negras” (IPEA, 2018, p. 40).

Ao analisar esse cenário brasileiro, evidencia-se que a relação entre gênero, raça e classe encontra no mercado de trabalho a mesma intersecção e complexidade. Conforme se observa, segundo pesquisa publicada em 2019 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), em 2016, apesar das mulheres terem maior escolarização, contraditoriamente, recebem salários menores que os dos homens ocupando os mesmos postos de trabalho. Segundo dados do IBGE citado por Eduardo Peret da Agência de Notícias (IBGE, 2019, s/p.): “[...] a segregação ocupacional e a discriminação salarial das mulheres no mercado de trabalho podem contribuir para a diferença de rendimentos”. Contudo, quando se alinham as categorias étnico-raciais identificamos ainda maior segregação ocupacional e discriminação salarial de mulheres negras ou pardas, tal como explica Peret (IBGE, 2019, s/p):

Na desagregação por cor ou raça, 30,7% das pretas ou pardas de 15 a 17 anos de idade apresentaram atraso escolar em relação ao ensino médio, face a 19,9% das mulheres brancas. Comparando-se gênero e cor ou raça, o atraso escolar das mulheres brancas estava mais distante do registrado entre os homens pretos ou pardos (42,7%).

Além dessas questões, no Brasil, a orientação sexual também tem sido objeto de discriminação e exclusão no mercado de trabalho, uma vez que segundo pesquisa realizada pela Center for Talent Innovation em 2016: “[...] 61% dos empregados LGBTIs no Brasil preferem ocultar sua orientação sexual ou identidade de gênero para colegas e gestores, por

medo à rejeição, exclusão ou discriminação no trabalho (Belloni, 2016)”, conforme citam Cabral, Gonçalves e Salhani (2018, p. 255).

Ao mesmo tempo, a discriminação vivenciada por pessoas com deficiência no mercado trabalho também evidencia a segregação ocupacional. Mesmo diante da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 (Lei de Cotas), que obriga empresas com mais de 100 funcionários a empregar pessoas com deficiência, ainda há uma barreira cultural que impede a integração gradual e efetiva, embora haja avanços. Segundo Relatório da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho, em 2015, o Brasil registrou cerca de 403 mil trabalhadores com deficiência (BRASIL, 2016), um número que poderia ser maior, caso não houvesse preconceito e, ainda, barreiras estruturais e culturais.

Além dessas categorias que refletem a discriminação e a segregação ocupacional no Brasil, observa-se ainda que o preconceito etário, o racismo institucional, a xenofobia no ambiente de trabalho, a corrupção nas organizações, o trabalho infantil, o trabalho análogo à escravidão (CABRAL, GONÇALVES, SALHANI, 2018), que ainda vigoram em algumas regiões do país, revelam que as organizações contemporâneas assumem a condição de ‘colonizadoras corporativas’ (DEETZ, 1992), gestando relações de poder e dominação. De fato, ao pensarmos as organizações “[...] nos remete evidenciar a importância que [elas] têm e sua intrínseca relação com a legitimação de determinadas estruturas, práticas e culturas de violência na vida em sociedade” (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018, p. 249). Desse modo, podemos definir a violência das organizações ou violência organizacional como:

o conjunto de violência direta, estrutural e cultural (Galtung, 1969, 1996, 2003), que encontra nas organizações mecanismos para sua legitimação, especialmente mediante sua cultura organizacional, modelo de gestão, filosofia organizacional, legislações específicas que impactam a vida das organizações, bem como as estruturas físicas e ambientais que afetam a saúde do trabalhador.

Com isso, observamos que a institucionalização da violência pode ser exercida pelas organizações à medida que assumem status de macrocosmo social (ROSA; BRITO, 2009 *apud* CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018, p. 252) “ao reproduzir dinâmicas sociais expressivas e, assim, reproduzem também a violência”.

Com isso, entendemos que pensar o debate da diversidade com a teoria interseccional se torna relevante para refletirmos sobre a exclusão capitalista mediante o cruzamento de categorias, tais como: gênero, raça e classe social, entendendo-as não de forma hierarquizada, mas dinâmicas que podem ser deslocadas dependendo das relações de poder estabelecidas em determinado momento histórico, tal como observado por Angela Davis (2016, p. 20):

As organizações de esquerda têm argumentado dentro de uma visão marxista e ortodoxa que a classe é a coisa mais importante. Claro que classe é importante. É preciso compreender que classe informa a raça. Mas raça, também, informa a classe. E gênero informa a classe. Raça é a maneira como a classe é vivida. Da mesma forma que gênero é a maneira como a raça é vivida. A gente precisa refletir bastante para perceber as intersecções entre raça, classe e gênero, de forma a perceber que entre essas categorias existem relações que são mútuas e outras que são cruzadas. Ninguém pode assumir a primazia de uma categoria sobre as outras.<sup>3</sup>

Partindo da noção de interseccionalidade, é possível defender a gestão da diversidade nas organizações? Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21): “no Brasil, vários grupos são historicamente marginalizados e seus membros excluídos do exercício da cidadania. As poucas políticas públicas de ação afirmativa têm eficácia duvidosa, como mostra a história recente”. Com isso, as práticas organizacionais voltadas para a gestão da diversidade se destacam pela possibilidade de produzirem efetivas mudanças sociais.

Contudo, na visão dos mesmos autores, em muitos casos observa-se um discurso voltado para o favorecimento da gestão da diversidade como criadora de uma vantagem competitiva proporcionando um ambiente organizacional diverso e multicultural, o que elevaria a produtividade das organizações empresariais, por exemplo, assumindo-a como estratégia corporativa e de inovação. Com isso, partindo dessa visão crítica, seria possível pensarmos a gestão da diversidade na perspectiva interseccional nas organizações que estão submetidas ao interesse do capital? Além de mudanças em políticas organizacionais e estruturais, identificamos que é fundamental focarmos na gestão da mudança cultural, um processo complexo e necessário para a sobrevivência das organizações.

### **Gestão da diversidade na perspectiva da comunicação organizacional e relações públicas**

Na pesquisa exploratória sobre a literatura em gestão da diversidade realizada por Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22-23), constata-se que um dos trabalhos pioneiros a utilizar a expressão “gestão da diversidade” é atribuído a “R. Roosevelt Thomas (1990), em artigo para a *Harvard Business Review*, em que defendia a necessidade da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade”. E ainda complementam:

Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) foram os primeiros a defender as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico: redução dos custos com *turnover* e absenteísmo – especialmente

---

<sup>3</sup> DAVIS, Angela. *As mulheres negras na construção de uma nova utopia*. Portal Geledés – Instituto da Mulher Negra, 2011. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/as-mulheres-negras-na-construcao-de-uma-nova-utopia-angela-davis/>

entre as minorias incluídas; atração de funcionários talentosos para a empresa; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo. Cox Jr. e Blake (1991 apud ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23).

Partindo dessa constatação, destacamos a relevância de refletirmos sobre a comunicação organizacional e relações públicas nesse cenário. Adotando uma visão crítica, cabe reconhecer que a visão tecnocrática em torno da gestão da diversidade recai sobre a discussão em torno da responsabilidade e ética organizacional. A compreensão que se tem sobre o próprio conceito de diversidade perpassa por um debate responsável no qual ficam evidentes as mudanças culturais que as organizações devem empreender para uma atuação ética em sociedade. Essas mudanças culturais são processuais, portanto, requerem tempo, investimento, políticas organizacionais que deem respaldo e criem condições para sua efetivação. Nesse contexto, a comunicação é meio pelo qual essas mudanças vão ser transmitidas, compartilhadas e institucionalizadas no discurso das organizações. Para tanto, destaca-se “o papel das relações públicas como conselheiras da ética organizacional” (CABRAL, GONÇALVES, SALHANI, 2018, p. 261), ao propiciarem as interações que vão produzir as mudanças culturais mediante a gestão dos relacionamentos organizacionais.

Para isso, é fundamental que os profissionais da área conheçam a complexidade e o debate crítico em torno do conceito de diversidade, com o qual vão conduzir ações de comunicação organizacional tendo em vista as múltiplas variáveis que envolvem o olhar interseccional sobre seus diversos públicos. Nesse contexto, destaca-se a relevância das organizações estarem sensíveis para uma gestão pautada por competências interculturais, que vão produzir uma comunicação intercultural que possa dar conta da complexidade de nossas sociedades atuais. A forma como os gestores e profissionais da área vão conceber a diversidade será determinante para a legitimidade de suas ações em relações públicas, que por sua vez podem adotar a perspectiva de conselheiras da ética e responsabilidade organizacional.

### **Considerações finais**

Tendo em vista o cenário apresentado sobre a temática do GT 5, reiteramos a importância da comunicação intercultural no contexto contemporâneo, como estratégia para facilitar a compreensão e a mediação da diversidade cultural nas organizações. Defendemos que hoje, mais importante que o conhecimento, entendido como conteúdo, os comunicadores



devem ter uma ‘atitude intercultural’, baseada no respeito das diferenças e no entendimento do ‘outro’ como forma de enxergar-se a si mesmo e entender suas limitações.

De fato, discutir a diversidade nas organizações implica em transcender seus aspectos tecnocráticos e reconhecer que sua gestão vai além dos sistemas, ações e políticas administrativas, pois implica em mediação, negociações, tradução cultural, análise de cenários, gestão de conflitos e relacionamentos. Ou seja, a dinâmica da gestão da diversidade está diretamente relacionada com a práxis da comunicação intercultural. Nesse contexto, as dinâmicas e leituras de cenários em relações públicas oferecem um conjunto de estratégias que podem facilitar sua compreensão, seu desenvolvimento e articulação no cenário organizacional.

Portanto, partindo dessa constatação, observamos três desafios que se apresentam diante desse debate. O primeiro se refere a relevância do desenvolvimento de competências interculturais na formação profissional dos relações-públicas, uma vez que se evidencia uma demanda no complexo contexto sociopolítico, econômico e cultural em que as organizações atuais estão inseridas. Para tanto, é fundamental que as escolas e faculdades de Comunicação no Brasil compreendam e ofereçam uma resposta à demanda de conhecimento intercultural para seus estudantes, uma vez que a universidade não pode renunciar a este desafio democrático. O segundo desafio se refere à necessidade de criar estratégias para sensibilização das organizações dos setores privado, público e terceiro setor, a fim de que compreendam a relevância da gestão da diversidade no contexto organizacional a partir de uma perspectiva crítica acompanhada de um processo de comunicação intercultural que viabilize as ações de diversidade. Já o terceiro desafio está relacionado com o entendimento e concepção epistemológica da própria noção de diversidade em consonância com o conceito de comunicação intercultural. Tudo o que nós defendemos até aqui vai direcionado a uma crítica construtiva à não instrumentalização da gestão da diversidade como discurso organizacional que visa produzir diferencial ou vantagem competitiva, inovação ou criatividade. Mais do que isso, entendemos que a compreensão da diversidade nas organizações está diretamente relacionada com a responsabilidade e ética organizacional. Portanto, implica na compreensão da comunicação como processo para identificar e romper com a violência organizacional e mediar relacionamentos mediante competências interculturais, que por sua vez, vão além das competências comunicativas.

Em tempos críticos como os que vivemos na atualidade, a gestão das organizações é questionada e tensionada face às circunstâncias sociopolíticas, econômicas e culturais das sociedades em que estão inseridas. Compreender o cenário macropolítico no qual nossas

sociedades se encontram, analisar e monitorar criticamente os processos democráticos de nossas instituições, implantar políticas de governança e *compliance* nas organizações, empreender esforços para implementar mudanças culturais estruturais nas organizações alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e reagir como agentes políticos da sociedade civil é assumir o papel das relações públicas, como atividade promotora da responsabilidade e ética organizacional, postura fundamental para a sobrevivência das nossas organizações e sociedades no mundo de hoje

## Referências

- ALVES, Mário Aquino e GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE** Publicações FGV, vol 4, nº 3, jul/set 2004
- BAUMAN, Z. **A cultura no mundo líquido moderno**. Editora Zahar, Rio de Janeiro, RJ, 2011
- BRASIL. **Cresce número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal**. Governo do Brasil. Ministério do Trabalho, 2016. Disponível em: <[bit.ly/2wvekJI](http://bit.ly/2wvekJI)>. Acesso em: 26 jun. 2018
- BODLYE, John H. An Anthropological Perspectives. **Cultural Anthropology: Tribes, Status and the Global System**. 1994. Disponível [http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/topics/culture/culture\\_definitions/bodley-text.html](http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/topics/culture/culture_definitions/bodley-text.html), 10 abril de 2019
- CABRAL, Raquel; GONÇALVES, Gisela M.; SALHANI, Jorge. *Violência organizacional: reflexões a partir da contribuição dos Estudos para a Paz*. **Revista ORGANICOM**, nº 28, 1º sem. 2018, p. 247-264
- CHOMSKY, N. **Aspectos da teoria da sintaxe**. Armênio Amado Ed., Coimbra, 1978
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2ª. edição, Bauru, EDUSC, 2002
- DAVIS, Angela. **Women, Race and Class**. Nova Iorque: Random House. 1981
- DAVIS, Angela. As mulheres negras na construção de uma nova utopia. Portal **Geledés – Instituto da Mulher Negra**, 2011. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/as-mulheres-negras-na-construcao-de-uma-nova-utopia-angela-davis/> Acesso em 30 mar. 2019
- DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. [recurso eletrônico]. Tradução: Heci Regina Candiani – 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2016
- DEETZ, Stanley. **Democracy in an age of corporate colonization**. Albany: State University of New York Press, 1992
- DENYER, M. et al. **Las competencias em la educación: un balance**. México: Fondo de Cultura Económica, 2007
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, v. 160, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-p-261.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2018
- FERRARI, Maria Aparecida. Perfil dos cursos de Relações Públicas no Brasil: uma visão dos coordenadores e docentes do processo ensino-aprendizagem. **Livre-Docência apresentada a Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo**, 2017
- FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação Intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. IN MOURA, Claudia P. e FERRARI, Maria Aparecida (orgs.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre, EdiPUCRS, 2015
- GANESH, Shiv. Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias. IN MOURA, Claudia P. e FERRARI, Maria Aparecida (orgs.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre, EdiPUCRS, 2015
- GEERTZ, Clifford. **La interpretación de la cultura**. México: Gedisa, 1987
- GRUNIG, J.E., FERRARI, M.A. e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. edição, São Caetano do Sul, Difusão, 2011

- HIRATA, Helena. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade nas relações sociais. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP. V. 26, n. 1, 2014
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas da violência 2018**. 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8398>>. Acesso em: 02 abril 2019
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. Estatísticas de Gênero. Agencia de Notícias. Eduardo Peret, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem> Acesso em: 03 abril 2019
- HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: UFMG, 2003
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro, Editora DP&A, 2011
- HOOKS, Bell. **Ain't I a Woman? Black women and feminism**. Cambridge, MA: South End, 1981
- HOOKS, Bell. Intelectuais Negras. **Revista Estudos Feministas**, n.2, 1995, p. 464-478
- MARTÍNEZ NICOLÁS, Manuel y RODRIGO ALSINA, Miquel. La informació en una societat multicultural: el paper de la universitat en la formació dels futurs periodistes, **Revista Trípodos**, nº3, 1997, p. 109-116
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Agenda 2030**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/> Acesso em 31 mar. 2019a
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **PACTO GLOBAL – REDE BRASIL**. Disponível em: <<http://pactoglobal.org.br/o-que-e/>>. Acesso em: 22 mar. 2019b
- PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000
- RESTREPO, Eduardo. **Intervenciones em teoria cultural**. Popayán, Colombia. Editorial Universidad de Cauca, 2012
- RIZO, Marta e ROMEU, Vivian. Cultura y Comunicación Intercultural. Aproximaciones conceptuales. **Revista COMPÓS**. Agosto 2006, p. 92 – 19
- RODRIGO ALSINA, Miquel. Reflexiones sobre la comunicación intercultural. Conferência na **Comunicación Universidad Autónoma de Barcelona**, Espanha, 2014
- RODRIGO ALSINA, M. Cuestionamientos, características y miradas de la interculturalidad. **Revista Sphera Pública**, Espanha, Universidad Católica San Antonio, no. 4, 2004, p. 53-68
- ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José de. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, 2009
- RUÉ, J. A formação por meio de competências: possibilidades, limites e recursos. In: ARANTES, V. A. (Org.). **Educação e competências: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2009
- SCALLON, G. **Avaliação da aprendizagem numa abordagem por competências**. Curitiba: PUCPress, 2018
- SCHEIN, Edgar H. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 41, p. 229 – 240, 1986.
- WARNIER, Jean-Pierre. **A mundialização da cultura**. Bauru, EDUSC, 2000.