

ESTUDOS ESPM



Estudos, pesquisas e comunicações sobre marketing e propaganda produzidos pelo CAEPM - Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing da ESPM.

* Professora da ESPM-RJ e coordenadora de Pesquisa do Centro de Altos Estudos em Propaganda e Marketing (CAEPM) da ESPM. Doutora em antropologia pela University of Chicago, atua nas áreas de antropologia e sociologia urbanas, enfocando as temáticas da juventude, cidadania, violência, responsabilidade social, e cultura e sociologia das empresas.



REFLEXÕES SOBRE GERÊNCIA INTERCULTURAL A PARTIR DE UMA PESQUISA EMPÍRICA

 LETÍCIA VELOSO*

INTRODUÇÃO

Este texto tem como objetivo oferecer algumas reflexões sobre as formas de gerência - ditas interculturais - características do processo de globalização, analisando criticamente alguns processos de construção da alteridade e das diferenças no âmbito das organizações trans e multinacionais. A pesquisa¹ na qual o texto se baseia propõe três linhas de discussão: primeira, a necessidade de se estudar teoricamente a cultura em relação à globalização e ao cotidiano organizacional; segunda, o estudo de formas de treinamento intercultural propriamente ditas; e terceira, a necessidade de se captar as percepções de executivos envolvidos na gerência de equipes interculturais, procurando compreender as diferenças e semelhanças entre seu aprendizado prático, dia após dia, e o aprendizado instrumental, de conteúdos, trans-

mitido pelo treinamento intercultural. A comparação entre esses diferentes níveis é o que permite compreender mais a fundo quais exatamente são os mecanismos sociais em operação aqui, bem como quais são os pressupostos culturais implícitos a partir dos quais aqueles envolvidos na gestão intercultural orientam seu trabalho e, ao mesmo tempo, constroem e reconstróem noções sobre alteridade e diferença.

E certo que é através dessas novas formas de treinamento gerencial que se está construindo um novo campo de conhecimento negocial e, mais ainda, um mercado extremamente promissor para escolas de negócios, cursos e consultoria: o treinamento especialmente voltado para aqueles executivos e gerentes que, face à exigência de lidarem com equipes multiculturais, requisitam um determinado conhecimento, atualizado e específico, sobre a questão das diferenças culturais e como melhor construir formas de comunicação que traduzam e mediem

1 - Pesquisa, financiada pelo CAEPM (Centro de Altos Estudos em Propaganda e Marketing), da ESPM/SP, e conduzida pelas professoras Livia Barbosa e Letícia Veloso.

essas diferenças dentro do ambiente negociai. Nesse texto, comparamos e contrastamos dois tipos de discurso e prática intercultural: *sites* e empresas de treinamento voltados para executivos, e entrevistas com executivos encarregados de equipes interculturais.

BREVE HISTÓRICO DA GERÊNCIA MULTICULTURALE DA INTERCULTURALIDADE

Na década de 1990, as empresas trans e multinacionais em todo o mundo passaram por transformações que afetaram tanto a sua arquitetura quanto os seus processos gerenciais, com conseqüências importantes, tais como a diminuição em quase 50% dos cargos gerenciais no mundo, a substituição de carreiras verticais por trajetórias espiraladas, a organização de empresas mais horizontalizadas e o aumento do contato intra-organizações e entre sociedades. Uma das conseqüências desses movimentos foi

que o contato intercultural se tornou corriqueiro: os times "interculturais" passaram a ser parte integrante do todo dia organizacional. Este texto (e a pesquisa na qual se baseia) pretende contribuir para o avanço do conhecimento sobre como e com quais efeitos esses times - e os gerentes e executivos que os lideram - vêm construindo tal interculturalidade.

UNA REFLEXÃO TEÓRICA: MULTICULTURALISMOE A QUESTÃO DA DIFERENÇA

A percepção de que vivemos num mundo diverso, multicultural, composto de vários "diferentes" ocupando um mesmo espaço (ou espaços próximos) é parte constitutiva do mundo contemporâneo, um mundo onde, para alguns autores, os próprios tempo e espaço foram "desencaixados" (Giddens, 1991) e comprimidos ao extremo de suas possibilidades (Harvey 1989). Uma primeira questão que se coloca é que tal fato questiona profundamente o conceito de "cultura", tanto no sentido habitualmente utilizado pela antropologia quanto pela própria sociedade - por exemplo, nos movimentos sociais, entre grupos intelectualizados e acadêmicos e nas empresas transnacionais.

Do ponto de vista mais "tradicional" da antropologia, "cultura" refere-se a sistemas de significados compartilhados e através dos quais um dado grupo social compreende e estrutura a vida cotidiana. Assim, a cultura costuma ser vista como característica de grupos definidos e

"fechados" em termos de sua especificidade, habitando um determinado espaço. Ou seja, a cultura foi tradicionalmente percebida como espacialmente específica: grupos diferentes ocupando espaços distintos e representando "culturas" particulares e únicas. O que acontece, porém, com o conceito "tradicional" de cultura num mundo onde se pode dizer que virtualmente todo grupo, toda sociedade, todo país, e o próprio globo, são hoje "multiculturais", ou seja, são compostos de uma multiplicidade de culturas coabitando um mesmo espaço? Afinal, as sociedades hoje incluem entre seus membros diferentes sistemas culturais, baseados em diferentes etnias, grupos religiosos, subculturas, estilos de vida etc., levando à constituição de formas de expressão e meios de vida profundamente diferentes, mas que compartilham alguns sistemas de significados.

Ainda mais importante, porém, é o fato de que os próprios processos de globalização expõem, a todo o momento, praticamente todos os indivíduos às diferenças culturais, de estilo de vida, e de pensamento. Sob esse ponto de vista, parece claro, também, que, já que a diversidade cultural é um fato da vida contemporânea, todas as sociedades atualmente precisam aprender a lidar com as diferenças num sentido primordial. E, ao contrário das soluções que tradicionalmente as culturas se colocaram para o dilema da diferença - seja hierarquizá-la, e assim inferiorizá-la, seja assimilá-la, dissolvendo-a (Todorov, 1989), no mundo contemporâneo nos impusemos à tarefa de preservar e equalizar a diferença.

Como, então, manter o respeito e o reconhecimento da diferença ao mesmo tempo em que se constrói uma "comunidade imaginada" (Anderson, 1983) fundada exatamente





na valorização da diferença como o fator mais importante e determinante daquela sociedade? Como, enfim, privilegiar a comunicação entre as diferenças ao invés de assimilá-las ou integrá-las à cultura dominante?

É sob este aspecto - o da tentativa de alcançar esse ideal da manutenção da diferença na multiplicidade - que devemos compreender as recentes teorizações que vêm se produzindo nas ciências sociais e na academia em geral. Para alguns autores, lidar com a diversidade implica reconhecimento da diferença sem a exigência de sua superação em prol da construção de algo comum. São representantes dessa linha de pensamento, por exemplo, os autores Nancy Fraser, Will Kymlicka e Charles Taylor. O que esses autores defendem é o valor intrínseco da diferença como o mais importante aspecto da sociedade multicultural. Sendo múltipla e diferenciada por natureza, argumentam que a sociedade multicultural deve celebrar o próprio fato da diferença como aquilo que a define enquanto sociedade (Fraser, 1996; Kymlicka, 2001; Taylor, 1994; Willett, 1998). Podemos dizer que é esse modelo o que mais caracteriza a reflexão sobre interculturalidade "à americana", tal como veremos (a seguir) na análise das empresas de treinamento intercultural americanas.

No entanto, outro autor, o alemão Axel Honneth, propõe outro modelo de multiculturalismo que, na verdade, mais se assemelha aos modelos de interculturalidade vistos nas empresas de treinamento alemãs (ver a seguir). "Reconhecer" o outro, para Honneth, somente se compreende a partir do estabelecimento de elos de mediação baseados na solidariedade, ou naquilo que Honneth chama de "estima social" (Honneth, 1996). Pressupõe-se, portanto, uma idéia de laços morais entre os diferentes, e por conseqüência uma idéia de respeito pelo outro que se sobrepõe às diferenças intrínsecas. Reconhecer o outro, para Honneth, não é apenas reconhecê-lo em sua diferença, mas "estimá-lo" o bastante para construir com ele laços de solidariedade. Em resumo, Honneth propõe a "apreciação" do outro em vez de sua simples "aceitação". Tal perspectiva, assim, valoriza não só o outro, mas principalmente a superação das diferenças para com o outro e o estabelecimento de um elo comum, uma sociabilidade comum que abrange tanto o "eu" quanto o "outro".

Esta ênfase de Honneth nas fronteiras nem sempre delimitadas entre o "eu" e o "outro" é o que permitiria a construção das intermediações, dos elos entre os diferentes que são exatamente a característica mais positiva da multiculturalidade. E,

portanto, na teorização de Axel Honneth (1996) que podemos perceber todo o potencial de uma sociedade multicultural pois, implicitamente, o que ele sugere é a construção de pontes de mediação intercultural entre os diferentes - construção essa que é exatamente o objeto de nosso estudo neste trabalho.

A PESQUISA

a) Alteridade e Diferença nos Sites de Treinamento Intercultural

Nesta fase da pesquisa, realizamos um primeiro levantamento com cerca de 200 sites da internet produzidos em diferentes países: iniciando pelo Brasil, onde encontramos ainda pouco material, passando pelos Estados Unidos, onde (presumíamos) encontraríamos o maior mercado para esse tipo de treinamento, e chegando a países europeus para fins de comparação.² Dentre esses, selecionamos a Alemanha como nosso foco principal, por oferecer contrastes interessantes tanto com o Brasil como com os Estados Unidos. Com base nas análises empreendidas, e para fins de simplificação, acabamos por construir o que chamamos de três "modelos" diferentes de treinamento intercultural: o americano, o alemão e o brasileiro. O que entendemos por "modelo", é importante frisar, nada mais é do que um artefato analítico que nos permite enxergar determinadas

diferenças fundamentais entre o que se percebe como "treinamento intercultural" e "gerenciamento intercultural" nestes três países. Passamos, a seguir, a descrever esses três "modelos".

O que se percebe de imediato no material norte-americano é uma naturalização da cultura norte-americana. Parte-se do pressuposto de que os modos pelos quais os norte-americanos agem, os códigos pelos quais se relacionam, e os valores segundo os quais enxergam o mundo seriam os "naturais", ou seja, é uma cultura que naturaliza a si própria e se coloca como o "normal". Em termos práticos, isso implica que é sempre necessário explicitar, em detalhes, que o "outro" é diferente do "eu" americano. Pressupõe-se, no treinamento, que certos aspectos que sabemos típicos da cultura norte-americana (como a "proatividade", o culto à igualdade e a aversão a hierarquias rígidas, e as relações impessoais, mas amigáveis nos negócios) seriam os traços desejáveis de toda e qualquer cultura de negócios. Por definição, portanto, aqueles que não procedem da mesma maneira são (mesmo que implicitamente) considerados "deficientes" de alguma forma, pois não seguem os padrões de comportamento que o "eu" americano naturaliza como sendo universal.

Assim, em todos os *sites* americanos pesquisados, o treinamento intercultural sempre se inicia pela afirmação da diferença e da igualdade do outro. Primeiro, "ensina-se" aos executivos, primeiro, que o "outro" é diferente. Depois, que mesmo sendo diferente, o outro não é necessariamente "falho" ou "ruim". E, finalmente, "ensina-se" a tolerância com relação ao outro, e pede-se certo grau de "paciência" com tais diferenças. Um exemplo que ilustra esse modelo é a insistência, em to-



dos os *sites*, em explicar aos executivos que determinadas culturas têm outra relação com o tempo, nem todas têm a mesma preocupação com rapidez e eficiência nem presumem que o bom negócio é aquele feito de modo rápido e "eficaz". Isso não quer dizer, dizem esses materiais (e note que é sempre necessário explicitar a diferença como algo não negativo), que sejam piores. Afinal, estando todos trabalhando dentro de um mesmo objetivo, todos têm o mesmo interesse em cumprir as tarefas - o que difere é a noção de "eficiência" e de "prazo".

Outro ponto do aprendizado intercultural no modelo norte-americano é que esse aprendizado tem uma dimensão instrumental. Ou seja, a aquisição de códigos e "receitas" que podem ser aplicados em qualquer contexto, desde que: (a) o executivo perceba que seus pressu-

postos não são compartilhados pelo outro, e que, portanto, (b) é necessário saber quais são os pressupostos do outro para que se estabeleça a comunicação intercultural. O objetivo aqui é evitar que a comunicação intercultural seja prejudicada pelos preconceitos que se supõe todos os norte-americanos teriam por considerarem sua cultura como o modelo contra o qual todas as demais devem ser medidas. Assim, nesse modelo de treinamento intercultural, a cultura é um conjunto de características superficiais (gestos, posturas, etiqueta, relação com os horários etc.) que podem ser "aprendidas" por meio de guias passo a passo e que devem ser incorporadas por aqueles envolvidos na tarefa de gerenciar culturas diferentes. Nesse contexto, tanto a interculturalidade como o treinamento intercultural são pouco mais do que a aplicação cor-



reta dessas receitas e a transmissão de determinados "instrumentos culturais" que permitem ao "eu" atuar na sociedade e cultura do "outro". Ao comparar o "modelo" norte-americano com o "modelo" alemão, constatam-se diferenças fundamentais. Na Alemanha, o que justifica a necessidade da competência intercultural é o reconhecimento da necessidade, na sociedade contemporânea, de se valorizar a diferença e o valor intrínseco daquele que é diferente. Em vez de um conjunto de "receitas" e "passos" que devem ser aprendidos pelo executivo para bem se colocar frente ao outro, o que se ensina é a valorização da diferença como um direito moral de todo e qualquer indivíduo ou povo. Em vez do pressuposto implícito de que a

cultura do "eu" é o modelo "normal" contra o qual todos devem ser comparados, no caso alemão existe uma nítida preocupação em valorizar o "outro" em sua especificidade. Uma vez que a diferença é percebida como constitutiva da vida social, o modelo alemão enfatiza o fato de que se deve reconhecer o valor de todos os seres humanos, independentemente de suas especificidades culturais. Mais ainda: faz parte desse reconhecimento a desconstrução dos próprios preconceitos, mas em um sentido muito diferente do norte-americano analisado acima. Aqui, o que importa é a superação do preconceito devido à necessidade de se valorizar o outro em sua diferença. O pressuposto é uma sociedade onde todos se percebem como diferentes, mas igualmente valorizados em termos morais. Afinal, todos compartilham de uma humanidade básica. O preconceito, assim, é desconstruído não porque seria prejudicial aos negócios - como no caso norte-americano, mas porque todos devem aprender a viver em paz dentro de uma sociedade multicultural. A implicação dessa visão para o treinamento intercultural oferecido é que ela produz um conhecimento mais aprofundado sobre o "outro", na busca de semelhanças e preferências comuns, sendo que essas, por sua vez, podem ser trabalhadas em conjunto para enriquecer a comunicação intercultural. Como contraponto aos exemplos norte-americano e alemão, constatamos que não existe ainda um "modelo brasileiro" de treinamento intercultural—o que, por si só, já justifica este estudo, pois claramente existe aqui um mercado a ser explorado, tanto academicamente quanto

pelos negócios. Muitos materiais voltados para a questão do gerenciamento intercultural são traduções de materiais norte-americanos, o que potencialmente pode criar um "bias", uma vez que todo o modelo norte-americano se funda na naturalização daquela cultura. Ao mesmo tempo, esses materiais traduzidos não trazem bem delineada a visão que muitas empresas brasileiras em processo de internacionalização vêm construindo, por conta própria, dessas questões.

Ainda assim, é possível discernir um esforço, da parte dos materiais pesquisados, quanto à transposição desse material para o contexto brasileiro, partindo também do pressuposto de uma diferença intrínseca entre o "eu" brasileiro e o "outro". Essa diferença não é nem naturalizada no sentido de que o "eu" brasileiro seria o "normal", nem considerada em termos negativos ou até pejorativos. O que é enfatizado é a necessidade de se compreender os pressupostos culturais que regem outros universos sociais, a fim de permitir formas de mediação e conexão.

b) Alteridade e Diferença no Discurso de Executivos

A segunda fase da nossa análise se baseou em dez entrevistas realizadas com executivos de cinco nacionalidades diferentes (argentina, italiana, alemã, mexicana e brasileira).³ O Brasil foi comparado diretamente com oito diferentes países (Holanda, República Tcheca, França, Itália, México, Estados Unidos, Japão e Inglaterra), embora ao longo das entrevistas mais de dez países fossem mencionados e discutidos sob a perspectiva das diferenças culturais.

A partir do discurso desses executi-

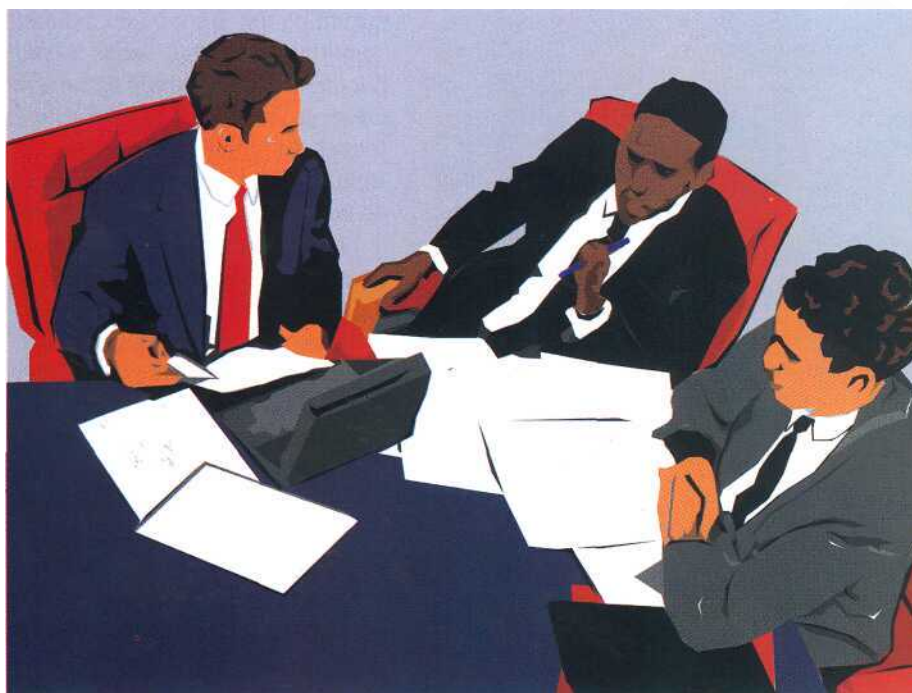
3 - É importante notar que este é um work in progress: essas entrevistas iniciais irão ser complementadas por outras entrevistas, tanto com altos executivos de outras nacionalidades quanto com pessoas de outros níveis gerenciais.

vos, a alteridade e a diferença, que se apresentam de forma estereotipada no modelo norte-americano e "humanisticamente" politizada no caso alemão, surgem de uma forma mais nuançada, sugerindo alguma sensibilidade às diferenças e um grau de pragmatismo. Para esses profissionais, as diferenças culturais são hoje um dado da vida organizacional contemporânea, e gerenciar, no mundo contemporâneo, significa—por definição—lidar com universos culturalmente distintos. Essa "diversidade" é percebida como estimulante e desafiadora para quase todos e particularmente enriquecedora pelos brasileiros. Entretanto, lidar com pessoas da mesma cultura é mais fácil e rápido. Não se faz necessário esclarecer os subtextos dos discursos nem as expressões faciais e os implícitos das situações.

Para a maioria dos entrevistados, as diferenças culturais impactam nos negócios de forma ambígua. Elas podem agilizar ou retardar decisões, envolver um maior ou menor número de pessoas, facilitar ou não a comunicação direta entre outras. Todas essas ações têm impactos nos negócios, embora não impeçam a obtenção dos objetivos, pois competência e resultado podem ser obtidos em qualquer contexto cultural.

Outro ponto importante é que, para esses executivos, a diferença não existe apenas entre culturas, mas também no interior de cada cultura. Essa não é mais concebida como uma totalidade homogênea e autocontida. Todas as generalizações feitas ao longo das entrevistas sobre um país ou outro foram sempre acompanhadas de uma relativização posterior que sinaliza para o reconhecimento de uma polissemia dada na vida social.

O terceiro ponto a ressaltar é que,



para essas pessoas, a cultura e a diferença são predominantemente aprendidas através das práticas cotidianas no trabalho. Noções de tempo e espaço, de relações pessoais e impessoais e de hierarquias implícitas e explícitas, por exemplo, são os elementos mais comumente citados para descrever como o outro se comporta, e são os parâmetros através dos quais se constrói a idéia de "nós" e dos "outros".

Como um dado adicional, pudemos perceber que os brasileiros apresentaram ênfases interessantes em seus discursos, pois a noção de cultura por eles utilizada apresenta fortes influências antropológicas. A diferença cultural é percebida como oportunidade de enriquecimento pessoal e de aprendizagem, e o contato entre "os diferentes" não é feito a partir de um ponto fixo no espaço, mas a partir de uma idéia de relação e mudança: pode-se "ser" de determinada maneira, mas "estar atuando de outra maneira" dependendo do contexto cultural

em que se esteja inserido. Portanto, a proposta da relação intercultural é de mediação, através do estabelecimento de pontes de significados e objetivos comuns.

Quando chegamos às comparações concretas de sociedades entre si, a visão do Brasil surge bastante estereotipada no caso dos estrangeiros. As percepções sobre nós reproduzem receitas do gênero "não obedecem a prazos", "não são proativos", "não falam claramente", entre outras. Em outras palavras, apesar de os brasileiros também descreverem os outros através de oposições, essas são menos fundadas em noções negativas: termos como "eles preferem" ou "se você souber lidar com eles" indicam uma percepção da diferença menos etnocêntrica.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Ao invés de uma conclusão formalizada, pois esta pesquisa mais aponta sugestões para estudos futuros do que apresenta resultados prontos, sugerimos aqui algumas observações

finais. Uma primeira observação é que, em unhas gerais, os discursos e práticas que aqui chamamos de "treinamento intercultural" ainda não parecem ter sido incorporados pelas empresas em geral. Percebemos, aqui, um contraste nítido entre a visão sobre interculturalidade nos *sites* e entre nossos entrevistados. Tal contraste se dá, principalmente, ao longo de dois eixos. Em primeiro lugar, os *sites* colocam o treinamento como técnica de gestão fundamental para qualquer empresa internacionalizada e a qualquer executivo expatriado, repatriado, ou que simplesmente tenha que lidar no seu dia-a-dia com culturas diferentes. No entanto, para os executivos entrevistados, tal prática foi aprendida no próprio cotidiano do trabalho: nenhum deles teve qualquer tipo de treinamento formal.

Ao mesmo tempo, embora este seja um aprendizado prático, sem preparo prévio, ele ainda assim está relacionado a visões e representações sobre um "outro" genérico (ou, às vezes, até específico, como nos casos em que estrangeiros constroem determinadas imagens sobre os brasileiros e vice-versa). Nos discursos dos executivos, diferentemente dos *sites*, constroem-se imagens sobre o "outro" através de um entrelaçamento entre os aspectos mais pragmáticos do cotidiano e os pressupostos, visões e repre-

sentações que já se nutria sobre o "outro". Ao passo que, no caso dos *sites*, parece mais difícil superar os pressupostos.

Isso sugere duas questões principais a serem exploradas em pesquisas adicionais:

(1) qual seria a relação, então, entre as características pessoais de cada entrevistado e sua aptidão para o gerenciamento intercultural? Haveria alguns fatores da personalidade ou do histórico pessoal que favoreceriam esse trabalho?

(2) em que medida o trabalho desses executivos teria sido facilitado caso houvessem recebido treinamento especializado? Será possível que grande parte das dificuldades relatadas por esses executivos deviam-se exatamente à falta de tal tipo de treinamento?

Ainda como sugestão para pesquisas adicionais, caberia explorar melhor o porquê de, surpreendentemente (principalmente devido à ausência de treinamento formal em interculturalidade), serem os executivos e não os *sites* que revelam uma noção mais aprofundada, quase antropológica até, sobre o que seja "cultura". Ainda mais surpreendente, para nós, foi perceber que são os executivos brasileiros que têm a visão de cultura que mais se aproxima dos rumos recentes da própria antropologia, ou seja, a

idéia de cultura como um processo e não como algo substantivo que ou se "tem" ou não se "tem".

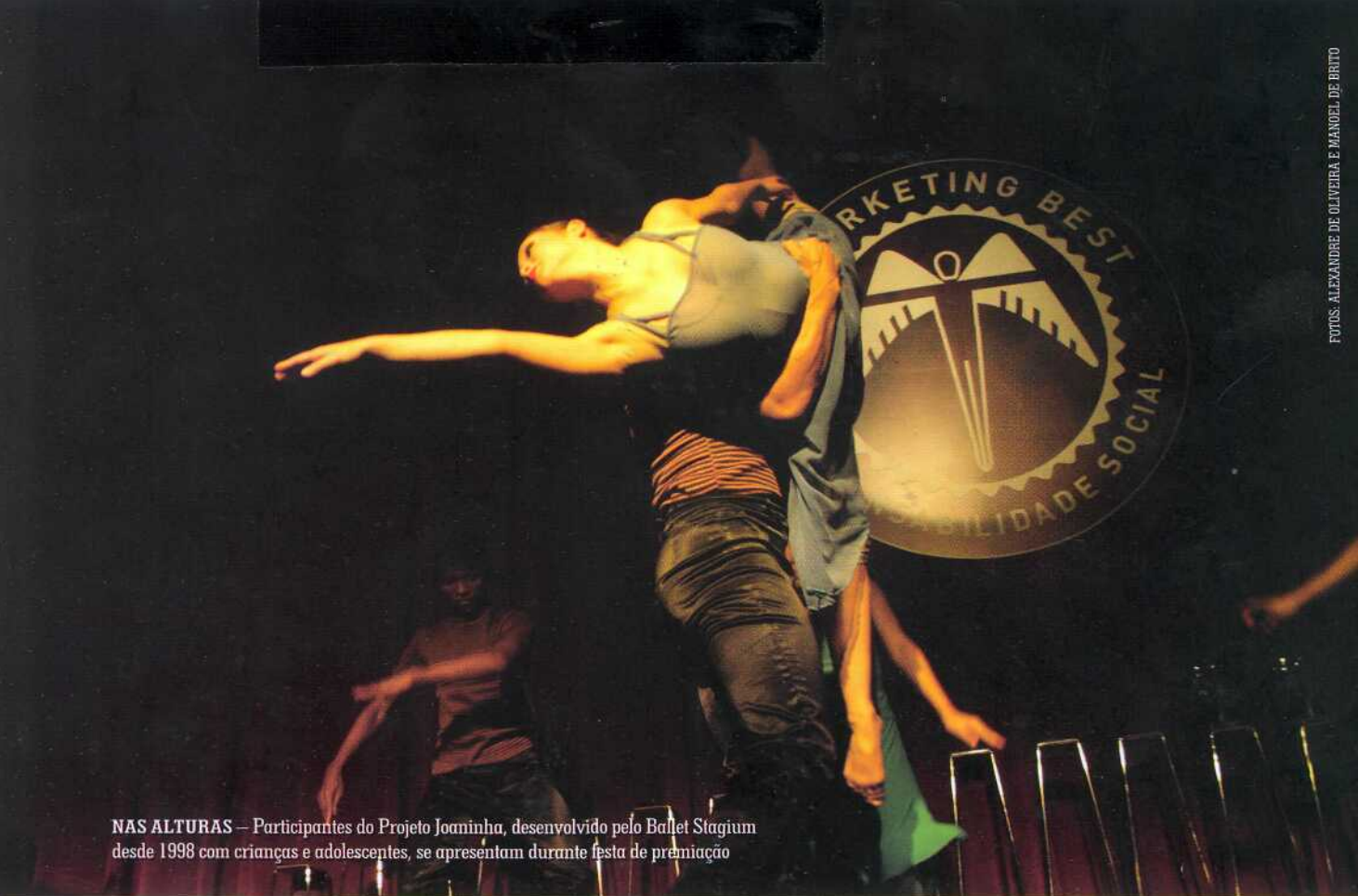
Isso, por sua vez, coloca outra questão: seria a "cultura" algo mais passível de ser apreendido e negociado na esfera da vida prática e não do discurso formal do treinamento? Em caso afirmativo, como poderíamos desenvolver metodologias para facilitar tal aprendizado "cotidiano" acerca da cultura, do outro e da diferença? Mais especificamente, tais observações sugerem ser necessário observar o contato intercultural no nível do cotidiano, ou seja, das práticas diárias dentro das empresas. Só assim, nos parece, seria possível entender mais profundamente como se dá este contato intercultural e como é através dessas práticas, na verdade, que vão se moldando as mediações interculturais que, por sua vez, potencialmente facilitam o trabalho da gestão intercultural

Talvez uma maneira mais promissora de se pensar o contato entre culturas no contexto organizacional seria focalizando esses "interstícios" entre as diferentes culturas que são negociadas no cotidiano do trabalho dentro da empresa ou organização, pois são esses contatos que, por meio dessas micropráticas cotidianas, produzem novas e mais adequadas formas de mediação com o outro, ou de "competência cultural" para lidar com o outro. Em vez de pensar cada cultura como uma totalidade a ser apreendida (que é a visão que transparece nos *sites*), talvez o caminho esteja em pensar-se o contato intercultural como um processo, construído através de relacionamentos cotidianos, exatamente entre aqueles "interstícios culturais" pelos quais se constroem as mediações e se pensam as alteridades.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON**, Benedict (1983). *Imagined Communities*. London, Verso.
- FRASER**, Nancy (1998). "From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a 'Post-Socialist' Age". In: Cynthia Willett (org.) *Theorizing Multiculturalism: A Guide to Current Debate*. Oxford, Blackwell Publishers.
- GIDDENS**, Anthony (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: UNESP.
- HARVEY**, David (1989). *The Condition of Postmodernity*. Cambridge, Blackwell.
- HONNETH**, Axel e Joel Anderson (1996). *The Struggle for Recognition: The Moral*

- Grammar of Social Conflicts*. MIT Press.
- KYMLICKA**, Will (2001). *Politics in the Vernacular. Nationalism, Multiculturalism, and Citizenship*. Oxford, Oxford University Press.
- TAYLOR**, Charles (1994). "The Politics of Recognition". In: Amy Gutman, (org.) *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. Princeton, Princeton University Press.
- TODOROV**, Tzvetan (1993). *Nós e os Outros*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- WILLETT**, Cynthia (org.) (1998). *Theorizing Multiculturalism: A Guide to Current Debate*. Oxford, Blackwell Publishers.



NAS ALTURAS – Participantes do Projeto Joanhina, desenvolvido pelo Ballet Stagium desde 1998 com crianças e adolescentes, se apresentam durante festa de premiação

RECONHECIMENTO SOCIAL

Representantes de empresas premiadas na 7ª edição do Marketing Best Responsabilidade Social participaram de solenidade de entrega de troféus na sede da Fecomércio-SP

Em noite de muita emoção, na sede paulistana da Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomércio), aconteceu a premiação do Marketing Best Responsabilidade Social de 2008. A sétima edição do prêmio, versão do tradicional Marketing Best dedicada às estratégias de apoio ao terceiro setor no país, homenageou empresas e entidades assistenciais por cases de sucesso nas áreas de sustentabilidade, apoio às populações carentes e ecologia.

Os presentes na ocasião puderam acompanhar duas apresentações do Projeto Joanhina, um trabalho desenvolvido pelo Ballet Stagium com crianças e adolescentes há dez anos. A iniciativa, patrocinada pela Petrobras, é realizada na periferia da capital paulista com a implementação de atividades artísticas que despertam grande interesse do público-alvo. Os especialistas, além de propor discussões a respeito de aspectos relacionados com o desenvolvimento