

## A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO DA ESCOLA DO SÉCULO XXI

### MANAGING DIVERSITY IN THE CONTEXT OF THE 21ST CENTURY SCHOOL

### LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL CONTEXTO DE LA ESCUELA DEL SIGLO XXI

Isabela de Almeida Colares<sup>1</sup>

**RESUMO:** O Presente trabalho tem como tema principal a Gestão Organizacional no âmbito escolar e traz uma reflexão da convivência na diversidade no contexto étnico, cultural, econômico e social. A importância da diversidade para aprendermos a respeitar as diversas situações que podem aparecer no cotidiano escolar foi comentado na Introdução. Em seguida, foi explanado sobre os desafios enfrentados pela convivência na diversidade e alguns deles no contexto escolar e como é fundamental uma gestão baseada em princípios de visibilidade para requisitos de desenvolvimento do cidadão do século XXI, ressaltando as qualidades de liderança participativa com gestores democráticos em que saibam representar a escola com ética e respeito às diferenças individuais de cada um, acessíveis à comunidade escolar e às famílias que participam da instituição. Uma escola desenvolvida é aquela em que a gestão pode contar com funcionários e colaboradores que trabalhem conjuntamente em prol do sucesso e desempenho administrativo e pedagógico, visando o desenvolvimento do aluno.

147

**Palavras-chave:** Diversidade. Desafios. Gestão da Diversidade.

**ABSTRACT:** The present work has as its main theme the Organizational Management in the school environment and brings a reflection of coexistence in diversity in the ethnic, cultural, economic and social context. The importance of diversity for learning to respect the different situations that may appear in everyday school life was discussed in the Introduction. Then, it was explained about the challenges faced by living in diversity and some of them in the school context and how fundamental a management based on principles of visibility is essential for 21st century citizen development requirements, emphasizing the qualities of participatory leadership with democratic managers in that know how to represent the school with ethics and respect for the individual differences of each one, accessible to the school community and to the families that participate in the institution. A developed school is one in which the management can count on employees and collaborators who work together towards success and administrative and pedagogical performance, aiming at the development of the student.

**Keywords:** Diversity. Challenges. Diversity Management.

---

<sup>1</sup>Mestre em Educação pela Must University, Professora do Município de Fortaleza, Doutoranda em Ciências da Educação pela FICS Facultad Interamericana de Ciencias Sociales.

**RESUMEN:** El tema principal de este trabajo es la Gestión Organizacional en las escuelas y reflexiona sobre la convivencia en la diversidad en contextos étnicos, culturales, económicos y sociales. En la Introducción se abordó la importancia de la diversidad para aprender a respetar las diferentes situaciones que pueden surgir en la vida escolar cotidiana. A continuación, se explicaron los desafíos que enfrenta la convivencia en la diversidad y algunos de ellos en el contexto escolar, y cómo la gestión basada en principios de visibilidad es esencial para el desarrollo de la ciudadanía en el siglo XXI, destacando las cualidades del liderazgo participativo con gestores democráticos que sepan representar a la escuela con ética y respeto por las diferencias individuales de cada uno, accesibles a la comunidad escolar y a las familias que participan en la institución. Una escuela desarrollada es aquella en la que la dirección puede contar con empleados y colaboradores que trabajan juntos para el éxito y el rendimiento administrativo y pedagógico, apuntando al desarrollo del estudiante.

**Palabras clave:** Diversidad. Desafíos. Gestión de la Diversidad.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço das mudanças ocorridas no cenário mundial, as organizações foram obrigadas a reformular postos de trabalho, funções e focos de criação e inovação voltados para alavancar um mercado competitivo e dinâmico que está em constante atualização e necessita de pessoas preparadas para enfrentá-lo.

Existe uma tendência em tornar a gestão das pessoas como estratégia de colaboração, participação e integração entre as pessoas, garantindo maior desenvolvimento das instituições. Essa abordagem visa o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto das instituições. Alguns pontos importantes a considerar levando em consideração as constantes mudanças sociais:

A gestão de pessoas tem evoluído de um modelo tradicional, focado em tarefas e controle, para um modelo mais estratégico, que valoriza o capital humano e o desenvolvimento das pessoas. Essa evolução tem sido impulsionada por mudanças no mundo do trabalho, como a globalização, a tecnologia e a crescente importância do conhecimento.

A gestão estratégica de pessoas busca alinhar as práticas de Recursos Humanos com os objetivos da organização, criando um ambiente de trabalho que favoreça a colaboração, a participação e o engajamento. Essa abordagem reconhece que as pessoas são o principal alvo das organizações e que seu desenvolvimento é fundamental para o sucesso.

A colaboração e a participação são elementos-chave da gestão de pessoas moderna. Ao promover a colaboração, as organizações estimulam a troca de conhecimentos e a criação de

soluções inovadoras. Ao incentivar a participação, as organizações aumentam o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores.

Então, a tendência de tornar a gestão de pessoas uma estratégia de colaboração, participação e integração é uma realidade, impulsionada pela necessidade de organizações mais ágeis, inovadoras e adaptadas ao mundo em constante mudança.

A sociedade está mais heterogênea e devido a isto, as empresas e instituições de ensino públicas e privadas, estão se adequando a essa demanda e promovendo aceites de diversos aspectos relativos à etnia, às crenças religiosas, gênero, orientação sexual, idade, estrutura física e deficiências, dentre outros. Este é um desafio enfrentado pelos líderes das instituições modernas, conduzir uma gestão com ênfase no respeito e justiça com todas as pessoas envolvidas sem distinções e preconceitos.

O aumento da heterogeneidade da sociedade do século XXI requer pessoas mais flexíveis no tratamento dispendido aos colaboradores das escolas, com habilidades e domínios para resolver com desenvoltura e empenho problemas e dificuldades no âmbito interno, como dirimir conflitos e também representá-las em seus projetos e situações externas.

O objetivo deste artigo é refletir sobre a gestão de pessoas com uma visão futura, estratégica, visando o desenvolvimento da escola e promovendo o bem estar das pessoas que colaboram para sua evolução.

Existem desafios a serem colocados no trabalho para colaborar com a reflexão. Trabalhar com a diversidade de forma justa é difícil e saber conduzir com habilidade é um diferencial para os gestores atuais. Os problemas são mais complexos e precisam ser conduzidos com ética, respeito à diversidade de cada um, com todas as suas propriedades.

“O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo”. (FLEURY, 2000). Já para outros autores, o termo diversidade tem algo com a identidade cultural e social entre pessoas que convivem num mesmo sistema.

Este artigo teve como metodologia uma revisão bibliográfica através de artigos, sites e trabalhos apresentados em gestão de recursos humanos e educação e do referencial teórico referente ao Comportamento Organizacional no campo de atuação escolar, de acordo com o contexto em questão, refletindo sobre as práticas pedagógicas em relação ao objetivo de uma escola inclusiva, com educação de qualidade a todos, respeitando as necessidades de cada aluno,

sejam de atenção à diversidade cultural, acesso ao pleno direito de acessibilidade à escola ou suas dificuldades cognitivas e à permanência ao ambiente escolar.

O trabalho está estruturado inicialmente com a importância da diversidade nas relações pessoais e profissionais no contexto educacional, depois nos desafios da diversidade e das novas tecnologias centradas nas demandas sociais e em seguida, no papel da Gestão da Diversidade nesse processo colaborativo com as diferenças de opiniões e aspectos sociais, políticos, econômicos, entre outros.

## 2 DIVERSIDADE NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Educar é um ato de troca de experiência, conhecimento e aprendizagem mútuos. Com o advento de políticas públicas de acesso à educação houve um público diversificado nas instituições à procura de cursos formativos voltados ao desenvolvimento cultural e profissional.

Devido a essa heterogeneidade, a educação tem o desafio de preparar o profissional para colaborar na integração de diversas culturas, sociedades, economias e evitar preconceitos tornando as dificuldades em oportunidade de saberes ainda não descobertos. A diversidade cultural no contexto escolar promove uma reflexão para que os educadores compreendam e se posicionem diante de tamanha transformação política, ética e de inclusão social e cultural.

A escola tem um papel fundamental na socialização e reconhecimento dessas diferenças culturais para a construção de uma sociedade ciente dos desafios a serem enfrentados para o desenvolvimento de indivíduos do século XXI valiosos com talentos a serem explorados e identidades descobertas. Na visão de Drago (2008), a escola vivencia dilemas da sociedade moderna e globalizada, necessitando estar atualizada e preparada para solucionar conflitos que possam surgir diante desse contexto cultural. Isso deveria ser promovido há tempo, porém, ao observar detalhadamente, salvo algumas exceções, ainda é visto algumas situações de exclusão efetivadas em práticas educativas, reproduzidas no modelo etnocêntrico europeu que não valoriza as diferenças.

Aprender a conviver com a diversidade é uma atitude a ser cultivada no educador contemporâneo para que possa trabalhar a segurança do aluno e, assim, ser integrado sem distinções e com respeito esperados. O reconhecimento histórico é uma fonte de saberes

valiosos e devem ser questionamentos dos padrões estabelecidos, sociais, políticos e econômicos.

Compreender que existem diversas formas de pensar, agir e viver é imprescindível para conhecer a própria identidade e assumir uma atitude respeitosa diante do outro. Esse atributo é importante para que as crianças cresçam empáticas, livres de preconceitos, atingindo pleno desenvolvimento. Freitas (2011, p.90) afirma, em se tratando da diversidade cultural,

A escola e, conseqüentemente, a educação, como espaço em que as contradições sociais se manifestam, convertem-se em um dos cenários do multiculturalismo. A presença das múltiplas culturas não é uma invenção escolar, mas a convivência entre as múltiplas culturas existentes no ambiente escolar é fator importante no contexto de que estamos tratando. Essa convivência é resultado das interações humanas, seja por processos de colonização, migração, êxodo, guerras etc. (FREITAS, 2011, p. 90)

Uma escola inclusiva deve atender as necessidades de seus alunos, respeitando as diferenças culturais, os diferentes ritmos de aprendizagem e dificuldades, proporcionando uma qualidade da educação a todos, adaptando currículos, modificando as instituições de ensino, estabelecendo diferentes práticas de ensino, reestruturando outras, para que o ensino se modernize e os professores se qualifiquem para adequarem as práticas utilizadas com as demandas atuais do aluno.

### 3 ALGUNS DESAFIOS VIVENCIADOS COM A DIVERSIDADE CULTURAL

Com o intuito de agregar valores e estimular a aprendizagem colaborativa entre alunos e a aceitação das diferenças que a sociedade heterogênea traz, a escola necessita inovar em gestores firmes com propósitos justos para valorizar as diferenças e estimular um ambiente saudável e harmonioso sem preconceitos e digno de uma sociedade voltada para as necessidades do século XXI.

A diversidade de culturas e identidades constitui uma maneira de eliminação de preconceitos e a convivência se torna comum devido à participação cotidiana.

O reconhecimento das diversidades e aceitação da escola como uma entidade multicultural com a valorização das identidades de cada um, seu pertencimento, pode homogeneizar o tratamento entre diferentes culturas, e conseqüentemente unir a comunidade escolar para os grandes avanços necessários para o completo desenvolvimento pessoal e profissional do aluno.

Diversidade Cultural é diversa, ou seja, não se constitui como um mosaico harmônico, mas um conjunto de opostos, divergentes e contraditórios. A diversidade Cultural é cultural e não natural, ou seja, resulta das trocas entre sujeitos, grupos sociais e instituições a partir de suas diferenças, mas também de suas desigualdades, tensões e conflitos. (Barros, 2008, p.18)

A situação de diversidade na escola é desafiante para os professores e colaboradores e interfere na contextualização pedagógica e na aptidão da condução do tratamento entre as partes e nas ferramentas necessárias para integração das pessoas em geral. A formação do educador permite que ele obtenha informações para trabalhar adequadamente a diversidade política, social, econômica dos alunos e facilitar o acesso às instituições de ensino.

Um grande desafio da escola do século XXI é repensar na metodologia de ensino com a utilização das ferramentas tecnológicas e no relacionamento entre as pessoas no contexto educacional.

O avanço das tecnologias impactou as relações sociais e promoveu mudanças nas ações, atitudes e relacionamentos entre alunos e professores. A escola é um local de acesso democrático e procura evidenciar saberes e influenciar alunos e colaboradores a desenvolver a convivência harmônica de seus interessados e aplacar toda forma de preconceito e violência existentes. Então, combater o *bullying*, *ciberbullying* e aprender a conviver saudavelmente fazem parte dos desafios do século XXI.

O professor precisa ter consciência da importância da mudança de conduta necessária, desconstruir paradigmas e flexibilizar atitudes para desenvolver um trabalho condizente com as demandas sociais.

A aprendizagem deve ser baseada na troca de experiências para que seja superado o preconceito, a exclusão reproduzida no âmbito da escola. Aprender a aprender com os alunos, saber ouvir e ter tempo para escutar é um desafio para a escola atual.

Assumir o papel de transformadora do futuro fará com que a escola reconheça as identidades ou os pertencimentos de cidadãos e possa democratizar e legitimar o conhecimento.

A diversidade está presente na escola de várias formas. As famílias são de diferentes etnias, possuem histórias, religiões, culturas e valores divergentes entre si. Isto já é uma forma de constatação que a escola é um ambiente heterogêneo e um desafio em lidar com pensamentos e opiniões diversas.

Atitudes de intolerância e preconceitos atingem o contexto escolar e tratar desse assunto é uma grande dificuldade, por ser um assunto de difícil abordagem e existir falta de preparo em trabalhar o tema com alunos.

Outro desafio afetado na abordagem escolar é sobre os materiais didáticos, pois é difícil levar ao conhecimento dos alunos temas locais, regionais e suas características e o currículo tradicional é distante das necessidades cotidianas dos alunos.

A promoção do diálogo entre as partes envolvidas e a escola juntamente com seus colaboradores é fundamental para a diminuição das injustiças e julgamentos da sociedade.

#### 4 A GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA A ESCOLA DO SÉCULO XXI

Em decorrência do crescimento da diversidade nas escolas, observa-se que o gestor pode melhorar seus métodos de condução administrativa com empenho maior na qualidade de atendimento e respeito às pessoas e seus colaboradores.

O gestor pode incentivar a formação do professor voltada para a realidade da escola e incentivar o diálogo entre docentes em prol de assuntos conectados com temas para a integração de alunos e das famílias, colaborando para o desenvolvimento da aprendizagem.

Também pode agir como gestor empreendedor, realizando projetos com o grupo escolar e comunidade do entorno escolar desenvolvendo projetos e desafios, preocupado com a gestão do tempo e na divisão equilibrada de tarefas, agindo presencialmente na motivação dos professores e realizando propostas didáticas relativas às realidades dos alunos.

Conforme Kochhann e Rodrigues (2016), a questão da diversidade surgiu como forma de justiça social, com a intenção de acabar com o preconceito que está em torno da exclusão social causada por atitudes arcaicas.

Um ambiente harmonioso, em que haja uma cultura pacífica com reconhecimento dos valores pessoais e profissionais proporciona momentos de diálogo e liberdade de comunicação e expressão, líderes democráticos e promoção de mudanças. Cox Jr. (1991) destaca a importância dos gestores e das práticas de recursos humanos como mobilizadores para tal mudança.

Em uma visão democrática, Hunter (2006, p.18) nos diz que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Este é um conceito atuante em empresas

de sucesso, criando laços de confiança entre colaboradores para obterem êxito nas tarefas e objetivos.

Um líder acessível como gestor de uma escola pode influenciar pessoas a conseguir realizar ações com a participação das famílias dos alunos e com esta aproximação, efetivar a colaboração para o desenvolvimento e progresso escolar. Por isso a escola é um ambiente de socialização e emancipação social em que todos os envolvidos estão trabalhando para a qualidade e sucesso da aprendizagem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade deve ser pautada em princípios éticos, reconhecimento das diferenças e educar com base no respeito às individualidades de cada um para uma sociedade democrática visando o futuro integral do indivíduo.

A escola deve ser um espaço de socialização e integração humana através de diversos padrões culturais, sociais e econômicos, liderados por gestores carismáticos e acessíveis aos funcionários e comunidade escolar em geral.

O trabalho docente desenvolvido com atividades colaborativas pode contribuir para a socialização e incentivo de atitudes de respeito aos alunos e um convívio saudável com as pessoas. Desta forma, a gestão da diversidade se dará pela valorização das capacidades e competências e serão respeitadas as complexidades de cada um.

Um desafio para os gestores do século XXI está em mudar princípios arcaicos de gestão, para que isso seja reforçado perante os docentes é necessário formação e capacitação e ênfase no compartilhamento de ideias, trabalhos colaborativos para que ocorra efetivamente a homogeneização no tratamento com as pessoas.

A gestão de uma escola deve ser capaz de proporcionar uma democracia em que familiares, funcionários, colaboradores e aqueles que participam mesmo indiretamente decidam sobre seu futuro e optem pelo melhor para a comunidade escolar.

Por isso, é tão fundamental uma gestão de diversidade voltada em princípios colaborativos, com uma gestão democrática e participativa para que os anseios da escola sejam alcançados com a participação de todos que fazem parte dela.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino.; SILVA, Luis Guilherme Galeão. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

BARROS, José Márcio. (Org.). *Diversidade cultural: da proteção à promoção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Teresa Costa; NASCIMENTO, Alberico Francisco do. ESTILOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ALGUMAS APRECIÇÕES. *Revista Signos*, [S. l.], v. 36, n. 2, 2015.

COX JR., Taylor. The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991.

DRAGO, Rogério. *Infância, educação infantil e inclusão: um estudo de caso em Vitória*. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, Fátima Silva de. *A diversidade cultural como prática na educação*. Curitiba: Ibpex, 2011.

155

GUSMÃO, Neusa Maria Mendes. Desafios da diversidade na escola. *Mediações - Revista de Ciências Sociais*, Londrina, v. 5, n. 2, p. 9-28, 2000.

HUNTER, James Cottrell. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOCHHANN, Shaiane Caroline.; RODRIGUES, Glauco Oliveira. A gestão da diversidade: uma questão social emergente ou dignidade humana? *Revista Espaço Acadêmico*, v. 16, n. 182, p. 1-11, jul. 2016.

LEITE, Luan Patrick Reis Serafim.; LONGO, Lilian Beatriz. Ferreira. Gestão da diversidade ou ação afirmativa? Um estudo sobre o gerenciamento da diversidade organizacional em Manhuaçu/MG. In: **JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 3.; SEMINÁRIO CIENTÍFICO DA FACIG, 4.**, 2018, Manhuaçu. *Anais eletrônicos...* Manhuaçu: FACIG, 2018.

LORENTZ, Cacilda. Nacur. *Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional*. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2014.

MOISEICHYK, Ana Elizabeth. *Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense*. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MORAIS, Lerkiane Miranda de; VELANGA, Carmen Tereza. Diversidade cultural na escola: desafios para a prática docente. **RECH – Revista Ensino de Ciências e Humanidades: Cidadania, Diversidade e Bem Estar**, v. 1, n. 1, p. 299–321, jul./dez. 2017.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante.; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD**, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

REGIO, Beatriz Bica. **Gestão escolar e diversidade cultural: os desafios do contexto escolar**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Agudo, 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva.; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337–348, jul./set. 2009.