

# DIVERSIDADE CULTURAL: NOVOS DESAFIOS PARA A GESTÃO ESCOLAR

**Elma Júlia Gonçalves de Carvalho**

Universidade Estadual de Maringá

elmajulia@hotmail.com

**Resumo:** As políticas educacionais para a diversidade têm ocupado lugar central nas duas últimas décadas, expressando o desafio enfrentado por educadores e gestores na construção de novas práticas pedagógicas e administrativas. Neste texto, na expectativa de contribuir para esse debate, pretende-se levantar alguns pontos para reflexão. Focaliza-se especialmente o fato de que a questão ultrapassa o campo da educação e, abrangendo governos e empresas, constitui uma resposta às novas exigências do capital.

**Palavras-chave:** diversidade cultural; gestão escolar; políticas educacionais.

## INTRODUÇÃO

A temática da diversidade cultural tem assumido grande centralidade na política educacional brasileira atual das duas últimas décadas. Em linhas gerais, almeja-se construir democracias multiétnicas e promover a paz e a coesão social, por meio da convivência pacífica de opiniões divergentes, do respeito e valorização da diversidade, cuja visibilidade era obscurecida pelos chamados discursos dominantes. As minorias e os grupos marginalizados ou socialmente vulneráveis são valorizadas por políticas públicas compensatórias e ações afirmativas, sob o argumento da necessidade de compensar ou reparar perversas seqüelas do passado.

Dois aspectos podem ser ressaltados nestas políticas: o respeito à igualdade na diferença - tratamento igualitário sob o ponto de vista dos direitos humanos e da justiça social e o respeito à diferença na igualdade – e a individualização de tratamentos.

Tais políticas resultam em novos desafios para educadores e gestores escolares, especialmente porque têm conduzido à necessidade de repensar o papel da escola. Observamos que muito pouco tem se discutido sobre a questão da diversidade no campo da gestão escolar e que a literatura em geral tem abordado os aspectos relacionados ao currículo, conteúdos e práticas pedagógica da perspectiva da oposição à homogeneidade, à padronização e à uniformização do antigo modelo.

Por isso, procuramos, nesse texto, organizar algumas informações ou levantar alguns aspectos que podem contribuir para o debate. Demonstraremos que a preocupação com a gestão da diversidade ultrapassa o campo da educação, abrangendo governos e empresas. Em seguida, identificaremos o que alguns documentos oficiais e artigos de diferentes autores têm priorizado ao abordar esse assunto. Por fim, teceremos algumas considerações sobre o que não tem sido levado em conta nessas discussões.

## **A gestão da diversidade cultural nos governos e nas empresas**

A gestão da diversidade não tem desafiado apenas as escolas: a partir dos anos 2000, governos e empresas demonstram se preocupar cada vez mais com este aspecto.

É significativo, no caso dos governos, analisar o discurso da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que em 1994, criou o Programa MOST - “*Gestão das Transformações Sociais*”. Com o objetivo principal de respaldar e coordenar investigações e gerar informação útil para quem irá desenhar políticas públicas e tomar decisões de governo para a gestão pacífica e democrática de sociedades caracterizadas pelo pluralismo cultural e étnico, o programa envolve grupos e redes de pesquisa de diversos países da comunidade internacional.

São três as áreas principais de investigação e organização apoiadas pelo Programa MOST:

1. A gestão das transformações nas sociedades multiculturais e multiétnicas.
2. As cidades como centros de transformação social acelerada.
3. A gestão local e regional das transformações econômicas, tecnológicas e do meio ambiente.

Na perspectiva da UNESCO, tais investigações devem,

[...] em especial, concorrer para a definição de políticas que contribuam para a concretização dos objectivos de consecução da igualdade de direitos de cidadania entre os diferentes grupos e de prevenção e resolução dos conflitos étnicos. A posição da UNESCO é a de que a promoção de uma governação de cariz democrático e a concepção de políticas multiculturais exigem, antes de mais e sobretudo, um enquadramento legal que reconheça a igualdade de direitos dos diversos grupos étnicos, religiosos e linguísticos. Esse enquadramento é fornecido pelos instrumentos de direito internacional relativos aos direitos humanos no que se refere aos direitos das pessoas pertencentes a minorias (UNESCO, 2008, p. 3).

As empresas também vêm se preocupando com a gestão da diversidade. Na Europa, a crescente diversificação da força de trabalho nas últimas décadas levou à promulgação de uma série de novas leis proibindo a discriminação, o assédio e toda e qualquer outra forma de opressão exercida sobre os funcionários das empresas, em razão de diferenças de origem étnico-racial, deficiência, idade, orientação sexual e fé ou religião. Estas orientações têm levado as empresas a mudar de perfil e a buscar meios de gerenciá-la.

Foi com esta preocupação que, em meados dos anos 90, surgiu a prática da gestão da diversidade nos Estados Unidos, como uma forma de gestão estratégica dos recursos humanos. Da mesma maneira, por uma iniciativa da União Européia, foi lançado o documento “*Gestão da Diversidade: o que representa para a empresa?*”, o qual faz parte de um conjunto de orientações que “visam fornecer as informações básicas relativas às Políticas de Anti-Discriminação da União Europeia, apresentando simultaneamente uma série de conselhos práticos sobre possíveis metodologias a adoptar pelos indivíduos e pelas empresas para combater a discriminação” (União Européia, s/d, p. 4).

Gerir a diversidade nas empresas torna-se uma estratégia para manter a competitividade no contexto da globalização. Conforme Myers (2003, p. 492),

[...] A globalização tem aumentado o volume do comércio internacional, o número de fusões e aquisições de empresas entre países, e tem provocado mudanças demográficas e culturais na sociedade. Por isso, é preciso conhecer e adaptar-se aos mercados nacionais e internacionais que estão ficando cada vez mais diversos. “Em um mercado crescentemente diverso, empresas devem estar preparadas para fazer negócios com consumidores, competidores, e parceiros que também estão crescentemente diversos” (Ministério do Trabalho e Emprego, 2003:18). O motor da diversidade é a busca cada vez maior de competências e conhecimento do mercado para manter a competitividade (Vassallo, 6/9/2000: 154).

Atribuir vantagens competitivas à gestão da diversidade tem sido comum na literatura voltada para a administração empresarial. É o que fica explícito nas palavras de Thomas Ely, um dos primeiros autores a tratar dessa temática:

Uma maior diversidade da força de trabalho aumentará a eficiência organizacional. Levantará o moral, dará acesso a novos segmentos de mercado, e aumenta a produtividade. Apesar de estes benefícios incluírem o lucro, eles vão para além de medidas financeiras: criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, e capacidade de uma empresa em se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado (ELY, 1996, p. 79, apud, Parceria de Desenvolvimento – Respons&Ability, 2008, p. 12).

Essa preocupação com a gestão da diversidade está relacionada às mudanças drásticas que os países vêm vivenciando, especialmente, em termos populacionais. Tais mudanças repercutem não apenas no tipo de pessoas que são contratadas e nos beneficiários dos produtos e serviços desenvolvidos, como também no tipo de bens e serviços fornecidos a segmentos específicos de consumidores.

Em razão das imigrações, que se intensificaram nas últimas décadas do século passado em decorrência da crise econômica, uma população pluricultural e multi-étnica disseminou-se por toda a Europa e EUA, principalmente; também ocorreu uma diversificação da média de idade da população ativa, além de um aumento do número de mulheres no mercado de trabalho. Em consequência, as organizações passaram a contar com uma força de trabalho diversificada, em termos de raça, etnia, gênero, origem geográfica e cultural.

Além disso, a globalização econômica expandiu as fronteiras dos negócios. Ou seja, a competitividade mais acentuada forçou as empresas a buscar novos mercados e a ofertar produtos diversificados e personalizados, de forma a satisfazer as expectativas e os gostos diferentes que se apresentam no mercado regional e local. O desenvolvimento tecnológico contribuiu para a flexibilidade organizacional das empresas e para a adoção de processos de trabalho em cadeias contínuas, envolvendo qualquer parte do mundo. Essas mudanças significam que os padrões tradicionais do emprego e do consumo dos produtos, bem como utilização dos serviços e as formas de pensar estão ficando ultrapassados.

Nessas circunstâncias, as empresas são desafiadas a reconhecer as mudanças, compreendê-las e utilizá-las em seu proveito. Dito de outro modo, são induzidas a gerenciar a diversidade cultural de modo a “atrair e reter os melhores talentos; desenvolver os esforços de marketing, visando atender os segmentos de mercado; promover a criatividade e inovação; facilitar a resolução de problemas; e, finalmente, desenvolver a flexibilidade organizacional” (COX, 1993, apud, CHANASHIRO e CARVALHO, 2005, p. 11) .

Em relação aos governos, as preocupações devem-se especialmente ao crescimento das dinâmicas migratórias e ao aumento dos conflitos sociais. Segundo o documento *Políticas de gestão da diversidade etnicocultural: Da assimilação ao multiculturalismo* do Observatório da Imigração, publicado em 2003,

O Banco Mundial estima em cerca de 2 a 3 milhões de pessoas que anualmente migram, procurando essencialmente quatro países: Estados Unidos, Alemanha, Canadá e Austrália, sendo que, no começo do século XXI, cerca de 130 milhões de pessoas vivem fora dos países onde nasceram e esse total vem aumentando em cerca de 2% ao ano. Na Europa, por exemplo, “o número e a origem dos imigrantes varia consideravelmente no tempo, dependendo da situação política e econômica em diferentes áreas do globo. O crescimento foi articularmente acentuado a partir de meados dos anos 80”. Com efeito, “em 1998, 13 milhões de cidadãos da UE (3,5% da população) eram nacionais de países terceiros, o que corresponde a um aumento de 50% desde 1985 [...] Este aumento de imigração de países terceiros para a Europa, é caracterizado pela maior dispersão dos imigrantes da mesma origem por diferentes países de acolhimento, com os quais não têm nenhum vínculo histórico ou cultural” (MARQUES, 2003, p. 5).

Desse modo, a “maioria das grandes áreas urbanas estão a tornar-se mais multiculturais e têm de desenvolver estratégias adequadas para a integração econômica e social dos recém-chegados e respectivas famílias” (Ibid., p. 5). Busca-se evitar a intolerância, bem como sinais de racismo, xenofobia, etnocentrismo e nacionalismo.

Conforme consta no documento do Banco Mundial, “os movimentos migratórios envolvem, hoje, um número crescente de países, que funcionam como locais de origem ou de acolhimento — pelo menos 125 milhões de pessoas vivem, neste momento, fora do seu país de origem” (BANCO MUNDIAL, 1995, apud, DELORS, 2001, p. 42). No entanto, “ao contrário do dos anos sessenta, este segundo crescimento dá-se num contexto de aumento de desemprego, que fomenta tensões sociais e alimenta a xenofobia — tanto nos Estados Unidos como na Europa” (Ibid., p. 43).

Tais tensões têm sido agravadas pelo aprofundamento das desigualdades sociais. De acordo com o Relatório Delors (2001, p. 52)

[...] o agravamento das desigualdades, ligado ao aumento dos fenômenos de pobreza e de exclusão. Não se trata, apenas, das disparidades já mencionadas entre países ou regiões do mundo, mas sim de fraturas profundas entre grupos sociais, tanto no interior dos países desenvolvidos como no dos países em desenvolvimento. A Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Social realizada em Copenhague de 6 a 12 de março de 1995 traçou um quadro alarmante da situação social atual, recordando em particular que “no mundo, mais de um bilhão de seres humanos vivem numa pobreza abjeta, passando

a maior parte deles fome todos os dias”, e que “mais de 120 milhões de pessoas no mundo estão oficialmente no desemprego e muitas mais ainda no subemprego”.

Ou ainda,

Segundo André Gorz, os países da União Européia tornaram-se de 50% a 70% mais ricos nos últimos vinte anos. Apesar disso, a UE tem atualmente cerca de 20 milhões de desempregados, 50 milhões de pobres e 5 milhões de pessoas sem moradia (HOBSBAWN, 2000, p. 99).

Para Hobsbawn (2000, p. 99), a repartição de riqueza está se tornando dramaticamente mais desequilibrada.

A concentração de renda e a distribuição desigual dos recursos têm, portanto, fomentado outros tantos focos de agitação ou conflitos inter-étnicos, que, aliados às manifestações de racismo, xenofobias e intolerâncias, desafiam dirigentes políticos a encontrar novas respostas políticas. Em geral, o caminho encontrado tem sido o das políticas de atenção à diversidade nos diversos países, inclusive no Brasil.

Um exemplo dessa tendência é o *Livro Branco sobre o Diálogo Intercultural “Viver Juntos em Igual Dignidade”*, lançado pelos Ministros dos Negócios Estrangeiros do Conselho da Europa por ocasião da sua 118ª reunião ministerial (Estrasburgo, 7 de Maio de 2008). O *Livro Branco* propõe um modelo de gestão da diversidade cultural e oferece orientações para assegurar a boa governação democrática, incluindo recomendações aos governos, às organizações da sociedade civil e aos cidadãos em geral. Tais propostas, que abrangem quatro principais áreas de atuação: a educação, a juventude, os meios de comunicação social e as migrações, prevêm ações para: cidadania participativa, ensino e aprendizagem de competências interculturais, gestão dos espaços de diálogo intercultural e o diálogo intercultural nas relações internacionais.

No caso do Brasil, podem-se identificar algumas iniciativas relevantes, como a criação, em 2003, da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) – órgão vinculado diretamente ao Gabinete da Presidência da República; a adoção de cotas para candidaturas nos partidos políticos, para contratações no mercado de trabalho e para concorrer a vagas nas universidades públicas, além da aprovação do Estatuto da Igualdade Racial em 2010.

Nas políticas de atenção à diversidade, a educação desempenha um papel fundamental, o que tem desafiado o sistema educacional a construir novas práticas.

### **A gestão da diversidade no sistema educacional**

No movimento mundial de valorização da diversidade, surgiu uma nova visão da gestão da educação, envolvendo mudanças nos sistemas educacionais, nas organização e funcionamento das escolas, nas atitudes e práticas dos professores, bem como nos níveis de relacionamento dos diversos atores sociais.

Em geral, o foco das políticas públicas tem sido o da adoção de um sistema de gestão democrática, com mecanismos que permitam a ampliação da participação dos sujeitos no

processo de tomada de decisões em todos os níveis do sistema educacional. A finalidade é dar voz à diferença e respeitar a diversidade cultural e regional das instituições na definição de prioridades educacionais.

No cotidiano escolar, a gestão da diversidade pressupõe uma nova cultura organizacional, na qual a diversidade não seja tratada como um problema, mas como uma riqueza que pode contribuir para a boa convivência e a maior aprendizagem de todos.

Segundo os documentos da política educacional, as ações devem: pautar-se no reconhecimento das diferenças e adequar-se às diferentes situações no processo de ensino-aprendizagem; educar com base nos valores de respeito e aceitação das diferenças inerentes a uma sociedade global e democrática; incentivar atitudes de aceitação e valorização da diversidade por parte da comunidade educacional; formular um projeto educacional institucional que contemple a atenção à diversidade; dirigir a escola com espírito de liderança e comprometimento com a aprendizagem e a participação de todos os alunos e alunas; promover a adequação do nível de formação dos docentes, em termos de necessidades educacionais especiais e de estratégias de atendimento à diversidade; desenvolver um currículo o mais amplo, equilibrado e diversificado possível, adequando-o às necessidades individuais e sócio-culturais dos alunos; adotar um estilo de ensino aberto e flexível, baseado em metodologias ativas e variadas, que permitam personalizar os conteúdos da aprendizagem; promover o maior grau possível de interação e participação de todos os alunos e estabelecer critérios e procedimentos flexíveis de avaliação e promoção; desenvolver relações de colaboração e intercâmbio com outras escolas da comunidade, inclusive com as de educação especial; ter abertura e relação de colaboração com outros setores da comunidade [gestão democrática]. Isso atribui ao gestor da escola uma responsabilidade especial na promoção de atitudes positivas por parte de toda a comunidade educativa envolvida no processo educativo (DELORS, 2001; MEC, 2005; DUK, 2005).

Recomenda-se, na sala de aula, que o professor desenvolva um conjunto de atividades destinadas a promover a compreensão, a aceitação e a valorização das diferenças; a estimular a aprendizagem cooperativa entre alunos e alunas; incentivar atitudes de respeito por todos os aluno(a)s; criar um tempo para ouvir os aluno(a)s, tanto em grupo quanto individualmente; fazer com que nenhuma criança seja “invisível” e participe efetivamente nas diversas atividades; desenvolver um relacionamento coerente e justo que gere confiança nos educando(a)s; criar a consciência de que a comunicação com os aluno(a)s pressupõe tanto ouvir quanto falar (DELORS, 2001, PCNs, 1997, MEC, 2005).

Desse modo, tendo em vista o tratamento pedagógico da diversidade, considera-se que os educadores não podem continuar a direcionar as suas práticas para um padrão único de aluno, de currículo e de estratégias pedagógicas. Contrapondo-se à perspectiva uniforme e homogênea de aluno e de ensino (padronização dos programas, métodos e avaliação) valoriza-se o reconhecimento das diferenças étnicas, culturais, de capacidades individuais, de níveis de instrução, modos de vida, modos de aprender, dentre outras. A diversidade é concebida como um trunfo para otimizar o processo educativo e não como empecilho à própria aprendizagem.

Mediante essas práticas, promover-se-ia uma sociedade mais inclusiva e democrática. Nessa perspectiva, conforme os PCNs, a função da escola

[...] é a de promover princípios éticos de liberdade, dignidade, respeito mútuo, justiça e equidade, solidariedade e diálogo no cotidiano; é a de encontrar formas de cumprir o princípio constitucional de igualdade, o que exige sensibilidade para a questão da diversidade cultural e as ações decididas em relação aos problemas gerados pela injustiça social (BRASIL/SEF, 1997, p. 36).

De nosso ponto de vista existem aspectos relevantes que não têm sido considerados nessas propostas ou discussões. Procuraremos identificá-los seguir.

### **3. Alguns aspectos sobre a diversidade a serem considerados na gestão da educação.**

Para dar início a essa discussão, é interessante citar o Artigo 1º da Declaração do Universal sobre a Diversidade Cultural da UNESCO, no qual a diversidade cultural é reconhecida como fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade e como patrimônio comum da humanidade.

A defesa da diversidade implica, assim, o “compromisso de respeitar os direitos humanos e as liberdades fundamentais, em particular os direitos das pessoas que pertencem a minorias e os dos povos autóctones” (UNESCO, 2002, p. 3).

Segundo Pierucci (1999), estamos vivenciando uma onda de celebração das diferenças. O respeito à diversidade vem se tornando um valor, uma condição irrenunciável e inegociável na cena política, adquirindo à primeira vista um status quase natural, inquestionável.

Exatamente por isso consideramos necessário atentar para a complexidade inerente à questão da diversidade. A valorização e o reconhecimento das diferenças exigem de nós um olhar mais atento, mais crítico e mais amplo para que possamos apreender esse movimento em seus múltiplos aspectos. Nas propostas emanadas do poder público e de alguns setores do movimento social, muitas vezes, são desconsiderados aspectos que consideramos relevantes e pertinentes. Para eles pretendemos chamar a atenção.

De nosso ponto de vista, é muito difícil falar em diversidade sem considerar a natureza das diferenças, da igualdade e da desigualdade. Entendemos que os sujeitos objetos do debate acerca da diversidade são seres sociais. Desse ponto de vista, como decorrência da sua diferenciação econômica que se tem materializado em exclusão e desigualdades cada vez mais acentuadas, são sujeitos não só diferentes, mas também desiguais.

Nesse sentido, ao ser inserido no jogo de interesses sociais, políticos e econômicos, o fenômeno da diversidade passa a ser entendido como algo socialmente construído. Como alerta Souza (2004, p. 11), dentre os interesses, há aqueles que buscam “afirmar a diferença para legitimá-la enquanto desigualdade tem sido a bem sucedida estratégia do pensamento conservador de direita”.

Outro aspecto relevante na questão da diferença e da desigualdade é apontando por Faustino (2006, p. 98), para quem “uma das estratégias da política do multiculturalismo e

interculturalidade é a de tentar articular desigualdade com diferença e estabelecer uma fabulosa plataforma de ações educativas que prometem promover a inclusão e resolver o problema da integração das minorias”. Conforme a autora,

a política do multiculturalismo e da interculturalidade foi adotada pelas concepções de educação que imputam à escola o caráter de promotora da igualdade omitindo as questões reais de exclusão social e, ideologicamente, quer fazer acreditar que, freqüentando a escola, dialogando e aprendendo a conviver com a diversidade, os pobres terão suas vidas transformadas na medida em que esta lhe abrir a porta de acesso ao mundo de produção de rendas (Ibid., p. 104).

Quando o fenômeno é abstraído das relações sociais, apresentando-se como um objeto da educação, ele aparece como um fato em si e como um imperativo absoluto. Desconsiderando-se a estratégia de expansão e acumulação do capitalismo que, por um lado, concentra riquezas com rapidez cada vez maior e, por outro, aumenta a pobreza e exclusão social, a tendência é

[...] contar com o auxílio da cultura, sendo chamada a acabar com a discriminação, a violência, com a pobreza e promover a igualdade entre todos, mas, se não conseguir atingir estes objetivos, deverá pelo menos, ensinar aos pobres e diferentes, excluídos, à convivência pacífica sendo tolerantes, vivendo em paz e acreditando neste sistema que os descartou, mas promete que se eles abraçarem o multiculturalismo e a interculturalidade poderá ser re-incluídos (FAUSTINO, 2006, p. 105).

A esse respeito Carvalho afirma (2010, p. 47):

Ao se perder de vista a dinâmica das relações entre os homens, suas contradições e dimensões conflitantes, que, em última instância, determinam as desigualdades e a exclusão social, passamos a reivindicar o direito à diferença, como se o seu reconhecimento e tratamento diferenciado pudessem ser o caminho para a inclusão social.

O discurso da diversidade cultural, ao associar desigualdade e diferença, acaba por enfraquecer a luta por uma sociedade menos injusta e desigual. Ao exaltar as diferenças, o multiculturalismo perde de vista o sistema como totalidade articulada; “o conceito de totalidade contraditória, por sua vez, nos permite não só destacar – ou celebrar – as diferenças, senão descobrir que muitas delas encobrem desigualdades, injustiça, marginalização e exploração” (Faustino, 2006, p. 113).

Discordando de que a diferença seja produto da cultura, consideramos que, para falar de diversidade, é necessário falar do concreto, da totalidade. Para nós “o concreto é concreto por ser a síntese de múltiplas determinações e, por isso, é a unidade do diverso” (MARX, 1983, p. 218). Desse ponto de vista, a diversidade é a materialização das “múltiplas determinações” e das relações que constituem o todo social. Assim, considerar as “diferenças” como parte da totalidade, requer pensá-la não como forma particular, mas como expressão das contradições, que se constroem e reconstroem em meio às relações sociais. Isso implica não abrir mão dos conceitos de classe e contradição social, os quais correspondem ao entendimento de que as



relações entre as classes são marcadas por interesses distintos e disputas econômicas e políticas que explicam as condutas sociais e culturais.

Nestes termos, na sociedade capitalista, as diferenças não são apenas culturais, morais, sexuais, étnicas, mas também e, sobretudo, econômicas, políticas e sociais e, portanto, têm consequências materiais. Em outras palavras, nas diferenças há algo de universal: “a exclusão social vivida é que a mesma” (PIERUCCI, 1999, p. 158), ou seja, a igualdade se constitui na medida em que os indivíduos sofrem da mesma *carência* (DURHAM, 1984, apud, PIERUCCI, 1999, p. 58). Do nosso ponto de vista, a luta empreendida pelos grupos minoritários, sob o risco de se tornar presa da naturalização da diferença, não pode prescindir da universalidade, ou seja, da luta pela construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O discurso de celebração do respeito, de valorização das diferenças e de apego às singularidades culturais tem se pautado na ideia de “direito à diferença”, reivindicando que os grupos específicos recebam um tratamento diferente. Considera-se, assim, que “a verdadeira igualdade repousa na diferença”.

No entanto, a relação entre diferença e igualdade não é tão simples. A defesa da diferença não subsiste quando é feita em prejuízo ou em negação da igualdade. Conforme Cury (2002, p. 256), “a não-aceitação da igualdade básica entre todos os seres humanos e o direito a um acesso qualificado aos bens sociais e políticos conduzem a uma consagração “caolha” ou muito perigosa do direito à diferença”. Isto porque,

sem esta base concreta e abstrata, ao mesmo tempo do reconhecimento da igualdade, qualquer diferença apontada como substantiva pode erigir em princípio hierárquico superior dos que não comungam da mesma diferença. Em nossos dias a negação de categorias universais, porque tidas como aistóicas ou totalitárias tem dado lugar a uma absolutização do princípio do pequeno, da subjetividade, do privado, da diferença. E isso torna mais problemático o caminho de uma sociedade menos desigual e mais justa.

Em seu livro “Ciladas da Diferença”, Pierucci chama nossa atenção para essa questão. Segundo ele, a esquerda hoje tem empunhado a bandeira da *defesa da diferença* como algo inovador, progressista, emancipatório e humanitário, mas foi a direita quem primeiro apregoou que “os seres humanos não nascem iguais e, portanto, não podem ser tratados como iguais” (1999, p. 19). A estratégia da direita tem sido a de afirmar enfaticamente a diferença para depois rejeitá-la. Entre igualdade e diferença, para ele, a direita já escolheu, desde sempre, a diferença (Ibid, p. 29). Por isso, o fato de recentemente a esquerda se apropriar do argumento do “direito à diferença”, temática tão velha da direita e que volta a ser apropriada pela nova direita, é algo complicado, “posto que *para a esquerda não pode haver escolha entre igualdade e diferença*”. A dificuldade, portanto, consiste em “seguir até o fim a lógica do postulado da diferença (grupal) sem reforçar práticas discriminatórias” (Ibid., p. 34).

O autor menciona o caso Sears, ocorrido nos Estados Unidos da América, em 1984-1985, para exemplificar como a diferença, usada como “arma ideológica ou como divisa, é feito feitiço que pode virar contra o feiticeiro. Quando menos se espera, a diferença afirmada

joga do outro lado. Faz gol contra” (Ibid, p. 41). Ele relata que, “em 1979, a *Equal Employment Opportunities Commission* (EEOC) do governo dos Estados Unidos moveu contra a Sears, Roebuck and Company [...] um processo criminal por discriminação sexual em sua política de emprego para seções bem mais remuneradas, a saber, as sessões de vendas por comissão” (PIERUCCI, 1999, p. 37). Duas historiadoras feministas foram convocadas como testemunhas, uma de defesa e outra de acusação, por seus conhecimentos em história da divisão sexual do trabalho nos EUA. A estratégia de defesa da Sears foi ancorada na evidência empírica de que havia uma *diferença cultural* entre homens e mulheres, em provas da *inexistência* de interesses iguais entre homens e mulheres. Conforme ponto de vista da testemunha de acusação, “diferença não significa sempre discriminação” (Ibid., p. 39). A estratégia acabou dando certo e o juiz deu ganho de causa à Sears.

O autor conclui que a defesa da diferença é complicada, que há sérios riscos nas demandas diferencialistas, seja quando elas se fazem em detrimento das causas igualitárias, seja quando roubam perigosamente a cena da igualdade, embaralhando a luta ideológica entre esquerda e direita. Segundo ele, quando “as fronteiras se borram, os campos se tornam indistintos. O que só faz aumentar a probabilidade de ocorrência de efeitos perversos na ação pessoal e na ação coletiva” (Ibid, p. 53).

A essa altura, não podemos deixar de nos perguntar: devemos insistir na luta pela defesa do *reconhecimento das diferenças*?

Tal pergunta torna-se tão mais necessária quanto se observa que a defesa da diversidade tornou-se crucial em todos os segmentos da gestão, como ficou demonstrado no início desse texto. Por isso, cabe neste ponto apontar para elementos de reflexão sobre tendência à defesa da diversidade no campo da educação, mais especificamente no da gestão escolar.

No Brasil, a gestão da diversidade é encaminhada juntamente com a defesa da participação social, que tem assumido grande relevância nos encaminhamentos políticos, especialmente com a reforma do Estado em 1995.

No novo modelo de estado pública, a sociedade civil teve um papel de destaque na execução de tarefas que antes eram de competência do Estado, mas este, não abriu mão do planejamento e da definição das políticas públicas.

No caso da educação, optou-se pela descentralização, por uma maior participação da comunidade e pela autonomia financeira, pedagógica e administrativa dos estabelecimentos de ensino. Ao mesmo tempo, manteve-se a centralização na definição dos objetivos, do orçamento, das diretrizes curriculares e das avaliações institucionais.

Na prática, o que se tem observado é a transferência de competências e responsabilidades para as coletividades locais, o encorajamento das “parcerias” e a adoção de um modelo educativo mais diversificado, com projetos pedagógicos voltados para as expectativas das comunidades e para suas conjunturas sociais específicas. Espera-se que isso resulte em uma ampliação da democracia, em razão da adaptação da escola à diversidade da população e à variedade das demandas locais, à ampliação da participação dos atores locais e à gestão periférica da diversidade social.

Laval (2004, p. 238), assim comenta o novo modelo de gestão;

[...] O dogma do novo gerencialismo público quer que as soluções se encontrem na periferia, o mais perto da “demanda” dos usuários. Em face da singularidade das questões nenhuma estratégia uniforme é suficiente, diz-se. Eficácia e diversidade estariam, assim, estritamente ligadas. Mais se está próximo. Mais se está implicado, mais se é capaz de encontrar soluções locais adaptadas.

Os princípios tradicionais de organização e gestão do trabalho escolar são considerados como próprios de um modelo centralizador, burocrático, autoritário, impositivo, cujos conhecimentos, valores, conteúdos, atividades e métodos uniformes não correspondem a uma sociedade cada vez mais heterogênea. Tornam-se, assim, mecanismos de exclusão e, portanto, obstáculos à democracia.

Nesse contexto, observa-se a convicção de que o reconhecimento e a valorização da diversidade, o tratamento diferenciado dos alunos, por meio de uma pedagogia adaptada às necessidades e às diferenças individuais dos alunos, bem como a participação das comunidades locais, tanto nas instâncias decisórias (Conselhos Escolares, APMs) quanto nas atividades escolares, a exemplo do projeto *Amigos da Escola* e dos inúmeros projetos que vêm sendo desenvolvidos nas escolas em “parceria” com a comunidade, constituiriam o caminho para a inclusão escolar e social.

É neste cenário, em que a sociedade, desembaraçada das restrições e intervenções do Estado, dá ênfase aos mecanismos de mercado e à privatização, que os termos como diverso, diferença, individual, local se impuseram como expressão das aspirações sociais. Isso tem levado a um abandono dos ideais de igualdade e universalidade, ou seja, do acesso igualitário à instituição escolar e ao conhecimento que, diga-se de passagem, caracterizou as lutas sociais no interior do século XX em prol de uma educação pública nacional e democrática. Assim, segundo Apple (2001, p. 63), “no processo, fica atrofiada a própria idéia de educação como parte de uma esfera política pública que tem seus meios e fins publicamente debatidos”.

Em outros termos, em nome do princípio da diversidade, considerado agora como a própria condição da igualdade, entram no jogo múltiplas formas de desigualdade, como se os combates antigos para o direito universal à educação estivessem ultrapassados. O que estamos querendo dizer é que “não mais do que a uniformidade, a diversidade não cria a igualdade” e que a defesa política da igualdade não deve significar que as práticas pedagógicas e organizacionais não possam vir a ser diferentes, mas sim que a “diferença seja sempre subordinada à missão de universalização dos saberes” (LAVAL, 2004, p. 255). Deste modo, “a política democrática aplicada a educação não pode ser somente uma política de compensação das desigualdades crescentes nas sociedades de mercado”, mas, em razão das próprias contradições sociais que atravessam o sistema educativo, é necessário reafirmar a igualdade, ou seja, “a igualdade deve voltar a ser o princípio diretor: a educação deve ser reconhecida com direito de todos” (Ibid., p. 321).

Por compreendermos o Estado como uma “arena de confrontação” (POULANTZAS, 1980) de interesses sociais e políticos, consideramos que a participação social é importante e que

os espaços devem ser ocupados. A participação, no entanto, não prescinde da ação do Estado. Em outros termos, democratizar a gestão da escola não é substituir o Estado no desempenho de suas funções, principalmente no que diz respeito à manutenção, mas buscar a participação social na tomada de decisões. Essa participação, por sua vez, implicaria a defesa do coletivo, do universal e da igualdade social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas propostas de gestão da diversidade, especialmente no campo educacional, temos observado a ausência de referências às principais causas da desigualdade. Com isso, cria-se a ilusão de que a educação as gera e, conseqüentemente, de que basta a mudança nas formas de organização e gestão dos sistemas de ensino para revertê-las.

Observamos também que as políticas para a diversidade são construídas com base no ideal de apaziguamento das relações sociais e dos conflitos. Portanto, silenciando sobre as relações de poder e sobre a necessidade de combate aos privilégios e à desigualdade econômica e social, chama-se atenção apenas para o compromisso e a responsabilidade dos indivíduos que integram a sociedade.

Por isso, consideramos que o maior desafio que se impõe à gestão democrática consiste em não se deixar cair presa na armadilha da apologia das diferenças e se concentrar na luta pela igualdade entre todos os cidadãos, no esforço coletivo para a construção de uma sociedade realmente democrática, que busque não apenas a igualdade de direitos, mas a igualdade de condições de vida. Isso implica ter em conta que os problemas têm raízes histórico-sociais e, para superá-los, precisamos superar as desigualdades sociais. Essa sim é uma diferença que não se pode desprezar.

Para concluir, gostaríamos de levantar pontos de reflexão que podem contribuir para o debate. O elogio da diversidade apresenta a vantagem de arrolar a defesa da democracia e da inclusão social, porém perguntamos: seria a gestão da diversidade capaz de criar uma solução para a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados? A gestão da diversidade não poderia ser uma forma, ideologicamente articulada, de esconder conflitos que surgem, prioritariamente, no campo social? Conseguiria a gestão da diversidade reaver os direitos sociais marginalizados?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSEMBLEIA PARLAMENTAR PARITÁRIA ACP-EU Comissão dos Assuntos Políticos. **Documento de trabalho sobre os desafios da conciliação democrática das diversidades étnicas, culturais e religiosas nos países ACP e da UE** (2008). Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/intcoop/acp/90\\_01/pdf/dt\\_diversity\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/intcoop/acp/90_01/pdf/dt_diversity_pt.pdf). capturado em 05/03/2010.
- APPLE, M. W. **Política cultural e educação**. 2ª ed., São Paulo, Cortez, 2001.
- BRASIL. **Educação como exercício de diversidade**. Brasília: UNESCO, MEC, ANPEd, 2005. 476 p. – (Coleção educação para todos; 6).
- CARVALHO, E.J.G. Educação e Diversidade Cultural. In: CARVALHO, E.J.G.; FAUSTINO, R. C. (Orgs). **Educação e Diversidade Cultural**. Maringá, Eduem, 2010.

- CONSELHO DA EUROPA. **Livro Branco sobre o Diálogo Intercultural “Viver Juntos em Igual Dignidade”**, 2009. Disponível em: [http://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/Pub\\_White\\_Paper/WhitePaper\\_ID\\_PortugueseVersion2.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/Pub_White_Paper/WhitePaper_ID_PortugueseVersion2.pdf) Acesso em: 12/06/2010.
- DELORS, J. (Org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional Sobre a Educação Para o Século XXI.
- DUK, C. **Educar na diversidade: material de formação docente**. Cynthia Duk (org.) Brasília: MEC, Secretaria de Educação Especial, 2005. 266 p.
- FAUSTINO, R. C. **Política educacional nos anos de 1990: o multiculturalismo e a interculturalidade na educação escolar indígena**. 334 f. 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.
- HANASHIRO, D. M. M. e CARVALHO, S. G. de. **Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira**. REAd – Edição 47, Vol. 11, nº 5, set-out 2005. Disponível em: [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_353.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_353.pdf). Acesso em: 22/02/2010.
- HOBBSAWN, E. **O novo século**. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.
- LAVAL, C. **A Escola não é uma Empresa**. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: ed. Planta, 2004.
- MARQUES, R. M. P. (2003). **Políticas de gestão da diversidade étnico-cultural – Da assimilação ao multiculturalismo - Breve Exercício**. Observatório da Imigração. Janeiro de 2003. Disponível em: <http://www.oi.acidi.gov.pt/docs/rm/multiculturalismo.pdf>
- MARX, K. **O método da economia política**. In: 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- MYERS, A. **O Valor da Diversidade Racial nas Empresas**. Estudos Afro-Asiáticos, Ano 25, no 3, 2003, pp. 483-515. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v25n3/a05v25n3.pdf> Acesso em: 12/06/2010.
- SOUZA, M. G. de A. **Diferença e tolerância: por uma teoria multicultural da educação**. ANPED, Cd 25 anos. Gt 14 Sociologia da Educação, 2004.
- UNIÃO EUROPÉIA. **Gestão da Diversidade: O que representa para a empresa?** Disponível em: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423\\_Factsheets\\_Pdf/Factsheets\\_PT\\_pdf/423\\_PT\\_Div.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_PT_pdf/423_PT_Div.pdf) Acesso em: 03/11/2009.
- UNESCO. **Programa Most (Gestão das Transformações Sociais)**. Disponível em: [http://www.unesco.pt/cgi-bin/ciencia/programas/cie\\_programas.php](http://www.unesco.pt/cgi-bin/ciencia/programas/cie_programas.php) Acesso em: 03/11/2009.
- UNESCO. **Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural**. 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acesso em: 01/03/2008.
- PARCERIA DE DESENVOLVIMENTO – Respons&Ability – Investindo na diversidade Iniciativa Comunitária EQUAL. **A Gestão da Diversidade em Pequenas e Médias Empresas Europeias**. 2008. Disponível em: [www.bcsdportugal.org/files/1658.pdf](http://www.bcsdportugal.org/files/1658.pdf) Acesso em : 03/05/2010.
- PIERUCCI, F. A. **Ciladas da Diferença**. São Paulo, USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Editora 34, 1999.
- POULANTZAS, N. **O Estado, o poder e o socialismo**. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1980.