

# A gestão do multiculturalismo nas organizações educacionais

## Resumo

Este texto trata da gestão da diversidade cultural nas organizações educacionais, um assunto pouco discutido na literatura brasileira. Examina-se aqui a necessidade de gestão da diversidade em organizações educacionais. O conceito “diversidade” é entendido como “a variação da identidade cultural e social entre pessoas que estão juntas em um definido local de trabalho”. O texto é organizado em cinco seções. Na Introdução, a definição do problema e dos argumentos são apresentados com base no senso comum. Na segunda seção são examinadas recentes teorias que servirão para tornar mais complexas as definições do problema e dos argumentos. A terceira seção apresenta a re-interpretação, à luz das teorias, do problema e dos argumentos. A quarta seção discute a situação atual da diversidade nas organizações educacionais brasileiras. O problema e os argumentos teorizados são testados ao longo desta

narrativa. A quinta seção revê os principais pontos do texto e apresenta as recomendações finais deste trabalho.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão. Organização educacional.

## The multiculturalism management in educational organizations

### Abstract

This paper deals with cultural *diversity* in educational organizations, an issue seldom discussed in Brazilian literature. It examines the need of diversity of management in educational organizations. The term *diversity* is defined as “the variation of social and cultural identities among people existing together in a defined employment setting”. The paper is organized in five sections. The Introduction defines the problem and presents the arguments based on common sense. The second section introduces recent theories to be used

---

**Ignez Martins Tollini**

Ph.D em Educação pelo  
Instituto de Educação da  
Universidade de Londres,  
Inglaterra.

Professora Adjunta da  
Faculdade de Educação da  
Universidade de Brasília

---

in the reinterpretation of the problems. The third section presents the theorized problem and arguments. The section reviews the main points of the paper and makes recommendations for further studies on the subject. The theorized problem and arguments are tested throughout the presentation.

**Keywords:** Diversity management. Educational organization.

## La gestión del multiculturalismo en las organizaciones educativas

### Resumen

Este texto trata de la gestión de la *diversidad* cultural en las organizaciones educacionales, un asunto poco discutido en la literatura brasileña. Se examina la necesidad de gestión de la diversidad en organizaciones educacionales. El concepto de diversidad es entendido como “variaciones de la identidad cultural y social en un local definido de trabajo”. El texto está organizado en cinco secciones. En la Introducción, la definición del problema y de los argumentos son presentados con base en el sentido común. En la segunda sección son examinadas las teorías más recientes que servirán para, tornar más complejas las definiciones del problema y de los argumentos. La tercera sección presenta la reinterpretación, a luz de las teorías, del problema y de los argumentos. La cuarta sección discute la situación actual de la diversidad en las organizaciones educacionales brasileñas. El problema y

los argumentos teorizados son testados en la exposición. La quinta sección revisa los principales puntos del texto y las recomendaciones finales.

**Palabras clave:** Diversidad. Gestión. Organización educativa.

## Introdução ao problema

### Objetivo, Argumentos e Organização

Este trabalho analisa a necessidade de que haja oportunidade para variadas idéias de diversas pessoas nas organizações educacionais, principalmente a universidade. A análise terá como base recentes teorias sobre a construção da organização multicultural. Portanto, o objetivo deste estudo é desenvolver o entendimento deste complexo problema. O trabalho inclui breve revisão histórica da diversidade cultural, social e econômica encontrada entre pessoas ou grupos nas organizações educacionais. Esta revisão identifica a problemática envolvida na construção da organização multicultural. O trabalho também identifica as principais linhas de argumento na análise do problema. O estudo, além disto, identifica e examina perspectivas teóricas selecionadas de literatura recente sobre diversidade e organizações multiculturais e usa esse exame para tornar científica a análise do problema aqui apresentado.

### Argumentos

Argumento geral:

A condição atual da discussão de

idéias no âmbito das organizações educacionais brasileiras, particularmente as universidades, é muito limitada, faltando variação de enfoques na análise dos problemas e na proposição de mudanças. Esta situação pode ser devida à “acomodação”, para iniciar mudanças efetivas na área da educação.

Como o termo acomodação é ambíguo, isto é, não é compreensível para todos da mesma maneira, neste trabalho o conceito “acomodação” será desdobrado e operacionalizado em categorias mais concretas, a saber:

Sub-argumentos: Falta decisão política nas organizações educacionais para criar um ambiente no qual variadas idéias de variadas pessoas sejam discutidas com proveito para a organização e para as pessoas.

- Há desinteresse em conhecer meios que estimulem as pessoas a se sentirem seguras para dar opiniões diferentes das defendidas pela maioria dos participantes das organizações educacionais.

- Não há interesse explícito, na área educacional e na sociedade, de discutir a necessidade de que as organizações educacionais, mormente as universidades, sejam lugares nos quais convivam pessoas e idéias diferentes com ganhos para todos.

A próxima seção apresenta as teorias selecionadas para fundamentar a discussão do problema deste estudo.

## Novas perspectivas teóricas

Nesta seção serão examinados, primeiramente, os conceitos “cultura organizacional e diversidade”.

Segundo R. G. Owens (1998), uma organização educacional – cada escola, cada universidade, é caracterizada por uma distinta cultura organizacional. Neste sentido, cultura organizacional refere-se a normas que informam às pessoas o que é aceitável e o que não é aceitável na organização, seus valores dominantes, isto é, o que ela preza acima de outros valores, as pressuposições básicas e crenças que são compartilhadas pelos membros das organizações, as regras do jogo que devem ser observadas se a pessoa quer ser aceita como membro e a filosofia que guia a organização em seus contatos com os funcionários e com seus clientes. Estes elementos da cultura organizacional são desenvolvidos ao longo de um período de tempo pelas pessoas que trabalham juntas na organização.

Para Firestone e Wilson (1983), a cultura da organização educacional modela as pressuposições e percepções que são básicas para a compreensão do que significa ser um professor. A cultura lhe dá informações sobre o que significa ensinar, sobre os métodos de ensino que estão disponíveis e aprovados para serem usados, sobre os alunos e sobre o que é possível e não é possível fazer. A cultura também desempenha o amplo papel de definir para os professores o que significa estar

comprometido com sua missão. Além do mais, a cultura estimula os professores a colocar suas energias a serviço de seu dever e serem leais e comprometidos com os ideais da organização como se estes fossem seus valores pessoais.

No que diz respeito à “diversidade”, é importante dizer que este termo tem muitas interpretações. Taylor Cox Jr. (2001), especialista neste assunto, acredita que este conceito não é tão amplo para significar “qualquer diferença entre pessoas”, e nem é tão estrito para ser limitado a “diferenças de gênero e raça”. Diversidade também não é sinônimo de “grupo minoritário” em uma organização. Cox Jr. (2001) entende que “diversidade” seja a variação de identidades sociais e culturais entre pessoas que estão juntas em um determinado local de trabalho. Nesta definição, a frase “identidades sociais e culturais” refere-se a afiliações sociais e culturais com grupos que têm significativa influência nas experiências de vida das pessoas. Essas afiliações incluem gênero, raça, origem nacional, idade, religião, especialidade profissional, ideologias, entre outras. Os sistemas (ou locais) de emprego incluem escolas, igrejas, fábricas, times esportivos, unidades militares, etc. O escopo geográfico dos lugares de trabalho inclui local, regional, nacional e internacional. A diversidade entre pessoas que trabalham ou são clientes em uma organização pode ser vista como “uma faca de dois gumes”. Os estudos sobre

diversidade têm focalizado somente os temas “comprometimento legal” e “proteção dos recursos humanos”. Já as teorias recentes estão mais interessadas nas implicações da diversidade. O aumento da diversidade em uma organização traz consigo o desafio gerencial de criar condições que minimizem seu potencial para ser uma barreira ao desempenho da organização, ao mesmo tempo em que maximizem o desempenho organizacional.

Pesquisas de O’Reilly (1997), por exemplo, indicam que diversidade em uma organização ou grupo de trabalho pode criar obstáculos ao desempenho por várias razões. Primeiramente, diversidade pode reduzir a efetividade da comunicação e aumentar o conflito entre pessoas que trabalham na organização. Além disto, comportamentos de discriminação podem aumentar os custos da organização. Uma das soluções mais drásticas para esse problema é evitar diversidade. Em seis possíveis estratégias para evitar diversidade, o pesquisador Roosevelt Thomas Jr. (1996) inclui a exclusão de diversidade como uma opção. Entretanto, para a maioria das organizações, inclusive a educacional, esta opção não é possível. Em vista desta impossibilidade, muitos teóricos estão hoje tentando encontrar resposta para a seguinte pergunta: “Como as organizações podem aumentar a diversidade cultural sem sofrerem significantes efeitos adversos em seus desempenhos?” R. Owens (2001), por exemplo, considera frágeis as evidências de

que seja possível que tipos específicos de culturas organizacionais possam promover maior efetividade nas organizações educacionais. Porém, este autor admite que pesquisas feitas por Terence E. Deal e A. Kennedy (1982) e as pesquisas feitas por Thomas Peters e Robert Walter Jr. (1982) mostram que as corporações de sucesso são caracterizadas pela presença de específicas culturas que as diferenciam de outras que procuram competir com elas. Contudo, de acordo com Owens (1998), estudos recentes sugerem que a cultura organizacional é tão poderosa para criar organizações educacionais efetivas quanto as organizações comerciais.

Cox Jr.(2001) oferece fortes evidências sobre a necessidade que diversidade seja gerenciada com capacidade para que possa influenciar positivamente no desempenho das organizações, inclusive as educacionais. Seu modelo tenta responder ao desafio da diversidade, mencionado na questão acima apresentada. Para este autor, a gestão para construir uma organização multicultural efetiva deve levar em consideração vários elementos. A liderança é o primeiro requerimento para que o líder possa fazer da diversidade uma força importante para o sucesso da organização. O líder terá que estar preparado para compartilhar sua visão de mudança, isto é, tê-la clara em sua mente para transmitir seu intento de contratar, reter e usar pessoas competentes, independentes de sua raça, origem social, idade, religião, ideologia, etc, a fim de melhorar o desem-

penho da organização. O líder deverá também estar comprometido com o objetivo de melhorar a capacidade gerencial de outros membros da organização. Além disso, o líder deve saber detalhadamente como a gestão da diversidade deve ser integrada aos objetivos existentes na organização. Deverá, estar ciente da necessidade de haver mudança na estrutura organizacional para apoiar os esforços de alta intensidade requeridos no processo de mudança. Propõe, também, que a liderança deva começar no topo das organizações, que o esforço de mudança exige vários líderes e que liderança não pode ser delegada.

Um segundo princípio chave para a gestão da diversidade nas organizações é que, em todas as organizações, a mudança provoca resistências. No caso da gestão da diversidade, a resistência geralmente provém dos membros do grupo majoritário, por temerem que a diversidade poderá resultar em perdas para eles e ganhos para os outros. Essa resistência pode ser vencida através da educação e da comunicação, destinadas a mostrar que o desenvolvimento da competência para diversidade traz benefícios para todos na organização. Um outro meio de vencer resistência é o uso de dados da realidade como, por exemplo, casos de organizações que tiveram sucesso em gerenciar a diversidade.

Um terceiro princípio importante no modelo de Cox Jr. (2001) diz respeito à educação de líderes para a diversidade. O autor propõe que seja construí-

do um currículo no qual o primeiro item seria a necessidade dos líderes aprofundarem seus conhecimentos sobre diversidade. A profundidade seria determinada pelo nível de respostas dos participantes. Outro item seria referente aos tópicos do currículo – os tópicos deveriam ser adequados às dimensões de diversidade consideradas mais salientes em cada organização.

O item seguinte deveria tratar do tempo de treinamento, a ser suficiente para acomodar os objetivos e a situação do treinamento. O autor, além disso, apresenta métodos de instrução, tais como filmes, análises de casos, teatros e discussões em pequenos grupos.

Um quarto princípio relevante é o uso do enfoque sistêmico, isto é, o reconhecimento da organização como um sistema social com componentes interdependentes.

Para a maioria das organizações que precisam educar seus gestores para diversidade, existem ainda outros fatores críticos considerados por Cox Jr. (2001) tais como a possibilidade que fatores tais como raça, nacionalidade, idade, religião, ideologia, e outros, estejam afetando a avaliação das pessoas na organização.

Um quinto princípio do modelo deste autor é a tendência de pessoas na organização considerarem os esforços de mudança como a “moda

do mês”. Essas pessoas acreditam que os líderes estão sempre buscando novas atividades mas não mantêm consistência de atenção aos objetivos da mudança. Em outras palavras, os líderes falam sobre mudança, mas não são capazes demonstrar seus resultados. Para evitar esta descrença, Cox Jr. (2001) propõe que o líder faça uma revisão do planejamento, mantenha dados sobre o desempenho das pessoas na organização, ande pelos corredores e salas para observar o trabalho e providenciar incentivos para novos comportamentos, e crie formas de reconhecimento do esforço das pessoas na organização.

Alguns pensamentos de Cox Jr.(2001) são particularmente importantes para terminar esta seção:

Quando nações e suas organizações adotam crenças tais como (1) as pessoas constituem os recursos mais valiosos; (2) cada pessoa será tratada com dignidade e respeito; (3) haverá oportunidades iguais de emprego para pessoas de todos grupos sócio-culturais, (4) elas se responsabilizam pela obrigação moral de cumprir estas promessas. Por esta razão, a procura da excelência organizacional para gerenciar diversidade é mais do que um chamado para maximizar desempenho econômico. É, em parte, um chamado para trazer integridade para governos e organizações e para as pessoas que os gerenciam.

A próxima seção tratará da redefinição do problema e argumentos do trabalho.

## **Redefinição do problema e do argumento**

As teorias examinadas anteriormente permitem agora uma redefinição mais precisa do problema central e dos argumentos levantados neste trabalho. Isto fará que o problema e os argumentos tornem-se passíveis de serem testados contra a narrativa da diversidade nas organizações educacionais brasileiras, principalmente a universidade. É importante lembrar que o problema central, tal como definido no início deste trabalho, foi a necessidade que haja oportunidade para variadas idéias de diversas pessoas no ambiente das organizações educacionais, principalmente as universidades. O argumento geral deste trabalho foi que teria havido uma acomodação dos líderes educacionais no referente a este problema. À luz das teorias revisadas, o “problema” inicialmente apresentado neste trabalho pode ser reinterpretado como segue:

“A necessidade de se criar diversidade cultural no ambiente das organizações educacionais, principalmente as universidades.”

Do mesmo modo, os “argumentos” apresentados anteriormente podem ser redefinidos, a luz das teorias, como segue:

### **Argumento geral**

A diversidade cultural nas orga-

nizações educacionais, principalmente a universidade, é muito limitada. Esta situação pode ser atribuída à resistência, de grupos majoritários, à mudança.

### **Sub argumentos**

- Falta capacidade de gestão da diversidade para construir a organização educacional multicultural, mormente a universidade.
- Há desinteresse pela educação de gestores para criar estratégias que estimulem as pessoas a se integrarem na cultura que valoriza a diversidade nas organizações educacionais, mormente a universidade.
- Não há interesse explícito na área educacional e na sociedade para criar a excelência organizacional na área da educação, no referente à gerencia da diversidade com ganhos para as organizações educacionais, mormente a universidade, e para as pessoas que dirigem essas instituições.

Esta re-interpretação torna o problema e os argumentos mais claros e mais complexos para serem testados. Na próxima seção será feito um esforço para desenvolver simultaneamente a narrativa sobre a situação atual da diversidade presente na organização educacional brasileira, com o foco na universidade, e desenvolver a testagem do problema e argumentos acima redefinidos. Assim, as teorias sobre organização multicultural permearão a análise desenvolvida na próxima seção.

## **A diversidade cultural nas organizações educacionais brasileiras, especialmente a universidade**

Esta seção tem como propósito analisar a situação da diversidade cultural na organização educacional, principalmente a universidade. A análise será guiada pelo problema e os argumentos teorizados na seção anterior. O problema da gestão da diversidade cultural terá como foco as implicações da diversidade para a organização educacional, em particular a universidade.

A situação atual da diversidade cultural na organização educacional em parte é devida a contingências que predominaram na evolução histórica da educação brasileira. Embora a universidade brasileira tenha surgido somente em 1920 e, na área da educação, a educação superior tenha sido a principal preocupação dos governos a partir de 1808, a universidade na década de 30 não foi atingida pelo espírito que empolgava os educadores em relação ao sistema de educação pública primária - a educação do povo - que então se inaugurava. As organizações de ensino superior permaneceram isoladas deste s movimentos e focalizadas em atender as reivindicações das classes sociais mais abastadas. Entretanto, não foram totalmente em vão a pregação de educadores sobre a necessidade de que pessoas de famílias menos favorecidas pudessem chegar à universidade. A própria conjuntura econômica e social, que se transformava com a emergência da

incipiente urbanização e industrialização do Brasil, criou novas necessidades para fazendeiros, então abalados pelas crises que se instalavam na agricultura. Estes donos de terra, acostumados a enviar seus filhos para estudar nas universidades européias, sentiram a necessidade de enviar seus filhos para estudar nas escolas superiores brasileiras. Este foi o momento no qual se inaugurou, timidamente, a diversidade cultural nas organizações educacionais de ensino superior no Brasil. É bom lembrar que quase todos os professores universitários eram das classes mais altas ou eram professores estrangeiros. Após estes eventos, os filhos da classe média urbana, que haviam iniciado seus estudos nas escolas particulares, e mesmo públicas, construídas nas cidades ou até nas fazendas, passaram a estudar nas escolas superiores ao lado dos filhos das famílias tradicionalmente importantes. A situação prevaleceu durante praticamente todo o século vinte, embora nas suas últimas quatro décadas houvesse clara tendência para a predominância das classes médias de todos os níveis na universidade, o que acontece até hoje.

Neste panorama não houve e não há a presença de preocupação explícita em se construir a organização multicultural, com os requisitos propostos pelos estudiosos do assunto. Muito pelo contrário, atualmente as iniciativas que parecem ser feitas para criar a diversidade na universidade pública e gratuita, contradizem os preceitos teóricos revisados anteriormente neste trabalho. Senão,

vejamos: usando os termos do momento - inclusão e exclusão- pode-se dizer que as ações de executores de políticas educacionais públicas visam incluir alguns grupos minoritários na universidade. E difícil dizer quais seriam suas intenções, mesmo porque em ciência a discussão sobre “intenções” só é substantiada por fortes evidências e, assim mesmo, estas correm o risco de não serem aceitas em pesquisa séria. O que se pode dizer, com boa margem de certeza, é que não parece haver preocupação, da parte dos que iniciaram estas ações, com a formação de líderes para gerenciar a diversidade nas organizações públicas de ensino superior. O seguinte argumento de Tollini (2002) – testado e aceito em relação à educação fundamental- “as políticas do Estado têm sido orientadas para problemas imediatos da educação, desviando-se da visão dos problemas de longo prazo que são determinantes dos problemas de curto prazo”- pode ser útil para caracterizar a recente iniciativa do Ministério da Educação. Esta iniciativa não considera os efeitos que a inclusão de pessoas de baixa renda , negros e índios, pode ter sobre o desempenho da universidade e sobre o desempenho dos incluídos. Sem a preparação de gestores da diversidade, a ação de inclusão tem pouca possibilidade de sucesso. Não é o caso de querer evitar a diversidade como mencionado na teoria, mas de evitar que ela venha a ser uma barreira para o sucesso da organização, para a própria tentativa de se construir diversidade nas organizações educacionais e para o de-

sempenho dos alunos assim incluídos. É interessante notar que as ações de inclusão adotadas neste momento fazem lembrar as que foram adotadas nos Estados Unidos em relação à inclusão dos negros nas universidades, no princípio do século vinte. Lá o movimento nasceu com as famosas marchas da população negra reivindicando sua entrada na universidade, o que foi concedido através das ações nas Cortes Judiciais. Em ambos os casos é uma inclusão imposta de fora, por legislação, e não algo que aconteceu a partir da vontade e das iniciativas dos que planejam a construção da organização multicultural como vantagem para o desempenho das organizações educacionais.

Em consonância com o que foi visto nas teorias, é importante ressaltar que a exclusão social e cultural se inicia na educação fundamental. A maioria dos alunos excluídos no nascedouro da educação escolar é originária das classes menos favorecidas. Esta seleção negativa tem efeitos na diversidade que se instala na universidade pública. Naturalmente, os alunos que aí chegam são os que estudaram nas escolas particulares e os que sobreviveram na escola pública, onde a qualidade de ensino é ainda um objetivo a se alcançar.

O problema da diversidade não tem somente esta face mais visível. Outros tipos de barreiras para a diversidade, mencionados nas teorias revisadas anteriormente, estão presentes no interior das organizações educacionais, mor-

mente as universidades. Elas são sutis, são evidências frágeis para serem consideradas em uma análise como esta. Isto porque são percebidas através da observação, da informação, da vivência e através de pontos de vista pessoais, o que compromete sua fidedignidade. Entretanto, seus efeitos são altamente nocivos ao desempenho das organizações educacionais e às pessoas que nelas trabalham. Contudo, é relevante mencionar que um fator peculiar das organizações brasileiras de ensino superior público não consta entre os fatores que prejudicam a diversidade – a ingerência da política partidária hegemônica e de sua ideologia nas universidades. Este fator cria os pensamentos únicos, totalitários e excludentes, com efeitos de desviar a organização de seu foco precípua: a educação que captura o poder da diversidade.

Em último, mas não menos importante, o esforço para criar as organizações educacionais multiculturais no Brasil só terá sucesso com a prévia preparação de gestores para liderar a mudança.

## Conclusão

Este trabalho discutiu o assunto “multiculturalismo organizacional” a partir da definição do problema e argumentos sobre a diversidade nas organizações educacionais brasileiras. O trabalho foi organizado em cinco seções. Após a Introdução, a segunda seção

apresentou uma revisão de recentes teorias sobre a diversidade cultural nas organizações e os efeitos desta diversidade sobre a efetividade das organizações, inclusive a educacional. Apresentou também conceitos teóricos que justificam a educação de gestores para construir a diversidade nas organizações. A par disto, foram examinadas teorias que recomendam estratégias específicas para a educação dos gestores da diversidade cultural nas organizações. Em seguida, na seção quatro, à luz das teorias examinadas, foram redefinidos o problema e os argumentos previamente definidos com base no senso comum. Foi explicado que o problema e os argumentos redefinidos poderiam, cientificamente, serem testados e guiarem a narrativa da situação da diversidade nas organizações educacionais brasileiras, especialmente a universidade. Na quinta seção foi analisada a situação atual da diversidade cultural nas organizações educacionais brasileiras, principalmente a universidade. O foco da análise foram efeitos da diversidade cultural nas organizações educacionais. Foi também traçada a evolução da diversidade na história recente da universidade brasileira. Contudo, como mencionado, não foi possível testar suficientemente o problema e os argumentos de forma cientificamente confiável. Recomenda-se, nesta conclusão, que os argumentos levantados neste trabalho sejam testados em pesquisa empírica.

## Referências

COX, T. *Creating the multicultural organization*. San Francisco: Jossey Bass, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

FIRESTONE, W. A.; WILSON, B. L. *Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: the high school principal's contribution*. Washington, DC: Center for Educational Policy and Management, College of Education, University of Oregon, 1983. p. 14-15.

O'REILLY, C. Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn., n. 20, p. 77, 1997.

OWENS, R.G., *Organizational behaviour in education*. Needham Heights, USA: Allyn and Bacon, 1998. p. 91.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *Search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.

THOMAS, R. R. *Redifining diversity*. New York: American Management Association, 1996.

TOLLINI, I. M. *Estado e educação fundamental*. Brasília, DF: Plano Editora, 2002. p. 24.

**Recebido em:** 13/07/2004

**Aprovado para publicação em:** 27/02/2005