

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE NO AMBIENTE ESCOLAR

Flávia Maria Matos Santos dos Santos¹

Antonia Jane Cleide Sampaio Fonteles²

Ana Paula Freitas Ferreira³

Fábio José de Araújo⁴

Maraléia Silva Nogueira do Nascimento⁵

Resumo: Este artigo discorre sobre o papel da gestão escolar diante do gerenciamento de um conflito relacionado a diversidade no ambiente escolar. A pesquisa tem como finalidade dialogar sobre como um plano de gestão bem estruturado pode colaborar para que, utilizando as tecnologias, toda comunidade escolar possa ser agente de inclusão e valorização das diferenças. A metodologia utilizada foi um estudo de caso aliado a uma revisão da literatura para embasar teoricamente as questões abordadas.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Educação. Diversidade. Tecnologia. Gestão escolar.

Abstract: This article discusses the role of school management in managing a conflict related to diversity in the school environment. The research aims to discuss how a well-structured management plan can collaborate so that, using technologies, the entire school community can be an agent of inclusion and

1 Mestra em Tecnologias Emergentes na Educação pela Must University. E-mail: flaviamm1316@gmail.com

2 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: janedourados0211@gmail.com

3 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: anapaula81_bj@hotmail.com

4 Doutorando em Ciências da Educação pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais. E-mail: jofabiojose@gmail.com

5 Especialista em Educação especial e inclusiva pela Faculdade Vale do Cricaré. E-mail: maraleiasilva@gmail.com

valuing differences. The methodology used was a case study combined with a literature review to theoretically support the issues addressed.

Keywords: Organizational behavior. Education. Diversity. Technology. School management.

Introdução

Salvador, Bahia, 19 de novembro de 2021. Às vésperas do Dia Nacional da Consciência Negra, na cidade com maior número de afrodescendentes do país, os veículos de comunicação noticiaram que uma professora negra foi afastada de suas atividades nas turmas de Ensino Médio num colégio particular conhecido na cidade, visto que as famílias e estudantes dessas turmas negaram-se a trabalhar com o livro *Olhos D'Água*, da escritora Conceição Evaristo, escolhido numa enquete, cujo conteúdo é composto por 15 contos que retratam a exclusão social através do relato de variadas situações da pobreza e da violência por meio da narrativa da população afro-brasileira. A justificativa dos estudantes e das famílias é que consideraram a linguagem imprópria e que não queriam lidar com uma dor que não é deles. A gestão da escola optou por manter a professora atuando na escola, mesmo culpando-a pelo ocorrido, e ela afirma que foi isolada por parte dos colegas de trabalho, além de não lecionar mais nas turmas que geraram a situação pelo desconforto de trabalhar a temática do racismo.

Esse caso chama a atenção justamente pela postura da gestão diante do ocorrido, visto que ela optou por uma política de redução de danos ao invés de valorizar a diversidade no ambiente escolar, ressaltando que, quando a professora insere temáticas da sua cultura e da sua vivência (além de ser um problema social relevante no país), ela está suscitando reflexões e saberes que contribuem para que os estudantes, famílias e toda a comunidade escolar venha a refletir sobre o tema.

O processo de escravidão no Brasil durou 358 anos; já se passaram 132 anos desde a sua abolição no nosso país, contudo as sequelas desse período ainda permeiam a nossa sociedade, sobretudo no ambiente organizacional, visto que o racismo se tornou estruturalmente arraigado, ignorando a contribuição que os povos de origem africana foram um dos pilares para a construção da nossa cultura e população. A mão de obra negra foi aresponsável para a o desenvolvimento do nosso país, servindo

para enriquecer uma minoria que hoje não valoriza o negro enquanto produtor de conhecimento, estigmatizando-o como aquele que deve ser subserviente e que está fadado a servir através de trabalhos braçais ou que exijam menos do seu intelecto. Isso se confirma quando se percebe que no meio acadêmico há predominância de sujeitos do gênero masculino e da cor branca e que as narrativas sobre racismo e preconceito, quando partem de pessoas negras, causam incômodo, como se esses fossem problemas pessoais e que não tem ligação com o coletivo.

Diante do caso verídico citado nesse trabalho, percebe-se o quão é importante o papel da gestão enquanto responsável pelo comportamento organizacional na escola; de gerenciar equipes multi diversificadas que, por meio do ato de ensinar, transmitem não só conteúdos, mas a cultura, a missão, a visão e os valores da instituição. Nesse artigo buscou-se refletir sobre estratégias que podem ser implementadas para que o ambiente escolar seja um espaço no qual os princípios de gerenciamento da diversidade aliados às tecnologias possam alinhar o trabalho docente com a cultura organizacional e com as expectativas dos discentes e das famílias sobre a escola. Este paper utilizou o método de estudo de caso aliado a uma revisão bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com as discussões sobre o contexto do tema.

Gestão da diversidade no ambiente escolar

A gestão do comportamento organizacional e a valorização da identidade étnica e cultural como cultura da organização

Uma temática central que vem sendo discutida no cenário educacional brasileiro são as políticas voltadas para a democracia multiétnica a para o respeito a diversidade, visto que fazemos parte de uma sociedade com uma imensa pluralidade cultural e racial. muito tempo fomos educados a pensar que no Brasil haveria uma convivência pacífica entre os povos e que viveríamos num clima de paz e coesão. Frequentemente ouve-se falar que em nosso país somos todos iguais, misturados e miscigenados, todavia essas frases são utilizadas como tentativa de convencimento de que o racismo no país não existe, o que faria sentido se a realidade vivenciada pela poluição negra fosse diferente. O preconceito

racial parte da ideia ou conceito sem qualquer fundamento realístico

sobre uma determinada pessoa, baseado em uma concepção prévia de cunho ideológico pessoal. Sobre essa temática, Schucman (2010, p. 44) afirma que:

Ainda que todas as evidências apontem o racismo como explicação para as desigualdades raciais, o racismo brasileiro tem a especificidade de ser velado e sutil. A ideia de ‘democracia racial’ faz parte do imaginário brasileiro e constrói um ideal do qual os brasileiros, em sua maioria, não abrem mão. Hasenbalg (1979) aponta que a ideia de democracia racial é uma arma ideológica produzida por intelectuais das elites dominantes brancas, destinada a socializar a população brasileira de brancos e não brancos como iguais, evitando, desta forma, um conflito racial no Brasil.

O caso citado acerca da professora, que não é um caso isolado, demonstra que é preciso fortalecer políticas públicas e organizacionais que combatam o racismo, favoreçam e valorizem a diversidade. Segundo Carvalho (p. 85, 2002), “de tais políticas decorrem novos desafios para educadores e gestores escolares, especialmente porque sua execução implicaria a necessidade de se repensar o papel da escola”. Porém, precisamos conceituar o que é o racismo, visto que ele ainda é reduzido a agressões verbais que partem de ofensas sobre a cor da pele, aparência ou capacidade intelectual de um indivíduo, enquanto verifica-se que ele vai além disso. Mas o que é racismo? O que é considerado racismo? Caracteriza bem o racismo quando diz que “[...] qualquer fenômeno que justifique as diferenças, preferências, privilégios, dominação, hierarquias e desigualdades materiais e simbólicas entre seres humanos, baseado na ideia de raça”. (Schucman, 2010, p. 44). Ao nos depararmos com o caso da professora que foi citado nesse paper e compararmos com o que propõe a gestão da diversidade no ambiente organizacional, principalmente no ambiente escolar, percebe-se que ainda existem organizações nas quais não foi criado um plano estratégico com ações que tenham como objetivo garantir que elas tratem todos os empregados de forma justa e sem discriminação, seja ela de qualquer natureza. O gerenciamento adequado da diversidade tem como premissa que o gestor ou equipe gestora tenha conhecimento sobre a legislação para que possa implementar boas políticas e práticas escola, haja vista que a não observância dessas leis pode dar existência a processos judiciais e macular a imagem da escola. Todos que atuam numa organização contribuem para a cultura da mesma e desempenham um papel social ou profissional ao fazer as pessoas, independente da sua religião, raça ou gênero, sentirem-se aceitas e acolhidas, não apenas toleradas. Embora a

cultura do acolhimento da diversidade seja de responsabilidade de todos, no caso da escola, a gestão tem um papel preponderante, pois é a mesma que define a cultura da organização.

A partir do caso estudado, há algumas questões que necessitam ser levantadas: De que maneira a situação vivenciada pela professora poderia ser evitada? A resolução da situação demonstrou acolhimento a diversidade, foi tratado com justiça e promoveu a redução da desigualdade? O que pode ser aprendido com essa situação que pode ser aplicado ao comportamento organizacional? A escola possui uma política de diversidade e deixa isso explícito desde o processo de recrutamento dos funcionários até a prospecção das famílias que desejam confiar a educação dos seus filhos a ela? Essas são questões que precisam ser refletidas e discutidas para a que a escola de fato se estruture e torne explícita sua cultura organizacional, promovendo o combate ao racismo ou a qualquer outro tipo de prática que contrarie a liberdade e dignidade humana.

Um projeto de gestão que considere a diversidade étnico-racial como um eixo fundamental para a cultura organizacional é um critério decisivo no processo de gerenciamento da diversidade no ambiente escolar. A Pesquisa Nacional (Gomes, 2012, n.p) sobre o processo de implementação das leis e normativas, encomendada pela Unesco e pelo MEC, demonstrou que o envolvimento e empenho é uma premissa para o desenvolvimento de um trabalho consistente e contínuo sobre o tema. A mesma pesquisa apontou que estes resultados são mais expressivos quando parte de um modelo de gestão democrática, da formação da equipe escolar e da participação da comunidade externa à escola (estudantes e famílias). Para tanto, é necessário que a gestão escolar ponha em prática algumas ações, como a compreensão e divulgação da legislação educacional pertinente ao tema, oportunizar formação continuada sobre o tema para sua equipe e toda a comunidade escolar, incluir o tema da diversidade no projeto político pedagógico da escola e na cultura organizacional, dentre outras.

Uma ferramenta eficaz que pode ser utilizada para a disseminação da cultura da diversidade no ambiente escolar são as tecnologias, em especial, as mídias sociais. Elas podem auxiliar nos processos de tomada de decisões, na comunicação entre os diversos agentes da comunidade escolar, na elaboração de projetos, no estabelecimento de fluxos de informações que fortaleçam as práticas e na realização de atividades colaborativas. Divulgar e enfatizar que a escola acolhe a diversidade e que ela faz parte do currículo escolar faz com que a equipe compreenda quais são os valores da

instituição e como ela pode contribuir para que essa convivência com as diferenças seja baseada no respeito, no compartilhamento de saberes e na promoção da inclusão. Contudo, para que a utilização da tecnologia seja eficaz, faz-se necessária uma formação sólida de toda equipe, a começar da gestão. Conforme Fonte (2004, p.8):

Um gestor bem preparado terá condições de proporcionar a integração entre o administrativo e o pedagógico na vida escolar, usar as TIcs para agilizar o fluxo de informações, a tomada de decisões e o acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas da escola de modo que poderá dar condições para estudos, discussões, decisões conjuntas e constantes reflexões sobre a prática educativa.

Para as famílias, o canal aberto nas mídias sociais é uma vitrine para que elas possam identificar qual a proposta da escola em relação a diversidade, seja ela na sua cultura organizacional, no seu currículo e no relacionamento interpessoal entre a equipe administrativa, corpo docente e discente. Além de meio de veiculação das suas ideias, as mídias sociais também são espaços de formação: lives, chats, fóruns, podcasts e publicações, dentre outras iniciativas, podem ajudar a consolidar a imagem da escola como espaço de diversidade.

Considerações finais

Trabalhar com diversidade ainda é um desafio para muitas organizações, e no ambiente escolar isso não é diferente, pois propor e realizar ações visando a igualdade e a imparcialidade significa que as organizações apenas recrutam pessoas em resposta às solicitações governamentais ou imposições sociais de inclusão fazendo com que esses grupos diversos sejam apenas inseridos, mas não são valorizados. Suas experiências não são agregadas a missão, visão e valores da organização e sua atuação acaba sendo limitada. Favorecer o acesso e legitimidade para os grupos diversos, significa desenvolver ações com foco na aceitação e na valorização das diferenças, inclusive expondo para a clientela como essa gestão da diversidade é tratada na escola e de que forma ela influencia no currículo e nas relações interpessoais.

Para que as organizações sejam efetivas no desenvolvimento de práticas e ações em prol da valorização da diversidade elas precisam aprender com as diferenças de seus empregados e crescer a partir delas, levando em consideração o que as diferentes pessoas têm a dizer. Somente a partir disso, é que elas podem prometer igual

oportunidade para todos (Thomas e Ely; 1996).

Portanto, cabe a gestão escolar a articulação entre diversidade e tecnologia por meio de estratégias diferenciadas e de ações pedagógicas junto a uma equipe diversificada visando trabalhar essas temáticas de forma a criar um ambiente tecnológico, no qual há uma convivência saudável entre equipe docente, administrativa, estudantes e toda a comunidade escolar, visto que todos compreendem e corroboram com os valores da instituição.

Referências

- ARAUJO, Helena de Lima Marinho Rodrigues; BRAGANALINE CRISTINA CLEMENTE, . A ESCOLA DE TODAS AS CORES: o papel do gestor escolar no combate ao racismo. Rev. Exitus, Santarém , v. 9, n. 2, p. 263-291, abr. 2019. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S223794602019000200263&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 28 nov. 2021.
- CARVALHO, Rosita Edler. Removendo Barreiras para a aprendizagem. Porto Alegre: Mediação, 2002.
- FONTE, M. B.G. . Tecnologia na escola e formação de gestores. São Paulo: PUC/SP, 2004.
- GOMES, Nilma Lino. . Práticas Pedagógicas de trabalho com as relações étnico-raciais na escola na perspectiva da Lei nº 10.639/03. Brasília: MEC/UNESCO, 2012.
- PRATA. C. L. Gestão Escolar e as tecnologias. Texto disponibilizado no ambiente virtual eproinfo do Módulo Formação de Gestores, Projeto Formação Brasil, Projeto UCA. Disponível em <http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_5_tics_na_gestao_escolar2010_CarmemPrata.pdf. 2010> acesso em 15 de nov. 2021.
- SCHUCMAN, Lia Vainer. Racismo e antirracismo: a categoria raça em questão. **Rev. psicol. polít.**, São Paulo , v. 10, n. 19, p. 41-55, jan. 2010 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519549X2010000100005&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 26 nov. 2021.
- THOMAS, David .A. & Ely, Robin J. Making differences matter: a new

paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 1996.