

## **FORMAÇÃO DO DOCENTE/GESTOR MULTICULTURAL: POSSIBILIDADES E TENSÕES**

**JANOARIO**, Ricardo de Souza – UFRJ

**CANEN**, Ana – UFRJ

**OLIVEIRA E SILVA**, Rita de Cássia de – UFRJ

**GT-08**: Formação de Professores

**Agência Financiadora**: CNPq

### **Introdução**

A melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento das comunidades e a transformação de uma nação, tornar-se-ão realidades quando dermos um salto significativo em termos educacionais. Neste prisma, a formação de professores e de gestores educacionais ganha relevância, na medida em que é através da priorização da educação e do investimento concentrado de recursos para o alargamento de medidas práticas e eficientes no interior da instituição chamada escola, que se pode impactar o desenvolvimento de futuras gerações em contextos globalizados e marcados pela diversidade cultural.

Uma análise de trabalhos e pôsteres apresentados e publicados no Grupo de Trabalho de Formação de Professores (GT08) da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) – representativa da produção acadêmica na área-, entre os anos de 2001 e 2007, revela uma presença robusta de estudos sobre a formação docente (RAMALHO, NÚÑEZ, TERRAZAN e PRADA, 2002; BRZEZINSKI e GARRIDO, 2001). No entanto, na específica temática “gestão”, a produção é bem mais tímida, destacando-se dois trabalhos. O primeiro (TEIXEIRA, 2005) analisou a gestão do processo de formação continuada de professores do Sistema Municipal de Ensino de Niterói, no período compreendido entre 1992 e 2005. Argumenta que, durante o período estudado, as proposições de formação docente foram defendidas como caminhos para a construção de uma escola democrática e inclusiva, que propiciasse eficiência e mobilidade social, enfatizando o papel da gestão no fomento a estas perspectivas. Na segunda produção (MARTINS, 2007), o objetivo foi compreender o campo de tensão constituído no espaço escolar, primeiramente pelos processos de (re) significação, de (re) leitura ou de (re) interpretação do conjunto normativo e legal, por parte de professores, diretores e coordenadores de escolas públicas e, também, pelas formas de apreensão destes, sobre o exercício da docência e da gestão, considerando-se os contextos nos quais são formados e exercem sua profissão.

A partir do exposto, enfatizamos a importância de maiores estudos sobre a formação e atuação de gestores escolares, por algumas razões centrais. Em primeiro lugar, não se pode ignorar que professores poderão exercer cargos de gestão, particularmente no contexto das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Licenciatura em Pedagogia. Em segundo lugar, a importância da gestão é reconhecida em instituições com características semelhantes, mas que apresentam resultados distintos em termos de desempenho e aproveitamento de alunos, diferenças estas atribuídas a estilos de gestão e liderança diferenciados. Em terceiro lugar, conforme argumentamos no presente trabalho, a identidade institucional da escola, entendida como uma organização multicultural (CANEN e CANEN, 2005), passa pela presença de um clima em que a valorização da pluralidade cultural e o desafio a preconceitos é ressaltado, destacando-se o papel das lideranças administrativas no fomento a este clima.

Neste horizonte, propomos um olhar sobre a gestão em uma perspectiva multicultural, defendendo que esta pode contribuir para uma formação da identidade institucional positiva da escola. Neste sentido, a possibilidade de recombinação de aspectos multiculturais com a gestão passa a constituir uma nova realidade cultural nas instituições educacionais, incrementando a compreensão dos aspectos simbólicos da interação social que influenciam as dinâmicas interpessoais, bem como os padrões tradicionais de constituição de lealdades políticas coletivas (IORIS, 2007). Coadunamos com Banks (1999); Canen & Canen (2005); Canen (2007); Candau (2006); Fleuri (2003); Machado (2002); Gonçalves e Silva (2004); McLaren (1997; 2000); Santos e Trindade (2002); Janoario (2008); Oliveira e Silva (2008), dentre outros, ao compreendermos a prática multicultural como um processo de encontros e confrontos de diálogos entre as várias culturas, que podem produzir transformações e desconstruir hierarquias, possibilitando oportunidades nas quais todas as vozes possam emergir e manifestar-se no ambiente escolar.

Diante do panorama explicitado, o presente artigo objetiva discutir a gestão educacional sob a perspectiva multicultural, do ponto de vista teórico, bem como a partir de depoimentos de gestores e professores formadores em um curso de Pedagogia de uma universidade pública que apresentava habilitação em supervisão escolar, administração escolar e orientação educacional (e que, portanto, tinha foco na gestão educacional até a promulgação das Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia, em 2006), escolhida como estudo de caso. Busca-se perceber dimensões inerentes a esta

perspectiva de gestão, na formação de professores, questionando-se o impacto das normatizações recentes (mais especificamente, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia) sobre a formação do pedagogo em termos da preparação do gestor, conforme percebido pelos sujeitos do estudo, assim como delinear elementos culturais plurais envolvidos na gestão em pauta e os desafios e potenciais da perspectiva multicultural de formação de professores e gestores.

### **Formação Multicultural de Professores e Gestores: elementos e dimensões**

A formação de professores em perspectivas multiculturais ocupa um ponto crítico de interseção entre teoria multicultural e a vivência com os grupos sociais. Sendo assim,

os modelos de formação de educadores(as) consolidados – inclusive os que questionam a forma etnocêntrica e monocultural das práticas pedagógicas, enfatizam a necessidade de uma formação para a diversidade, para a incerteza, para o desenvolvimento do pensamento complexo. (FLEURI, 2003 p. 74).

A primeira questão que podemos tecer sobre a importância das idéias multiculturais para a formação docente é a relação cultura e educação. Conforme Canen e Moreira (2001),

quando um grupo compartilha uma cultura, divide um conjunto de significados, construídos, ensinados e aprendidos nas práticas de utilização da linguagem. O vocábulo cultura denota, portanto, o conjunto de práticas e significados que são produzidos e disseminados em grupo. São os arranjos e as relações envolvidas em um evento que passam, predominantemente, a despertar a atenção dos que analisam a cultura a partir da idéia resumida de que a cultura representa um *conjunto de práticas significantes* (CANEN & MOREIRA, 2001, p. 19)

As influências do pensamento multicultural, assim como nos apontam Canen e Xavier (2005), têm sido sentidas em movimentos que buscam a valorização dos padrões plurais e, ao mesmo tempo, enfatizam a necessidade da adoção de medidas de reparação a injustiças e preconceitos com relação às identidades culturais, raciais, dentre outras, marginalizadas nos processos sociais, que incluem a educação e a formação de profissionais da educação. O Multiculturalismo aponta, portanto, para a necessidade de ações preventivas, não apenas reparadoras, mas que atinjam os cotidianos das

instituições educacionais no sentido de fomentar o diálogo entre as diferenças e questionar discursos que congelam as identidades e que reforçam as discriminações e os estereótipos.

De acordo com Ioris (2007), mesmo que a questão sobre a existência de sociedades multiculturais seja um tema em voga nos debates políticos e acadêmicos, estes conceitos são ainda muito recentes. O Multiculturalismo constitui-se, pois, em um termo utilizado tanto para a coexistência de diferentes culturas em contextos semelhantes, quanto para a integração de sociedades que enfrentam conflitos entre grupos étnicos, lingüísticos e políticos diversos. Como mencionado por Januario e Oliveira e Silva (2007), à medida que aguçamos a percepção para diversidade, buscamos ainda mais rigor diante das preocupações teórico-metodológicas inerentes à polissemia das práticas multiculturais.

Desse modo, formar profissionais de educação multiculturalmente orientados implica trabalhar em prol de profissionais capazes de perceber o currículo, a cultura e o conhecimento como processos discursivos marcados por relações de poder desiguais; implica, sobretudo, tensionar conteúdos pré-estabelecidos e pretensões a verdades únicas nesses discursos curriculares, de forma a mobilizar a construção de identidades docentes sensíveis à diversidade cultural e aptas a formular alternativas transformadoras e desafiadoras da prática docente. (CANEN e XAVIER, 2005)

Hoje, a problemática das relações entre diversidade cultural e cotidiano escolar constitui tema de especial relevância para a construção de uma escola verdadeiramente democrática e para a formação de um profissional cômico da diversidade cultural em que esta escola está inserida. O ensino culturalmente relevante usa a cultura do aluno para capacitá-lo a fazer um exame crítico dos processos e conteúdos educacionais, e questionar qual o seu papel dele na criação de uma sociedade democrática e aberta à diversidade cultural. Esse tipo de ensino usa a cultura do aluno para ajudá-lo a construir sentido e entender o mundo. (FLEURI, 2003; SANTOS e TRINDADE, 2002). Desta forma, uma cultura democrática implica no resgate de uma memória coletiva dentro da experiência histórica da democracia política. Mas é preciso reinventar essa democracia dentro do quadro social da realidade brasileira, que é um quadro de heterogeneidade, de diversidade cultural.

Diante de um quadro de contínuas mudanças, de uma realidade que, a cada momento, apresenta-se sob formas diferentes, é preciso buscar um conceito de cultura que resulte de uma elaboração coletiva e comporte a noção de transformação sucessiva

a que se sujeita nossa própria compreensão da ordem real. Nesse sentido, a elaboração de um programa curricular que valoriza as contribuições de várias culturas de forma explícita dinamiza e potencializa o conhecimento numa perspectiva multicultural e intercultural (FLEURI, 2003; MACHADO, 2002).

Percebemos, no contexto da formação, que a *cultura da escola* consiste, portanto, em um campo complexo no qual circulam, interagem, conflitam e compõem-se múltiplas culturas, e no qual vão se constituindo múltiplas identidades e múltiplos sujeitos em relações complexas e recíprocas. O desafio do profissional de educação consiste na compreensão do papel da linguagem e da cultura no processo de aprendizagem, criando ambientes de aprendizagem favoráveis para ampliar compreensões, a formular conceitos e desenvolver linguagens e pensamento. (FLEURI, 2003; GONÇALVES e SILVA, 2004).

Diante desse panorama, percebemos a necessidade de se valorizar as identidades plurais de gênero, raça, padrões lingüísticos, étnicos, culturais e outros, no contexto educacional. Preparar professores, gestores, para atuarem em sociedades multiculturais, constituídas na pluralidade, tem sido urgente na dinâmica social hodierna. Entendemos que a perspectiva multicultural focaliza caminhos teóricos e estratégias pedagógicas para a preparação de professores, gestores aptos a atuarem no contexto multicultural e desigual em que se insere a educação, de forma a valorizar a pluralidade cultural e desafiar estereótipos e preconceitos a ela relacionados (CANEN e XAVIER, 2005).

Diante desta perspectiva, vale nos remetermos aos argumentos de Lück (2006, p. 116), ao declarar que “*expressa-se, na literatura sobre gestão, sobretudo a dirigida à escola pública, uma grande ênfase sobre as questões da Gestão Democrática e da participação. A ênfase é a de subsidiar a escola para uma mudança de mentalidade e atitude*”. Acreditamos, assim como Camargo (2006, p. 117), que é importante pensar na gestão como o “*cenário da ação-reflexão-ação num contínuo repensar sobre a nossa prática e sobre a história que os sujeitos se inserem*”. Conforme Werle (2003, p. 19), a discussão sobre os processos de gestão exige uma reflexão “*sobre um conjunto de elementos que constituem relacionamentos entre pessoas e grupos, com diferentes níveis de abrangência, inclusão e conflituosidade, historicamente constituídos e particularizados de maneira institucional*”.

A *formação multicultural de gestores* implica, pois, na sensibilização para as culturas plurais que circulam nas instituições/organizações, mediadas pelo gestor. Tais culturas estão ligadas a três níveis de identidade: *identidades individuais* (de alunos,

professores, técnicos-administrativos e sujeitos pertencentes às comunidades de entorno da escola); *identidades coletivas* (vinculadas a pertencimentos de raça, etnia, padrões religiosos, gênero, opções sexuais, dentre outros); e *identidades institucionais* (que incluem a construção da identidade da escola face à pluralidade cultural, bem como os diálogos da mesma com as culturas de entorno e as identidades culturais associadas a Secretarias de Educação e órgãos aos quais se vincula a organização escolar). Tal tarefa significa promover a gestão a um papel relevante na construção coletiva das organizações, ao suscitar a participação efetiva e, possivelmente, ao despertar o potencial de autonomia entre os participantes e a própria instituição.

No que diz respeito à gestão multicultural, poucas pesquisas contemplam o debate sobre o conceito. O fato de se trabalhar com vozes plurais para se construir a narrativa da pesquisa vem ao encontro da necessidade de se incorporar o Multiculturalismo não só em conteúdos pesquisados, mas como estratégia de pesquisa que se questione a si própria e fuja de discursos dominantes. Nesse sentido as práticas multiculturais não se remetem somente às questões raciais, mas sim aos debates, discussões e compreensão das temáticas que envolvem os marcadores identitários plurais constituídos de raça, etnia, gênero, classe social, cultura, linguagem e outros determinantes que se interajam. (CANEN, 2007).

É importante assinalar que a visão de que o Multiculturalismo refere-se apenas a temáticas relacionadas às identidades minoritárias reduz seu escopo que, conforme argumentamos no presente trabalho, constitui-se em uma dimensão que perpassa temas educacionais mais convencionais, como a avaliação e a gestão (CANEN, 2004; GRANT, 2000). Assim, perceber o olhar multicultural na gestão significa trabalhar com uma perspectiva que perceba as instituições como organizações multiculturais (CANEN e CANEN, 2005), sendo a gestão democrática e multiculturalmente orientada um caminho possível para se trabalhar com a pluralidade cultural nas instituições e, ao mesmo tempo, forjar uma identidade institucional a partir da diversidade, que se reflita em um clima institucional positivo, aberto às diferenças. Tal perspectiva ainda é pouco percebida quando se fala de Multiculturalismo, o que suscita a importância de maior divulgação de nossas pesquisas, na área.

Defendemos, a partir deste olhar, que a gestão multicultural institui, nos sistemas de ensino, a filosofia do pluralismo cultural, ao “reconhecer e valorizar a importância da diversidade étnica e cultural, na configuração de estilos de vida, experiências sociais, identidades pessoais e oportunidades educacionais acessíveis às

peças, grupos e nações” (JANOARIO e OLIVEIRA e SILVA, 2007). Inicialmente, a gestão educacional multicultural é percebida em termos de combate ao racismo, mas logo se transforma em um movimento de reforma do ensino e dos ambientes escolares, ao sensibilizar-se para questões étnico-raciais, sócio-econômicas, de gênero e outras que circulam nas instituições educacionais.

Segundo Camargo (2006), poucos são os educadores dispostos a lutar, juntos, contra preconceitos raciais, desigualdades e discriminações sociais diversas, para enfrentar o desafio da aprendizagem humana das distintas expressões culturais. Poucos são os que gastam suas energias preocupando-se com as relações interpessoais, com a satisfação pessoal dos trabalhadores para evitar conflitos, criando novos desafios e estilos gerenciais mais ágeis. Levando em consideração o respeito à diversidade, à identidade de cada grupo e à coesão da sociedade mais ampla por meio da promoção de um senso de identidade partilhada que permita atingir todas as identidades envolvidas, Ioris (2007) afirma que as propostas multiculturalistas têm por objetivo estabelecer medidas democráticas para a resolução de conflitos. A efetivação de uma prática de gestão multicultural de natureza democrática, no contexto da globalização, implica na criação de meios institucionais de expressão e da promoção dos valores de identidade de base de cada grupo cultural. Pensa-se então em uma gestão multicultural que “*valorize os aspectos substantivos da linguagem ou que faça da comunicação verbal, o veículo por excelência de contatos entre as diversas instâncias hierárquicas e entre os integrantes da organização*”. (GENTILINI, 2001, p. 8).

### **A Gestão e a Formação do Gestor: discursos e tensões no caso estudado**

Nos limites do presente artigo, trazemos dados relativos aos discursos de dois gestores com cargo de Direção (gestor A e gestor B) e de quatro professores do Departamento de Gestão Educacional do curso de Pedagogia (docentes C, D, E e F), da instituição escolhida como estudo de caso. Ainda que não permitindo generalizações dada a natureza qualitativa do estudo, é importante assinalar que as visões relacionadas ao tema, obtidas nas entrevistas realizadas e na presença em campo, podem suscitar *insights* que possibilitem generalizações naturalísticas (ANDRÉ, 2001), na medida em que sujeitos imersos em outras realidades institucionais possam identificar temas e desafios comuns que, de outra forma, poderiam passar despercebidos em metodologias de cunho mais quantitativo.

É importante assinalar que, grosso modo, os dados que emergiram do campo indicam perspectivas culturais tensas com relação à visão da gestão e da formação do pedagogo apto a atuar em situações de gestão escolar. A partir da análise das entrevistas podemos perceber que a todo tempo, a relevância da gestão multicultural se impõe, explícita ou implicitamente, a partir de três dimensões. A **primeira** refere-se à *formação da identidade do pedagogo e do gestor educacional* -, suscitando discussões e debates na formulação dos Cursos de Pedagogia, diante das Novas Diretrizes Curriculares, dos Pareceres e das Resoluções. Em dezembro de 2005, foram aprovadas, por meio do Parecer CNE/CP n. 5/2005, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura, encaminhado para homologação em 20/12/2005 através do Parecer CNE/CP N. 3/2006, relatando que as habilitações em curso (incluindo as relativas à gestão educacional) deveriam ser extintas a partir do período letivo seguinte à publicação daquela Resolução. (JANOARIO, 2008).

Embora não seja o foco do presente estudo, é importante notar que os debates em torno dessas Diretrizes configuraram na instituição objeto do presente estudo de caso, dois campos culturais distintos no que se refere ao papel da gestão e à formação do gestor. Um primeiro grupo, que defende a formação do pedagogo docente, conforme expresso nas Diretrizes salienta que a formação inicial concebida desta forma *“instrumentaliza o pedagogo para entender a escola no seu trabalho pedagógico, na sua totalidade, assentado na docência”* (da entrevista com o gestor A, em 2007). Tal grupo enfatiza que a extinção das habilitações implica que estas *“deixam de ser profissões e passam a ser funções a serem exercidas, eventualmente, por professores... o quadro nacional que fundamentou as Novas Diretrizes diz respeito à formação de um professor ao qual serão oferecidos conteúdos básicos para que ocupe, eventualmente, funções de gestão”* (da entrevista com o gestor B, em 2007). Tal visão cultural convive com outra, defendida por um outro grupo, que manifesta preocupações com relação à extinção das habilitações em pauta e seu impacto na formação dos docentes que, eventualmente, vão realizar atividades de gestão.

Caminhando ainda no terreno da identidade do gestor educacional, para além de sua articulação (ou não) à formação do professor, dois campos culturais também se manifestam. De um lado, identificam-se aqueles sujeitos que associam a gestão ao planejamento educacional, uma gestão institucional, uma prática gerencial das instituições. Nesta perspectiva, por exemplo, os docentes C e D mencionam a *“Gestão Responsável”*, isto é, *“a busca por captação de recursos para as instituições”*, como um

fator relevante no processo institucional. A segunda vertente está vinculada às Políticas Públicas. Tal foco questiona o papel do Estado na sociedade em todas as instâncias, inclusive a educacional, além de questionar o porquê da criação de políticas assistencialistas nas universidades. Sobretudo, os gestores enfatizam o desenvolvimento de uma educação de base que proporcione oportunidades iguais. Nesta perspectiva, o gestor A afirma que:

é comum ouvir manifestações de que a gestão democrática é uma prática quase impossível de adotar, haja vista a hegemonia de posturas autoritárias que ainda estão presentes nos processos de Gestão Educacional no Brasil e pelo reduzido valor que os sujeitos escolares atribuem a essa forma de atuar. A construção da Gestão Democrática na instituição é um processo. Ocorre com avanços e recuos, na medida em que os participantes têm a oportunidade de opinar e decidir as ações e as relações educacionais e pedagógicas da instituição.

Os docentes E e F parecem coadunar com esta visão, sendo que F enfatiza que *o desenvolvimento desse processo pressupõe sua construção no cotidiano*, o que não dispensa a necessidade da reflexão permanente a respeito dos obstáculos e das possibilidades que se apresentam a realidade concreta, haja vista que a democracia só se efetiva por ações e relações em que há coerência entre o discurso e a prática.

A partir desta primeira dimensão, fica clara a perspectiva multicultural implícita na discussão na medida em que está se tratando de visões culturais conflitantes sobre a identidade do gestor educacional e de que forma as normatizações sobre o curso de Pedagogia refletem a pluralidade destas visões. A sensibilização multicultural de gestores atuando nesta complexa realidade poderia, conforme argumentamos, promover o diálogo das diferenças sem, no entanto, deixar de lado a relevância da construção da identidade organizacional/institucional, no confronto destas visões.

Em uma **segunda dimensão**, a compreensão do sentido do Multiculturalismo, por parte dos sujeitos do estudo, pareceu ignorar sua polissemia, estando mais associada a visões liberais ou folclóricas de valorização de “caldeirões culturais” ou, ao contrário, a perspectivas que essencializam identidades e corroboram binarismos eu-outro, negro-branco, suscitando desconfianças, por parte dos entrevistados. Estas visões ficam claras quando se analisam os depoimentos dos sujeitos. De fato, o gestor A argumenta que pensar multiculturalmente consiste em analisar as contradições sociais, pensar as oportunidades de dar vez e voz ao conjunto social. Além disso, ressalta que *pensar as questões multiculturais é pensar em democracia, pensar o plural, pensar o diverso*.

Analisa o Brasil como um “*grande caldeirão*”, não se podendo pensar o Multiculturalismo “*sem visualizar a dimensão de cultura*”. “*Não é possível perceber a diferença sem permitir que cada um represente aquilo que considera ser*”, alega. Ressalta, ainda, que se deve permitir a presença do dinamismo cultural presente na escola, na universidade, na sociedade, *sem que se desrespeite o outro, sem que se tome como parâmetro, um modelo cultural*. O entrevistado considera que pensar multiculturalismo *é pensar identidade*. (da entrevista com o gestor A, em 2007).

O docente D visualiza a limitação de conhecimento na área, porém descreve o Multiculturalismo como um movimento que possibilita a expressão das classes ditas minoritárias, enfatizando, portanto, a dimensão coletiva da identidade. Aborda a questão das lutas de classe, do movimento negro, da ação do movimento feminista, da luta dos homossexuais. Contudo, tanto o docente C como D, acreditam que essas discussões ainda estão fragmentadas na sociedade. Declaram que são a favor de que as discussões multiculturais comecem a ser freqüentes na graduação para que, dessa forma, se iniciem os estudos sobre o Multiculturalismo, na compreensão da pluralidade cultural existente na comunidade acadêmica. Ainda nos alertam para a distorção que muitos fazem das idéias multiculturais, onde há somente a discussão sobre o tema racial. Atentam, ainda, para a necessidade de se explicitar a origem do Multiculturalismo, dando assim possibilidades de apresentar ao aluno, a gênese e a explicação para a polissemia do termo. Ao mesmo tempo, os docentes E e F são contra as discussões sobre o Multiculturalismo na grade de disciplina do curso de Pedagogia da instituição. F, por exemplo, sustenta que “*os alunos de graduação ainda se encontram prematuros para as discussões multiculturais, pois pouco se discute sobre a gênese desse movimento*”. (da entrevista com o docente F, em 2007).

Diante do debate dos entrevistados, é importante salientar que as opiniões expressas, ainda que muitas vezes se coadunem com aquelas defendidas por autores multiculturais (CANEN, 2001; MOREIRA e MACEDO, 2002; FLEURI, 2003), parecem, no entanto, reduzir o Multiculturalismo a uma perspectiva que o limita a identidades individuais ou coletivas, em detrimento da percepção da identidade institucional ou organizacional (CANEN e CANEN, 2005) e da responsabilidade do gestor na formação da mesma. No entanto, conforme discutido nas dimensões anteriores, tal papel do gestor na resolução de conflitos culturais e na formação da identidade institucional/organizacional multicultural positiva, acabou por impor-se. Nesse sentido, trazer para o plano das idéias e das ações a discussão sobre o tema gestão

multicultural representaria um espaço potencialmente fértil para o debate, tanto em termos do conteúdo da formação docente, como da gestão propriamente dita da instituição em pauta.

A **terceira** instância refere-se ao clima institucional e à identidade da própria instituição objeto do estudo de caso, reforçando a necessidade do preparo do gestor para lidar com os conflitos culturais na formação da identidade institucional positiva, multicultural. Tal perspectiva ficou implícita quando se detectou, a partir das entrevistas, a necessidade sentida, principalmente pelos professores entrevistados, de promover canais de diálogo entre os departamentos, já que, até a promulgação das Diretrizes curriculares, cada departamento era responsável por um período de formação, o que não ocorre mais, tendo havido uma redistribuição das disciplinas ao longo dos períodos. A dificuldade de diálogos tem azedado algumas relações interpessoais, como expressaram os sujeitos do estudo, o que demandaria, no nosso entender, sensibilização multicultural não só para gestores, por intermédio de iniciativas de formação continuada, como na própria formação inicial de professores que, em virtude às normatizações, poderão, a qualquer momento, atuar como futuros gestores. Desta forma, percebe-se que o desafio é grande e solicita a capacidade de luta para que os sujeitos que compõem a escola, a universidade, a realidade social, tenham acesso igualitário às múltiplas oportunidades e que essas oportunidades sejam pautadas pelo diálogo, pela produção de novas narrativas, com vez e voz a todas as identidades culturais que perfazem a instituição.

Assim, esta terceira dimensão consiste na *Atuação do Gestor Educacional* enquanto agente das práticas multiculturais. Reflete sobre a possibilidade da construção cotidiana de espaços de exercício de uma cidadania plural. Tal perspectiva, em vez de enquadrar todos os indivíduos num estado de direito universal, possibilita a criação de um campo de forças em que cada conjunto de significados possa eclodir e interagir. Isso não significa cair em formas extremas de relativismo cultural, de um *vale-tudo*, mas sim uma atuação do gestor no sentido de questionar os preconceitos e estereótipos, propondo reinventar possibilidades de deixar emergir e interagir vozes e significados tradicionalmente reprimidos e excluídos.

As três dimensões apontadas, longe de esgotarem o estudo, caracterizam um caminho multicultural de percepção da identidade do gestor e do professor em formação, configurando visões culturais distintas que convivem na instituição e que, por isso mesmo, demandam processos de gestão que valorizem a diversidade cultural, mas

que, ao mesmo tempo, forjem uma identidade institucional que defina, com clareza, a missão e função daquela instituição no contexto em que atua.

Na sua contestação à desigualdade, a gestão multicultural mobiliza um discurso de esperança e de possibilidade que abre oportunidades de ações docentes voltadas para a diversidade cultural. Uma prática docente política, ideológica e humanamente comprometida que possibilite viver/sobreviver, em tempos em que a exclusão social é percebida como um valor positivo e inevitável. *“Uma prática docente que tenha como palavras-chave o diálogo, o estudo, a criação, o desejo e o compromisso com a transformação social, com a construção mesmo de uma amorosa cidadania”*. (SANTOS e TRINDADE, 2002, p. 15)

Espera-se, com estas reflexões, contribuir para o estabelecimento de ações de gestão mais consistentes e orientadas para a efetivação de resultados educacionais positivos, tendo como foco a valorização das diferenças e a harmonia institucional. Tais perspectivas reforçam-se no contexto da formação inicial e continuada de professores já que os mesmos, a partir das grades comuns normatizadas legalmente, podem vir a ocupar cargos de gestão, para o quê a sensibilização multicultural pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso institucional uma vez que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende das relações interpessoais ocorrentes no contexto das instituições no sentido de constituir um empenho coletivo em prol da melhoria do ensino e da transformação social.

## **Conclusões**

Pesquisar o tema da gestão multicultural significou trazer indagações no contexto de processos sociais, políticos e culturais mais amplos, que afetam as relações construídas nas instituições de ensino. Algumas indagações foram suscitadas, como por exemplo: O que é uma gestão multicultural? Como planejar, organizar e otimizar práticas de uma educação multicultural? Que ações são necessárias à gestão multicultural? Em suma, diante do que foi discutido neste estudo, vale ainda ressaltar o quanto necessário se faz o desenvolvimento de pesquisas e práticas para se gerir multiculturalmente.

Argumentamos que o sucesso da gestão multicultural pressupõe reconhecer o pluralismo e a diversidade como elementos-chave da realidade complexa; significa contribuir para a construção de ações coletivas nas organizações de ensino. Ao adotar uma postura multicultural, caminha-se para o conhecimento de respostas para a questão

da diversidade, seja ela local ou global. Percebemos, ao entrevistar os atores da instituição, a necessidade de se estabelecer um ambiente de diálogo entre os departamentos, entre os profissionais, entre a comunidade acadêmica. Neste sentido, diante desses depoimentos, em uma outra dimensão, observamos a importância de se valorizar o diálogo entre as diferenças – característica do Multiculturalismo, assim como das instituições superiores de ensino enquanto organizações multiculturais, ainda que tais idéias não tenham sido explicitadas claramente pelos sujeitos em pauta.

A partir do exposto, outras considerações adicionais, que podem ser objeto de aprofundamento em futuros trabalhos, podem ser feitas. Por exemplo, ao longo do processo de construção desta pesquisa, os temas da formação de professores, de pedagogos e do curso de Pedagogia foram freqüentes. Ao analisar esses pontos, visualizou-se a dificuldade em obter consenso sobre as seguintes questões: o que deve ser um curso de Pedagogia? O que define um trabalho como “pedagógico”? Em que consiste a formação pedagógica e o exercício profissional do pedagogo? Há lugar para especializações ou habilitações? Qual a diferença entre pedagogo e gestor, pedagogo e professor? O contexto atual exige uma compreensão ampliada das práticas educativas e, por conseqüência, da Pedagogia. Tantas indagações e dificuldades em delimitar qual realmente deve ser a identidade de um curso de Pedagogia exige um maior empenho em procurar soluções para esses questionamentos.

Contra cada tentativa essencialista ou purista, aqui quisemos sublinhar as importâncias dos fluxos comunicativos, das relativas autonomias dos traços individuais culturais, dos intercâmbios parciais-hibridizações e sincretismos – que se colocam em ato de modo crescente nos cenários globais. Os conceitos universais, as metodologias totalizantes, as afirmações homologantes são inteiramente recusadas em favor dos fluxos descentralizados, conflituais, móveis e híbridos que desconcertam as identidades e os panoramas metropolitanos.

No estudo de caso em pauta, ficou claro que embates em torno da identidade do pedagogo, a diluição da formação para a gestão como parte desta identidade e, ao mesmo tempo, o caráter multicultural dos desafios do gestor em serviço, formam um quadro complexo que necessita ser repensado, de modo que não se desvalorize a formação do pedagogo tanto em relação à formação docente quanto na construção da identidade do gestor educacional.

Com o objetivo de posicionarem-se contra a injustiça, os gestores precisam se imbuir de narrativas embasadas em práticas libertárias. A questão não é construir

narrativas mestras, mas sim reconstituir os elementos contingentes das nossas identidades. A gestão multicultural busca construir ações inovadoras e significativas na luta contra o preconceito.

A formação de professores não pode se omitir frente ao desafio que se apresenta, na medida em que professores que formamos podem vir a ser futuros gestores. Trata-se, pois, de caminharmos no sentido de desenvolvermos a sensibilização, em nossos cursos de formação docente, para o reconhecimento das instituições de ensino como organizações culturalmente diversas. Neste sentido, a gestão multicultural é para todos: gerir é um encontro cultural. Gerir multiculturalmente é sinônimo de inovação, de aprender como aprender e a pensar de forma crítica. É, também, encorajar os atores educacionais a terem papéis atuantes em seu próprio desenvolvimento educacional e institucional, levando suas histórias e experiências para o escopo do ensino e do aprendizado, desenvolvendo atitudes positivas sobre diferentes grupos de pessoas e aprendendo como avaliar o conhecimento a partir de diferentes perspectivas.

É, enfim, contribuir para o desenvolvimento de identidades institucionais positivas e para um clima de valorização das diferenças, sustentando habilidades de poder de decisão e de análise crítica no contexto da pluralidade – centrais no mundo globalizado e culturalmente diversificado.

## **Referências**

ANDRÉ, M. **Etnografia da Prática Escolar**. São Paulo: Ed. Papirus, 2001.

BANKS, J. **An introduction to multicultural education**. 2. ed. Allyn and Bacon, 1999.

BRZEZINSKI, I.;GARRIDO, E. Análise dos trabalhos do GT Formação de Professores: o que revelam as pesquisas do período 1992-1998. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.2, n. 18, p.82-100, 2001.

CAMARGO, I. de. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

CANAU, V. M. **Educação intercultural e cotidiano escolar**. Rio de Janeiro: 7 letras, 2006.

CANEN, A. O Multiculturalismo e seus dilemas: implicações na educação. **Comunicação e Política**. Rio de Janeiro, v.25, n.2, p.91-107, 2007.

\_\_\_\_\_. Novos olhares sobre a produção científica em educação superior: contribuições do multiculturalismo. In: MANCEBO D.; FÁVERO, M.L.A. (Orgs). **Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 111-125.

\_\_\_\_\_. Universos Culturais e Representações Docentes: subsídios para a formação de professores para a diversidade cultural. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 22, n. 77, p. 207-227, 2001.

CANEN, A.; CANEN, A. G. **Organizações Multiculturais**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

CANEN, A.; MOREIRA, A. F. B. Reflexões sobre o multiculturalismo crítico na escola e na formação docente. In: CANEN, A., MOREIRA, A. F. B. (Orgs.). **Ênfases e omissões no currículo**. Campinas: Papirus, 2001.

CANEN, A.; XAVIER, G. P. M. Multiculturalismo, pesquisa e formação de professores: o caso das diretrizes curriculares para a formação docente. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. 333-344, 2005.

FLEURI, R. M. (Org.). **Educação intercultural: mediações necessárias**. Rio de Janeiro: DPeA, 2003.

GENTILINI, J. A. **Comunicação, cultura e gestão educacional**. Cadernos CEDES, Campinas, v. 21, n. 54, ago. 2001.

GONÇALVES, L. A. O.; SILVA, P. B. G. e. **O jogo das diferenças: o multiculturalismo e seus contextos**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

GRANT, N. **Multicultural Education in Scotland**. Edinburgh: Dunedin Academic Press, 2000.

IORIS, R. R. **Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural**. São Paulo: Annablume, 2007.

JANOARIO, R.S. **Gestão Multicultural em Educação**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

JANOARIO, R.S.; OLIVEIRA E SILVA, R.C. A formação do gestor multicultural. In: Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste, 8, Vitória, **CD Rom...** 2007. s/p.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MACHADO, C. G. **Multiculturalismo: muito além da riqueza e da diferença**. Rio de Janeiro: DPeA, 2002.

MARTINS, A. A gestão pedagógica de escolas técnicas: um desafio para professores e diretores. In: Reunião Anual da ANPED, 30, 2007, Caxambu, **CD Rom...** 2007. s/p.

McLAREN, P. **Multiculturalismo crítico**. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. **Multiculturalismo revolucionário**: pedagogia do dissenso para o novo milênio. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

MOREIRA, A. F. B.; MACEDO, E. **Currículo, práticas pedagógicas e identidades**. Porto: Porto, 2002.

OLIVEIRA E SILVA, R.C. **Formação multicultural de professores de Educação Física: entre o possível e o real**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

RAMALHO, B.T.; NÚÑEZ, I.B.; TERRAZAN, E.; PRADA, L.E.A. A pesquisa sobre a formação de professores nos programas de pós-graduação em Educação: o caso do ano 2000. In: Reunião Anual da ANPED, 25., 2002, Caxambu. **Trabalho encomendado GT08...** Caxambu: ANPED, 2002. p.1-15.

RAMOS, A. P. B.; OLIVEIRA E SILVA, R. C.; JANOARIO, R. S. Currículo multicultural: possibilidades e diálogos. In: **IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL: As Redes de Conhecimentos e a tecnologia: práticas educativas, cotidiano e cultura**, 2007, Rio de Janeiro. **IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL: As redes de conhecimentos e a tecnologia: práticas educativas, cotidiano e cultura**, 2007.

SANTOS, R. dos.; TRINDADE, A. L. da. **Multiculturalismo**: mil e uma faces da Escola. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

TEIXEIRA, V. L. A formação continuada de professores em um sistema municipal de ensino: o repensar da gestão pedagógica. In: Reunião Anual da ANPED, 28, 2005, Caxambu. **CD Rom...** 2007. s/p.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.