



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CAMPUS AGRESTE  
NÚCLEO DE FORMAÇÃO DOCENTE  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

PATRÍCIA RAYANNE SANTOS DE ASSIS

**A RELAÇÃO ENTRE CONCEPÇÕES DE GESTÃO E ABORDAGEM DE GÊNERO  
E SUA MATERIALIZAÇÃO NA PRÁTICA PEDAGÓGICA NO TRATO ÀS  
DIFERENÇAS**

CARUARU

2023

PATRÍCIA RAYANNE SANTOS DE ASSIS

**A RELAÇÃO ENTRE CONCEPÇÕES DE GESTÃO E ABORDAGEM DE GÊNERO  
E SUA MATERIALIZAÇÃO NA PRÁTICA PEDAGÓGICA NO TRATO ÀS  
DIFERENÇAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Pedagogia do  
Campus Agreste da Universidade Federal de  
Pernambuco – UFPE, na modalidade de artigo  
científico, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

**Área de concentração:** Educação.

**Orientador (a):** Maria do Carmo Gonçalo Santos

CARUARU

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e forças durante esse processo formativo para que eu não desistisse. Em segundo, agradeço a minha família que é minha base para tudo e todas as coisas.

Agradeço imensamente a todos e todas que me ajudaram durante esse processo. Tenho receio de esquecer algum nome, mas arriscaria dizer alguns: à minha orientadora e professora Maria do Carmo por suas orientações e pela troca de aprendizagens, ao professor Marcelo Miranda e a professora Fernanda Sardelich por toda orientação e ajuda durante minha trajetória.

Agradeço aos meus amigos e amigas que fiz durante o curso de Licenciatura em Pedagogia e que tenho grande admiração e carinho. A todos e todas que de alguma forma me ajudaram e se fizeram presentes, meu imenso agradecimento.

## **A relação entre concepções de gestão e abordagens de gênero e sua materialização na prática pedagógica, no trato às diferenças**

**The relationship between management concepts and gender approaches and their materialization in pedagogical practice, in dealing with differences**

**Patrícia Rayanne Santos de Assis <sup>1</sup>**

---

### **RESUMO**

A pesquisa trata da relação entre concepções de gestão e abordagens de gênero e sua materialização na prática pedagógica, no trato às diferenças. Com base no paradigma da gestão democrática e das perspectivas dialogal e plural de gênero, desenvolvemos uma investigação de abordagem qualitativa, de caráter explicativo e exploratório. Uma escola da rede municipal de Caruaru foi o campo de pesquisa, realizada com professores e professoras, bem como, com representantes da gestão escolar. Elegemos a entrevista semiestruturada e a observação como procedimento de coleta e produção dos dados. Através da Análise de Conteúdo, identificamos que há uma relação entre concepções de gestão e abordagens de gênero na prática pedagógica, repercutindo no trato às diferenças. No caso, o paradigma da gestão democrática relaciona-se com abordagens de gênero mais dialogais e plurais, promovendo o trato às diferenças.

**Palavras-chave:** Gênero; Gestão escolar; Diferenças

---

### **ABSTRACT**

The research deals with the relationship between management concepts and gender approaches and their materialization in pedagogical practice, in dealing with differences. Based on the paradigm of democratic management and dialogical and plural gender perspectives, we developed an investigation with a qualitative approach, explanatory and exploratory in nature. A school in the municipal network of Caruaru was the research field, carried out with male and female teachers, as well as with representatives of school management. We chose semi-structured interviews and observation as the data collection and

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste. E-mail: patricia.rayanne@ufpe.br

production procedure. Through Content Analysis, we identified that there is a relationship between management concepts and gender approaches in pedagogical practice, impacting the treatment of differences. In this case, the paradigm of democratic management is related to more dialogical and plural gender approaches, promoting the treatment of differences.

**Keywords:** Gender; School management; Differences.

---

**DATA DE APROVAÇÃO:** 22 de Dezembro de 2023.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A presença majoritária das mulheres professoras nas escolas é recorrente e, geralmente, são chamadas de “tias”. Aos poucos elas passam a ocupar funções de gestoras escolares. Apesar de terem avançado em suas representações de gênero (Santos, 2004), os marcadores e sua relação com padrões de feminilização, associados ao cuidado, ainda perpassam a profissão.

O cenário educacional ganha com a diversidade no cotidiano e no fazer escolar, com as crescentes discussões acerca de gênero e sexualidade nos ambientes acadêmicos, midiáticos e espaços de poder público. Contudo, ainda há uma realidade de desigualdades de trato, de desrespeito e de injustiças nas relações de gênero, sobretudo, no que diz respeito ao mundo do trabalho.

Esta pesquisa baseia-se nas perspectivas dialogal e plural de gênero Bento (2011), que consideram as relações de equidade entre mulheres e homens, bem como, para além dos pares binários de gênero. Para tanto, compreendemos que as concepções de gênero orientam as práticas sociais. Na escola, essas concepções atravessam o exercício da gestão escolar, influenciando as práticas pedagógicas<sup>2</sup> vivenciadas pelos sujeitos no cotidiano educacional.

Situamos a gestão democrática como sendo a perspectiva que possibilita compreender a complexidade da escola, atentando para a cultura organizacional, que trata da construção identitária da escola, das vivências construídas pelos sujeitos da comunidade escolar, na

---

<sup>2</sup> Segundo Guimarães e Santos (2017) “[...] a prática pedagógica enquanto ação coletiva institucional e intencional, situada contextualmente, de modo que, o caráter institucional gera a realização de ações decididas sob orientações específicas consequentes dos interesses coletivos, organizados a partir de concepções sobre qual seja o papel da educação, dos conhecimentos pedagógicos que a estruturam e das finalidades a serem atingidas. Desse modo, sendo coletiva e institucional, a prática pedagógica ao mesmo tempo ajuda a compreender e organizar a ação coletiva é por ela organizada”. (p. 36). Para Freire (1996) “[...] é fundamental que, na prática da formação docente, o aprendiz de educador assuma que o indispensável pensar certo não é presente dos deuses nem se acha nos guias de professores que iluminados intelectuais escrevem desde o centro do poder, mas, pelo contrário, o pensar certo que supera o ingênuo tem que ser produzido pelo próprio aprendiz em comunhão com o professor formador”. (p.21).

relação com as práticas instituídas. A cultura ou clima organizacional diz dos acordos tácitos ou explícitos, estabelecidos entre os sujeitos nas relações cotidianas, diz das regras, da organização construídas e vivenciadas que traduzem a ambiência escolar (Luck, 2006; Libâneo, Oliveira e Toschi, 2007).

Diante disso, o trabalho trata da relação entre concepções de gestão e abordagens de gênero e sua materialização na prática pedagógica, no trato às diferenças. Assim, como objetivo geral, buscamos compreender as relações entre as concepções de gestão e as abordagens de gênero, no trato às diferenças. Como objetivos específicos, temos: a) identificar as concepções de gestão presentes na escola; bem como, b) investigar as abordagens de gênero, que orientam a prática pedagógica, no trato às diferenças.

Pressupomos que o trato às diferenças e o respeito à diversidade se dá a partir da articulação entre o paradigma da gestão democrática e abordagens dialogais e plurais de gênero, com possíveis materializações na prática.

Desde estudante da educação básica até o meu ingresso no ensino superior, no curso de licenciatura em Pedagogia, algo que sempre esteve presente comigo desde a minha infância e ainda hoje me marca são os dizeres de minha mãe: “meu sonho era ser professora”, filha de agricultores e hoje agricultura também, estudou apenas até o 5º ano do ensino fundamental. O sonho das minhas tias e primas, na comunidade rural em que cresci, remetia ao sonho quase unânime das mulheres que tive referência: ser professora. Logo, nas nossas brincadeiras sempre se faziam presentes os dizeres: “Vamos brincar de escolinha? Eu quero ser a professora?”, e todas nós discutíamos, pois todas queríamos ser a professora regente da sala de aula improvisada, ora no alpendre da casa do meu avô, ora debaixo de uma árvore, ora debaixo das árvores de flores de vó Maria.

Enquanto futura professora, no processo de formação, pergunto-me se, desde minha infância, aquelas brincadeiras inocentes não já revelavam um lugar determinado para mim, para nós mulheres. Pergunto-me se era sonho, se era escolha ou falta de outras possibilidades? Foi nos diferentes diálogos e trocas de saberes durante o curso de licenciatura que percebi ganhar forma uma lógica histórica que parece determinar o “lugar” que cada um deve ocupar nas diferentes relações sociais, no campo político, social, cultural e sobretudo no trabalho. Aquelas brincadeiras aparentemente inocentes, hoje me revelam externalizações dessa lógica de gênero que parece impor e determinar o espaço que cada sujeito deve ocupar no mundo social. Daí minha preocupação em entender como essa lógica generalista tem atravessado minha trajetória e constituído minha identidade enquanto mulher, numa sociedade estruturalmente machista.

Compreendemos a importância da gestão escolar na materialização das políticas públicas (Paro, 2010) e sua relação com gênero, tendo em vista que a materialização da prática pedagógica da gestão escolar é atravessada pelas perspectivas de gestão e pelas abordagens de gênero.

A compreensão de que a escola está dentro de um contexto social, político e cultural que a influencia, em que a depender da gestão do Estado se determina a gestão da educação. Arroyo provoca nossa reflexão, ao dizer: “quando o Estado não se afirma de direitos, como administrar a escola pública como espaço de direitos?” (2020, p. 770). Essa reflexão nos leva a compreender que tal lógica não interfere apenas dentro das paredes da sala de aula, mas reflete na própria defesa ou não dos direitos da pessoa humana, como o acesso à educação de qualidade, saúde, moradia, entre outros, se alargando para uma esfera social e política. Nesse caminho, Santos afirma que:

Sendo a educação, sobretudo a escola, um meio de formação e de constituição de subjetividades, os estudos de gênero e sexualidade possibilitaram a evidenciação de desigualdades, opressões e violências praticadas no interior das instituições escolares contra aqueles/as que não se adequam aos padrões normativos (2019, p. 77).

Compreendemos, portanto, que a depender das concepções que a gestão tenha, elas irão interferir diretamente no modo como as diferenças são tratadas, contribuindo para a equidade, justiça social ou exclusões.

Santos (2019) discorre que desigualdades, opressões e violências já são evidenciadas no interior das escolas contra aqueles que não seguem o padrão normativo. Essa lógica tem perpassado e determinado o lugar que o sujeito deve ocupar na sociedade e quando o mesmo não segue esse padrão é tratado com opressão. Dessa forma, se o Estado não defende os direitos da pessoa humana, dificulta a construção de espaços onde esses direitos sejam defendidos. Daí a importância de se pensar uma educação para além dos muros escolares numa perspectiva de justiça social para que os direitos humanos sejam defendidos e que essa perspectiva mobilize o meio social para a luta e reivindicação de direitos.

Na relação entre Gênero e Gestão Escolar, observamos que a aproximação entre os campos ainda não é amplamente discutida, como já apresentado por Santos (2004) em seu estudo sobre gestão e LGBTfobia. Atualizamos esse dado em levantamento à Anped (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação), a partir das três últimas reuniões (38º, 39º, 40º), nos GTS: GT 5 - Políticas de Estado e GT 23 - Educação, Gênero e Sexualidade.

Importante salientar que a Anped é uma entidade sem fins lucrativos que reúne programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, professores e estudantes ligados a estes programas e a pesquisadores da área. A mesma tece como finalidades: desenvolvimento da ciência, educação e da cultura, de acordo com os princípios da participação democrática, da liberdade e da justiça social.

Evidenciamos que as contribuições da Anped para o campo acadêmico e da educação são notórias tendo em vista a riqueza da troca de experiências e saberes que contribuem para a formação de cada sujeito que se propõe ao ato da pesquisa.

Elencamos na tabela abaixo a partir dos trabalhos publicados nas reuniões 38º, 39º e 40º dos respectivos Gts: GT 23 - Gênero, Educação e Sexualidade e GT 05 - Estado e Política Educacional que dos 71 trabalhos publicados nessas 03 (três) reuniões no GT 23 apenas 12 se aproximaram com a temática deste exercício de escrita, e dos 103 trabalhos publicados no GT 05 apenas 2 se aproximaram da presente temática.

<b>Fonte</b>	<b>Quantidade de trabalhos publicados</b>	<b>Aproximação com o tema: relação entre Gênero e Gestão Escolar</b>
Anped - GT 23	71	12
Reunião 38	21	4
Reunião 39	23	5
Reunião 40	27	3
Anped - GT 05	103	2
Reunião 38	23	0
Reunião 39	23	1
Reunião 40	57	1

A partir da sistematização dos trabalhos publicados no GT 23 da Anped sobre “Gênero, Educação e Sexualidade”. Observamos que o diálogo sobre Gênero na escola tem ganhado espaço nas discussões, evidenciando a importância do respeito à diversidade para uma escola democrática. Alguns estudos têm avançado até mesmo para uma das etapas da educação que necessita um olhar específico - Educação Infantil - ressaltando que princípios de diversidade se estabelecem desde a primeira etapa da educação. Outros já avançam para uma

desmistificação e problematização da Escola Sem Partido - aliança política, econômica e religiosa neoconservadora e neoliberal- que já vinha se desenhando em outros países desde a década de 1990. Intensificada no Brasil no governo de extrema direita de Jair Bolsonaro (2019 – 2022).

Apesar dos grandes avanços nessa discussão, não encontramos a relação entre Gênero e Gestão Escolar, sobretudo, no tocante às concepções de Gênero que perpassam pela gestão, compreendida nesse exercício de escrita para além da representação do Gestor/gestora escolar, e sim, pela participação de todos e todas que compõem o cotidiano escolar.

Se tratando do GT 05 – Estado e Política Educacional, observamos que a relação entre as categorias: Gênero e Gestão Escolar são ainda menos discutidas e relacionadas, pois dentre os 02 (dois) trabalhos que se aproximaram com a temática, nenhum fez relação direta entre as duas categorias, voltando-se ambos para uma perspectiva de Escola Sem Partido mencionada anteriormente.

Diante do exposto, consideramos que nosso exercício de escrita avança dentro desse campo acadêmico ao articular duas categorias pouco relacionadas e discutidas nos trabalhos elencados, que tratam de direitos, democracia e justiça social. Salientamos portanto, que dentro dos GTs 23 e 05 durante as reuniões 38º, 39º e 40º da Anped não foi encontrado nenhum trabalho que fez relação direta entre Gênero e Gestão Escolar, apesar de observarmos por vezes a relação entre Gênero com a Escola e o Currículo, por exemplo, nenhum fez relação direta entre essas duas categorias.

Este artigo está organizado em quatro seções. A primeira seção aborda “A gestão Escolar e as Relações de Gênero”, onde buscamos por meio da leitura dos nossos referenciais teóricos trazer as categorias de Gestão Escolar e Gênero, respectivamente. A segunda seção apresenta “Caminhos da pesquisa em Gestão e Gênero” onde explicamos nossos caminhos metodológicos. Na terceira seção situamos os dados da pesquisa, a partir do tema: “Construindo novos sentidos a partir da escola-campo” é aqui que dialogamos entre as leituras dos nossos teóricos e os achados do exercício de pesquisa. Na quarta seção trazemos as “Interpretações finais” apresentando as nossas considerações sobre a pesquisa.

---

## **2 A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES DE GÊNERO**

Arroyo (2020) parte da compreensão que o ser humano, sobretudo, uma maioria marginalizada desde muito cedo sente a força das injustiças sociais sobre si, seja na negação dos seus direitos pela gestão do Estado, seja na desconsideração desses direitos no ambiente escolar, logo, as injustiças são socialmente produzidas. Nesse viés, a gestão na escola tem um

papel fundamental, não basta apenas reconhecer as injustiças sociais e os injustiçados, “avançar para gestão da educação com justiça social exige repensar as concepções, teorias de gestão da educação, exige superar formas de culpabilizar os injustiçados pelas injustiças que sofrem.” (Arroyo, 2020, p. 785). É preciso dar-lhes consciência de injustiçados para lutarem contra as injustiças, indo além de uma administração burocrática ou de conteúdo. Assim, administrar com justiça social é administrar para a formação humana e crítica dos sujeitos.

Nesse sentido, destacamos os princípios da igualdade, liberdade, pluralismo e respeito que estão postos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A referida Lei também define o princípio da gestão democrática, embora especifique o ensino público (Brasil, 1996). Vemos, portanto, o suporte legal para argumentar a favor da gestão escolar promover relações de equidade de gênero, de classe, raça, etnia.

Paro (2010) tende a afirmar a subjetividade dos sujeitos envolvidos no trabalho coletivo. Assim, compreender a *práxis* vivenciada na gestão faz parte da atividade humana da administração, como a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins e ainda por ser mediação a determinado fim, a administração relaciona (aos métodos e aos conteúdos) ao objetivo que pretende alcançar, diferenciando-se, portanto, à medida que se diferenciam os objetivos. Dessa maneira, para os objetivos educacionais de formação integral do ser humano histórico, faz-se necessário um trabalho de uma administração propriamente educacional.

Porém, esse trabalho administrativo da gestão pode se dar por diversas concepções de autoridade. Nesse viés, Perboni e Oliveira (2021) definem as relações de poder presentes na escola e na educação que se pautam no autoritarismo, quando a direção é entendida como exercício de poder de uns sobre os outros, por meio de alguns processos de dominação. Perboni e Oliveira (2021) problematizam essas relações de poder apontando que a dominação racional manifesta claramente na nomeação de cargos por meio de jogos políticos, a dominação legal por meio do mal uso das leis normativas, a dominação tradicional por imposição de crenças de senso comum, a carismática sem regras por meio de um líder carismático e a patrimonial que aqui podemos destacar como todas as demais exercem uma relação de poder impositivo, autoritário e verticalizado, porém essa traz consigo o maior dano para as compreensões aqui abordadas.

Logo, compreendemos a partir de Perboni e Oliveira (2021), que a gestão escolar não é um campo neutro, perpassam pela mesmo diversas concepções que acabam criando uma espécie de hibridismo dentro da gestão escolar, apontamos segundo os autores as principais concepções: o patrimonialismo, traz consigo a compreensão de que tudo é público, dado a

contextos diversos que o país vivenciou desde o início em período de colonização e na nova república, entretanto, mesmo com as legislações se robustecendo para o Estado democrático que, ao menos constitucionalmente, temos garantido atualmente, a noção de que o que é privado pode dominar sobre compreensões ou âmbitos públicos e de tratar o que é público como individualizado perpassa os lugares das gestões escolares tradicionais no Brasil e explicam como elas se dão. Nova Gestão Pública, seguindo os padrões de modernização administrativa pautada no mundo dos negócios e no modelo Taylorista de gestão, mas também tentando maquiagem pelo uso de termos e pesquisas da gestão democrática, contudo, sem aplicá-la, é conhecida como Nova gestão pública, tem o fim de atender aos interesses meramente empresariais, e impõe a figura da gestão uma multifuncionalidade muito díspar da realidade pedagógica burocratizando e limitando o fazer educacional e por fim encontramos a perspectiva de gestão democrática que tende a valorizar a participação de todos e todas que compõem o cotidiano escolar. Princípios democráticos como esses também se encontram na LDBEN (Brasil, 1996) como princípio obrigatório ao sistema de ensino público, a gestão democrática que segundo, Santos: “[...] se ampara numa concepção sociocrítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, o que sugere co-responsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político.” (2006, p. 6).

Diante do exposto, observamos que nem sempre a escola segue esses princípios normativos, podendo se tornar reprodutora de injustiças sociais (Arroyo, 2020), e assim como reprodutora de padrões, de valores e de normas sociais:

Dessa forma, tem grande influência no processo de construção dos sujeitos, influenciando seus corpos e identidades. A escola também é um lugar permeado por relações de poder, imposição de hierarquias e de reprodução da heteronormatividade. (Santos, 2019, p. 84)

Logo, as instituições escolares não são campos neutros, podendo se tornarem mecanismos de reprodução de injustiças e de desigualdades sociais. Quando relacionamos ao campo do Gênero, observamos que a escola ainda reproduz práticas binaristas de relações de poder. Essas práticas não são neutras, pelo contrário, carregam uma lógica heteronormativa<sup>3</sup> que tende a oprimir todo indivíduo que foge desse padrão. Assim, para Louro (1997) a partir da sua inspiração com o movimento feminista contemporâneo, o mesmo é um conceito

---

<sup>3</sup> Nos dizeres de Miskolci (2007) “Sua estrutura está no dualismo hetero/homo, mas de forma a priorizar a heterossexualidade por meio de um dispositivo que a naturaliza e, ao mesmo tempo, a torna compulsória. Em resumo, a ordem social do presente tem como fundamento o que Michael Warner denominaria, em 1991, de heteronormatividade”. (p. 4- 5).

sócio-histórico que pode ter significações de acordo com o grupo e espaço de tempo que está sendo tratado:

O conceito serve, assim, como uma ferramenta analítica que é, ao mesmo tempo, uma ferramenta política. Ao dirigir o foco para o caráter "fundamentalmente social", não há, contudo, a pretensão de negar que o gênero se constitui com ou sobre corpos sexuados, ou seja, não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas (Louro, 1997, p. 21-22).

A autora reflete que a concepção do que é compreendido como feminino ou masculino é uma construção social, reflexo de determinados contextos históricos e sociais aos quais os mesmos estão vinculados. Ao pensarmos sobre a escola enquanto espaço de democratização e de formação social, observamos que a mesma tem sido historicamente constituída como espaço feminino, tendo sobretudo a função de docente nos anos iniciais do ensino fundamental que reflete uma extensão da vida privada ao lugar de cuidadora (Bernardes; Guimarães, 2019). Ademais, a desvalorização docente e os baixos salários têm levado historicamente os homens a ocuparem outras funções de trabalho. Nesse caminho, Bernardes e Guimarães afirmam que:

Não há dúvidas sobre o predomínio, de modo geral, das mulheres ocupando funções de dirigentes escolares, principalmente, na Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental. No entanto, veremos que tanto a progressão na carreira docente, como a assunção aos cargos de gestão são marcadas por desigualdades de gênero (2019, p. 10).

Nesse sentido, a partir de uma pesquisa sobre os perfis dos/das gestores/as escolares no Brasil, é observado, segundo as autoras, uma predominância de professores homens a ocuparem a função de gestores e das professoras a permanecerem em sala de aula. Enquanto que o acesso a essa função pelo professor se comparado às professoras que ocupam a função de gestoras escolares se dá com menos tempo de experiência profissional e com menos idade. Bernardes e Guimarães (2019) refletem que:

Os estudos brasileiros sobre o perfil das (os) gestoras (es) escolares parecem indicar um predomínio da concepção de gênero sexista que associa o domínio público, o controle e a liderança desses espaços como sendo eminentemente masculinos e como tal, quem os ocupar, para serem legitimados deverão imbuir-se dessas representações (2019, p. 14).

Portanto, aquelas professoras que ocupam a função de gestoras tendem por vezes a resignificarem seus posicionamentos e comportamentos de modo a validar sua liderança em campo visto historicamente como masculino, evidenciando que mesmo com a participação

das professoras na função de gestoras escolares, as mesmas não estão desvinculadas da construção social Louro (1997), escancarando uma desigualdade de gênero.

---

### 3 CAMINHOS DA PESQUISA EM GESTÃO E GÊNERO

A compreensão de que a pesquisa é uma aproximação da realidade (Minayo, 2001) orienta o trabalho, a partir da abordagem qualitativa, por buscarmos nos aproximar da perspectiva dos sujeitos, das suas percepções, valores. Essa abordagem contribui para tratarmos das diferenças, da justiça social, que envolvem os campos de gestão democrática, enquanto princípio e perspectiva de gerir a escola, as vidas, as relações. Articulada à gestão democrática, o campo de gênero, que evidencia a possibilidade de relações dialogais e plurais. Minayo (2001) destaca que:

A pesquisa qualitativa se dedica a investigar questões bastante específicas. Nas ciências sociais, seu foco reside em uma dimensão da realidade que não pode ser quantificada. Em outras palavras, ela lida com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a uma camada mais profunda das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à mera medição de variáveis (Minayo, 2001, p. 21-22);

Desse modo, nossa intenção é saber dos sujeitos que compõem a gestão da escola, numa perspectiva ampliada, de participação, os significados que atribuem à gestão na relação com gênero, em vista de relações mais democráticas.

Ludke e André (1986) ao tratarem da relação entre pesquisa e pesquisador, pesquisadora dizem que “um dos desafios atualmente lançados à pesquisa educacional é exatamente tentar captar essa realidade dinâmica e complexa do seu objeto de estudo, em sua realização histórica” (Lüdke; André, 1986, p. 5).

Para tanto, nosso empreendimento de pesquisa se enquadra principalmente nas categorias exploratória e explicativa. Inicialmente, ela é de natureza exploratória, uma vez que é nosso primeiro contato com essa temática. Em segundo lugar, visa aprofundar questões já estudadas, com o propósito de enriquecer nosso entendimento e refinar nossas ideias. Nas palavras de Gil: "pesquisas exploratórias têm como finalidade principal familiarizar-se com o problema, torná-lo mais evidente ou desenvolver hipóteses. Elas buscam, sobretudo, aprimorar ideias ou despertar intuições." (2002, p. 14).

Além disso, nosso estudo também possui um caráter explicativo. Isso ocorre porque pretendemos elucidar questões centrais relacionadas à educação, identificando as causas subjacentes dos fenômenos estudados, quer sejam elas de natureza negativa ou positiva. Nas palavras de Severino (2013): "a pesquisa explicativa, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja por meio da aplicação de métodos

experimentais/matemáticos, seja por meio da interpretação viabilizada pelos métodos qualitativos." (p. 107).

O campo de pesquisa é a Escola Municipal Professora Guiomar Lyra que fica localizada no bairro Centenário em Caruaru, Pernambuco. O bairro centenário é um bairro periférico e um dos mais conhecidos em Caruaru, além do convívio participativo e solidário entre a comunidade, também é conhecido por seu nível de violência e criminalidade, relacionada ao tráfico de drogas. A escola também é compreendida como de pequeno porte atendendo a 236 crianças. Boa parte dos estudantes são do bairro Centenário e residem perto do Monte Bom Jesus, ponto turístico da cidade, que foi submetido a um projeto de pacificação e requalificação. Hoje há eventos culturais e artísticos no Monte Bom Jesus, tais como: feirinhas de artesanatos e comidas típicas, gerando uma economia solidária para a comunidade e atraindo turistas e pessoas da cidade.

Escolhemos esse campo por atender a um público diversificado e periférico da cidade de Caruaru e também devido à escola se apresentar a partir de uma perspectiva de gestão democrática, sendo seu diferencial a presença da liderança de um gestor homem, nos anos iniciais da Educação Básica, estudioso do campo de gênero.

Como buscamos compreender como é vivenciado os campos de gênero e de gestão escolar, elencamos inicialmente como sujeitos de pesquisa o gestor escolar, uma coordenadora e uma professora da presente escola. Identificados na pesquisa, respectivamente, como sujeitos G (gestor), C (coordenadora) e P (professora). A escolha do gestor e da coordenadora se deu pelo tempo na presente escola e pelo tempo em que exercem a função na Gestão Escolar e a escolha da professora se deu pelos anos dedicados à educação em diferentes escolas e por diferentes gestões e pelos anos de trabalho na escola campo de pesquisa.

Como procedimentos de produção e coleta de dados elegemos a observação e a entrevista. A observação constitui-se como um elemento imprescindível para a pesquisa, segundo Gil (2011, não repaginado) “a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. Além disso, especificamos que buscamos exercer uma participação simples, segundo Gil: “por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator” (2011, não repaginado).

A observação na nossa investigação assumiu função complementar, uma vez que a nossa intenção é captar as concepções dos sujeitos. Compreendemos que nossa participação ocorreu de forma espontânea, em que não buscamos modificar o cotidiano apresentado, mas sim, observamos mais como um espectador do que como um ator, planejando e reelaborando a construção da pesquisa.

A entrevista, utilizada como procedimento principal, para identificarmos as concepções dos sujeitos acerca dos campos de gestão e de gênero, e da relação entre ambos no trato às diferenças. Para Gil (2011, não repaginado) “pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Ou seja, para o autor a entrevista se apresenta como uma forma de interação social a partir do diálogo em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Especificamos ainda que a nossa entrevista se classifica como uma entrevista semiestruturada, uma vez que para o autor citado é a recomendação para estudos exploratórios. Para o autor:

Este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado (Gil, 2011, não repaginado).

Nesse viés, a escolha dessa entrevista semiestruturada possibilitou estabelecer o diálogo com os sujeitos, a partir de elementos identificados e não explicados por meio da observação.

A Análise de Conteúdo Bardin (2016), enquanto técnica de análise dos diálogos, das comunicações foi realizada após a produção dos dados, através da leitura, organização e tratamento dos dados. Dessa forma, realizamos a leitura flutuante, sem a pretensão de definir ou achar respostas diretas para nossas inquietações, mas com o olhar atento para as possíveis categorias de análise. Em seguida, organizamos as falas pela recorrência e importância, seguindo as funções dos sujeitos da pesquisa, gestor, coordenação e professor/a. Assim, encontramos os eixos temáticos: concepções de gênero no campo, concepções de gestão, articulação entre gênero e gestão.

Esta seção deverá descrever todos os materiais, procedimentos e métodos usados na parte experimental ou teórica do trabalho. A descrição, apesar de sucinta, deverá ser clara, permitindo ao leitor compreender perfeitamente o procedimento adotado, ou ter acesso a ele por referências citadas. Deve conter informações imprescindíveis que possibilitem a repetição

da pesquisa por outros pesquisadores. O método de pesquisa deve ser detalhadamente apresentado, incluindo delineamento ou estratégias utilizadas e instrumentos de coleta e análise de dados claramente especificados. Apresentar a caracterização física, química e mecânica dos materiais usados no programa experimental. Descrever o método de amostragem e o preparo dos corpos-de-prova, as condições e métodos de ensaio.

No caso do artigo de revisão, deve ser substituído por itens sobre temas da revisão – a abordagem deve ser suficientemente crítica e capaz de identificar avanços, lacunas e desafios científicos, à luz da literatura nacional e internacional.

---

#### 4 CONSTRUINDO NOVOS SENTIDOS A PARTIR DA ESCOLA-CAMPO

A partir da compreensão de gestão escolar, numa perspectiva democrática, que lida com a complexidade da realidade social e, por isso, demanda o olhar global e articulado, situamos a equipe gestora da escola como sujeitos da pesquisa, para além da figura do gestor.

A Análise de Conteúdo possibilitou identificar eixos temáticos *a posteriori*, que evidenciaram os dados da pesquisa. Para tanto, elencamos 03 (três) principais eixos: concepções de gênero, concepções de gestão escolar e concepções que articulam gênero e gestão escolar.

Os dados mostram que há concepções de gênero e abordagens de gestão no contexto escolar que dialogam, numa perspectiva crítica e até pós-crítica. Essa compreensão indica que, no caso de gênero, não se limita a pares binários. E em relação à gestão, ultrapassa a dimensão técnico-administrativa, alcançando a abordagem democrática. Essas perspectivas favorecem a construção de práticas próximas da justiça social, no trato às diferenças.

- **Concepções de gênero no campo:**

O quadro abaixo indica as concepções dos sujeitos da pesquisa acerca de gênero. Identificamos, através das falas, que superam a definição biológica de gênero, presa ao paradigma naturalista, que reduz os sujeitos ao seu corpo físico, natural. Para os sujeitos da pesquisa, gênero diz respeito à construção social, ao respeito e a um processo de formação. Dessa forma, avançam na compreensão, pois revelam a dimensão da construção, da impermanência e da pluralidade de gênero.

P	C	G
Construção social	Respeito	Complexidade

Para Louro (1997), o gênero também apresenta um caráter político, “ao dirigir o foco para o caráter "fundamentalmente social", não há, contudo, a pretensão de negar que o gênero se constitui com ou sobre corpos sexuados, ou seja, não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas. Assim, compreendemos que gênero vai além dos caracteres biológicos, e ao retomarmos as concepções dos entrevistados G, C e P evidenciamos que os mesmos trazem alguns desses aspectos, como também nos evidenciam que esse conceito não é algo simples de se definir, sendo por vezes complexo. Para o entrevistado P:

Eu acho que quando a criança nasce não se define mais sexo, masculino, gênero masculino ou feminino, eu acho que não define ali, você pode dizer, eu tive um filho homem porque existe o padrão, né, uma filha mulher porque existe o padrão, mas eles é quem vão definir o que é que eles querem ser quando estiverem grande. (ENTREVISTA P).

Essa fala indica a fluidez das construções de gênero, o que indica uma concepção plural, que, possivelmente, favoreça à vivência desse sujeito na prática pedagógica com as diferenças, tendo em vista que as concepções são orientadoras das práticas. Para a entrevistada C:

Eu acredito que essa questão de gênero sempre existiu, estava ali, mais guardada, mas, porém, eu acho que o gênero é uma questão que a gente tem que lidar com ele com respeito, entendendo que o direito dela começa quando o meu termina, porém o respeito que eu tenho a pessoa não quer dizer que eu estou concordando com todos os atos daquela pessoa, porém o viés do gênero é o respeito (ENTREVISTA C, ).

Embora a fala indique uma concepção ainda liberal de gênero, ligada apenas ao respeito, não à justiça, à igualdade; inclusive, indicando um certo recuo, quando diz “não quer dizer que estou concordando com todos os atos daquela pessoa” há uma abertura para o diálogo e o trato respeitoso. Dado outro momento, a entrevistada C também mencionou a dificuldade em estabelecer uma definição sobre gênero “hoje te falando a verdade mesmo, eu tenho assim, eu não tenho uma definição”. Vemos, portanto, que a coordenadora está num processo de compreensão acerca do campo de gênero, mas que se propõe ao diálogo, o que representa um avanço, diante de realidades de tanta discriminação.

Uma outra contribuição identificada no campo diz respeito ao entrevistado G, quando explica:

Gênero é uma perspectiva muito complexa, né, quando a gente aborda em sala de aula é sobretudo em nossa escola que é do primeiro ao quinto ano, a gente não consegue fazer uma abordagem muito teórica, epistemológica, né, com a perspectiva de romper com alguns práticas, né, por exemplo, quando a gente reafirma o papel da mulher, o papel do homem, o papel de outros sujeitos que não são homens e nem mulheres, né, do binarismo, da transexualidade, então uma escola do primeiro ao quinto a gente encontra esses desafios, entre esses desafios por os profissionais, o

município não ofertar nenhuma formação que contemple gênero e sexualidade especificamente, ou diversidade, essa tríade, gênero, sexualidade e diversidade na formação do professor, é sempre voltado para as habilidades específicas Português e Matemática. (ENTREVISTA G).

O sujeito “G” define gênero diante da sua complexidade, apontando os desafios de se trabalhar com a temática na Educação Básica. Sua fala, ainda presa, a compreensão de papéis sociais de gênero, inclusive, não deixando claro o que quer dizer sobre “não são homens e nem mulheres”, mostra-se comprometido com o campo de gênero, sobretudo, em relação à formação. A crítica à formação, limitada a áreas específicas do currículo, revela sua preocupação com o conteúdo cultural, que parece perpassar sua gestão.

As concepções de gênero, construídas e verbalizadas pelos representantes da gestão escolar revelam que há compreensões dialogais e plurais de gênero, limites em suas conceituações e uma discreta resistência em relação a concordar com os posicionamentos dos sujeitos. As definições apresentadas “construção social”, “respeito” e “complexidade”, indicam que os sujeitos da pesquisa não mostram resistência ao campo de gênero, revelando até uma aproximação com o tema e possível abertura para o trato às diferenças.

Articuladas às concepções de gênero, destacamos as concepções de gestão escolar, que podem favorecer à construção da cultura organizacional da escola, comprometida com as diferenças.

- **Concepções de gestão escolar**

A compreensão de que há uma diversidade de concepções de gestão, presentes nas escolas, orienta essa pesquisa, a partir do referencial definido por nós (Perboni; Oliveira, 2021). Os estudos do campo da gestão escolar mostram uma confluência de concepções distintas que se entrelaçam, orientando práticas. Ou seja, as escolas não são demarcadas por um modelo de gestão apenas.

Os sujeitos da pesquisa mostraram essa diversidade de concepções, embora comunguem de abordagens críticas de gestão.

P	C	G
Humanizadora	Humanizadora	Crítica à Nova Gestão Pública

Para Perboni e Oliveira (2021), a gestão escolar é marcada por diferentes concepções que influenciam a prática do gestor e da gestora escolar, compondo um tipo de hibridismo do

fazer dessa gestão. As autoras elencam a perspectiva patrimonialista da gestão, ligada a compreensões arcaicas e clientelistas de relações; a gestão democrática, na qual a participação marca o trabalho coletivo na instituição e a Nova Gestão Pública, que assume o viés gerencialista, mercadológico e economicista.

A Nova Gestão Pública, de cunho ultraliberal, tem direcionado o trabalho da escola, das práticas pedagógicas, os valores, princípios e práticas, pois assume uma lógica de mercado competitivo, minimalista e produtivista. Tal perspectiva é tida na fala crítica de um dos entrevistados como “burocratização”:

A questão que mais machuca o professor e a gente enquanto equipe gestora que é a parte da burocracia, a burocracia, a sobrecarga burocrática que o sistema nos impõe ela corrói toda nossa criatividade e ela limita a nossa criatividade e ela corrói o nosso fazer profissional muitas vezes porque a gente fica muito atrelado e muito, muitas vezes a gente vai como diria a Judith Butler vai nos jogando num enquadramento que ou a gente entra nesse quadro da burocracia ou a gente não sobrevive enquanto gestor, enquanto coordenador ou enquanto professor, porque tem que dá conta de tudo e ainda mais do burocrático e não é pouco (ENTREVISTA G).

Comprendemos, portanto, que inicialmente a gestão escolar é marcada por diversas concepções, uma dessas concepções é a Nova Gestão Pública. Essa perspectiva neoliberal tem ditado o fazer pedagógico dos/das professores/as e gestores e gestoras escolares a fim de limitar, controlar e restringir suas práticas pedagógicas de modo a atingir interesses empresariais em detrimento de uma educação de qualidade para todos.

A percepção do gestor em identificar que a burocracia é uma estratégia de enquadramento que limita práticas criativas evidencia a concepção mais ampliada e crítica de gestão, construída pelo sujeito. Ao citar Judith Butler, o gestor revela a articulação entre gestão e gênero, por se tratar de uma autora desse campo. A relação estabelecida diz da compreensão da vigilância e do controle sobre as práticas.

Outra concepção, apontada pelos sujeitos da escola, evidenciam a gestão democrática, definida como gestão humana, ligada ao diálogo, quando diz: “pra mim a gestão escolar deve ser uma gestão democrática, uma gestão humana, é preciso saber sempre dialogar com as pessoas e buscar respeitá-las” (Entrevista C). Essa fala evidencia a concepção de gestão democrática e, ainda, a necessidade de adjetivar o que entende por gestão democrática, pautada na humanização, no diálogo e no respeito. Esse cuidado revela, nas entrelinhas, que não basta dizer que a gestão é democrática, tendo em vista a possibilidade de essa definição assumir perspectivas diferentes. No contexto atual, como nos alerta Santos (2006), o princípio da gestão democrática é apropriado e distorcido por discursos de cunho ultraliberal, que assumem perspectivas de desresponsabilização do Estado.

Ainda na perspectiva da gestão democrática, humanizadora, a fala da professora é atravessada pelo corte de gênero e geracional, revelando referentes construídos socialmente, que ancoram suas concepções. Embora fale da importância da gestão democrática, humanizadora, o que é evidenciado em sua fala são os cortes de gênero e etário.

Ao conceituar gestão, a professora revela a preferência por gestores “homens” e menciona a experiência que teve enquanto professora mulher. Ela fala que “os gestores pareciam mais humanos, preparados e compreensivos, e por serem mais jovens, provavelmente, tinham uma formação diferenciada”. Nesse momento a professora justifica a preferência pela via da questão etária e pela formação.

Analisamos que as construções de gênero perpassam as concepções dos sujeitos e suas práticas, mesmo que não percebam. O referencial tido como masculino, relativo à masculinidade hegemônica, diz das relações de poder que se estabelecem entre os gêneros, sobretudo, em funções de liderança, como alerta Santos (2006), acerca da feminização-feminilização do magistério. Embora associe a presença do gestor homem a qualidades como “mais humanos”, “mais preparados e compreensivos”, questionamos se, realmente, esses são os atributos socialmente relacionados à figura masculina?

A presença do corte de gênero na fala da professora ao tratar de gestão, ratifica a importância da articulação entre os campos de gestão e gênero, tendo em vista que as concepções orientam as práticas e têm efeitos sobre as relações tecidas no cotidiano escolar, sobre a cultura organizacional e sobre a construção identitária dos sujeitos nesse espaço.

- **Articulação das concepções de gênero e concepções de gestão escolar**

Há uma diversidade de concepções acerca de gênero e de gestão escolar que podem orientar práticas pedagógicas para caminhos distintos. Por serem campos que lidam com as relações humanas podem contribuir com práticas mais humanas, democráticas e justas; bem como, com práticas desumanas, injustas e antidemocráticas. Supomos que as concepções, construídas pelos sujeitos ao longo da formação, das experiências de vida e aquisição de saberes repercutem na produção de uma cultura escolar, da cultura organizacional da escola, na relação entre o instituído e o instituinte (Libâneo, Oliveira, Toschi, 2007).

P	C	G
Críticas à performance de gênero na gestão	Importância da formação Inicial para a gestão	Críticas à feminização da gestão

Segundo Santos (2019), a escola se apresenta como uma reprodutora, por vezes de valores, saberes e significados heteronormativos, oprimindo aqueles e aquelas que não seguem o padrão social. Arroyo (2020) aborda que a escola também é campo de reprodução de injustiças sociais, segundo o autor, uma gestão com justiça social é aquela que vai além dos conteúdos escolares para uma formação humana crítica. Uma gestão comprometida com o trabalho de conscientização dos sujeitos injustiçados, acerca das injustiças que sofrem, a fim de que esses possam lutar contra as injustiças sofridas. Para Bernardes e Guimarães (2019), o perfil dos/as gestores/as escolares seguem uma lógica de desigualdade de gênero, evidenciando que o espaço escolar é um campo historicamente constituído pelo feminino, mas que a função de gestão é um campo historicamente masculino.

Segundo um dos sujeitos da pesquisa, a partir da sua trajetória enquanto professor e gestor a gestão escolar é constituída, sobretudo, pela presença feminina:

A maioria esmagadora dos gestores de creches que hoje é CEMEI primeiro ao quinto e sexto ao nono e EJA são mulheres, existe um grande preconceito que você não encontra em nenhuma cidade, eu não conheço, nem nunca ouvir falar de um gestor homem de CEMEI, né, porque os pais não querem, as mães não querem, a mesma coisa a gente encontra dificuldade, você não vê num CEMEI, numa creche um professor homem, no berçário porque a família não deixa, a própria família tem esse preconceito porque abre aspas e bem grande aí, a professora, a mulher, é a tia, ajeita, acolhe, bota no colo, dá carinho, mas o homem não pode fazer isso, compreende? Então, os pais não querem e as mães não querem, então há um grande preconceito da isenção do professor homem dentro do magistério. (ENTREVISTA G, 2023).

A fala do gestor evidencia a feminização-feminilização do magistério, conforme apresenta Santos (2006), ou seja, a presença majoritária das mulheres na profissão acaba demandando, socialmente, uma cobrança por atributos de gênero, construídos, sobretudo, para as mulheres. Para o sujeito da pesquisa a função de gestor na etapa da educação infantil (creches e pré-escolas) está associada a atributos de gênero e preconceitos.

A crítica presente nessa fala indica a compreensão do gestor acerca da função da gestão, que não demanda estar perpassada por esses atributos. Sua fala denuncia os atravessamentos de gênero e o preconceito social presente no campo da gestão. Desse modo, podemos inferir que o mesmo pode contribuir com a superação desses limites atribuídos à profissão docente e à função de gestão, promovendo uma cultura democrática na escola, livre de preconceitos.

Ainda refletindo sobre a articulação entre os campos de gênero e de gestão, Bernardes e Guimarães (2019), ao tratarem sobre os perfis que compõem a gestão escolar, abordam que para validarem suas lideranças, as professoras que ocupam essa função tendem, muitas vezes, a adotar comportamentos, predominantemente, masculinos.

Esse viés é evidenciado em uma das presentes falas, dando lugar a uma performance a ser materializada por uma professora na função de gestora escolar: “Então, a que eu peguei (refere-se à gestora) era um general a primeira, a primeira não, a segunda, era um general, então ela, né, ditava regras, não existia democracia na gestão dela, não. Então assim, se fosse para escolher eu preferia que fosse homem (ENTREVISTA P)”.

Essa fala explica a definição de gestão apresentada no eixo anterior (eixo gestão), quando evidencia a preferência por gestor homem. Aqui compreendemos que sua experiência com gestores e gestoras é atravessada pelo corte de gênero. Ao destacar sua vivência com uma gestora, que performatiza a atuação como “general” revela que, muitas vezes, as mulheres em funções de liderança assumem posturas duras e autoritárias, geralmente, ligadas ao masculino, como forma de se impor. Nessa lógica, podemos dizer que a possível performance de gênero, narrada pela professora, foi utilizada para reforçar um padrão de masculinidade hegemônica e garantir um suposto atributo de gênero, cobrado na função de gestão.

A percepção da professora revela que está atenta aos padrões de gênero, produzidos e exigidos socialmente, sobretudo no campo da educação e no campo da gestão. Ao dizer da sua preferência por gestores homens ela não justifica pelo viés do gênero, dos atributos ligados à masculinidade hegemônica. Ao contrário, a professora diz escolher o gestor homem por perceber que a gestora mulher forçou um atributo que implicou no seu trabalho, ao assumir uma postura antidemocrática. Assim, a professora identifica o artifício, tece críticas e, ainda, defende a gestão democrática, livre de estereótipos de gênero.

Uma outra concepção que avança, na relação entre gestão e gênero, mostra que a formação é apontada como elemento definidor da qualidade da prática da gestão, não relacionando, necessariamente à questão de gênero:

Eu, pelo que observo, né, vejo que a gestora ela tem um posicionamento, veja, ela traz em sua prática pedagógica uma compreensão muito mais humana que o gestor homem, eu não sei, mas acredito eu que devido sua formação, porque a maioria vem da pedagogia, e os homens de outras licenciaturas, eu vejo assim. (Entrevista C).

Embora a fala da coordenadora mencione o corte de gênero na realidade das licenciaturas, ou seja, a presença majoritária das mulheres nos cursos de Pedagogia, e a presença majoritária dos homens nas demais licenciaturas, ela refere-se à formação humanizadora. Não houve nenhuma menção a atributos específicos de gênero, atrelados ao curso ou à presença majoritária. Santos (2006) aponta em seu trabalho, que trata das Representações Sociais de Gênero das professoras sobre o magistério, que as professoras

ancoram essas representações em elementos da profissionalização, não nos atributos de gênero. Dessa forma, o sujeito da pesquisa evidencia a importância da formação humanizadora para qualificar o trabalho da gestão.

A relação entre os campos de gênero e de gestão revelaram, portanto, que os sujeitos da pesquisa têm compreensões de gênero, enquanto construção social, nas perspectivas dialogais e plurais. Além disso, essa compreensão orienta suas críticas acerca das cobranças sociais, que acabam estereotipando a profissão docente, com rebatimento na função da gestão. Entretanto, ao tratarem da gestão, evidenciam a importância da gestão democrática livre de estereótipos de gênero e preconceitos.

---

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inquietação que mobiliza identificar as relações entre as concepções de gestão e as abordagens de gênero, no trato às diferenças, possibilitou perceber que essas concepções se entrelaçam na perspectiva da gestão da escola campo de pesquisa.

Ao tomarmos a gestão a partir do paradigma da gestão democrática, por entender que ele envolve uma mudança de postura, um compromisso com a complexidade das relações que se estabelecem no contexto escolar (Luck, 2006), apostamos na sua articulação com o campo de gênero. Assim, situamos gênero nas abordagens dialogais e plurais, que também possibilitam relações mais democráticas, humanizadoras e abertas (Bento, 2011).

O trabalho revela que a equipe gestora, a partir dos sujeitos da pesquisa, identificam a presença de concepções várias de gestão, no cotidiano das escolas, na perspectiva do hibridismo, tratado por Perboni e Oliveira (2021), tecem críticas consistentes ao modelo patrimonialista e à Nova Gestão Pública, ratificando a importância da gestão democrática.

As concepções de gênero, a partir da equipe gestora, também indicam compreensões críticas, que situam gênero enquanto construção social, que perpassa as práticas humanas, sobretudo o campo da gestão. Embora ainda se faça presente uma concepção liberal de gênero, ligada à tolerância e ao respeito, os sujeitos da pesquisa não se prendem a padrões binários. Como também, mostram-se abertos e abertas à discussão, o que representa um avanço, diante do nosso contexto recém-saído de um governo que pregava a cruzada moral antigênero. Observamos, portanto, que a possibilidade para o diálogo diz respeito aos princípios da educação como possibilidade de humanização (Freire, 1996), pelo qual o professor e/ou professora deve compreender que “ensinar exige risco, aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação” (p. 19). Nesse viés, uma educação para

humanização exige a quebra da reprodução da lógica heteronormativa no chão das escolas, assim como a rejeição a qualquer tipo de discriminação.

A relação entre gênero e gestão indica que perspectivas críticas e pós-críticas orientam suas concepções, no sentido de se posicionarem em relação aos atravessamentos de gênero na profissão docente e na função de gestão; e ainda, de ensaiarem desconstruções para tais atravessamentos, quando apontam a profissão e a função livres de estereótipos e de preconceitos, necessitando de elementos da profissionalização (Santos, 2006).

Para tanto, podemos dizer que a articulação entre as concepções de gênero e de gestão da equipe gestora revelam sua abertura para práticas pedagógicas mais justas no trato às diferenças. Assim, a cultura organizacional da escola pode ensaiar uma cultura instituinte que se oponha a práticas antidemocráticas, autoritárias, machistas, misóginas e LGBTfóbicas no cotidiano escolar.

A ideia é a materialização de uma gestão com justiça social (Arroyo, 2020), no enfrentamento da escola enquanto espaço de reprodução de injustiças e desigualdades sociais. A pesquisa sugere a investigação da prática pedagógica da equipe gestora da referida escola, em vista de confrontarmos, de forma mais intensa, as concepções com as práticas.

---

## REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel Gonzalez. **Gestão da Educação com Justiça Social. Que Gestão dos Injustiçados?** RBPAE - v. 36, n. 2, p. 768 - 788. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2016.

BENTO, Berenice. **Na escola se aprende que a diferença faz diferença**. Estudos Feministas, Florianópolis, 19(2): 336, maio-agosto/2011.

BERNARDES, Carliene Freitas da Silva; GUIMARÃES, Selva Fonseca. **Quando homens e mulheres assumem a direção: as diferenças de gênero na gestão escolar. Profissão docente**, v. 19, n. 40, p. 01-18, Jan/abr 2019.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. v. 3.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 23 p.

GUIMARÃES, Orquídea; SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo. **As contribuições das pesquisas em formação de professores/as para a compreensão de prática pedagógica como prática institucional.** Interritórios/Revista de Educação da Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, v. 3, 2017.

LIBÂNEO, José. OLIVEIRA, João. TOSCHI, Mirza. **O sistema de organização e de gestão da escola teoria e prática,** Cortez, 2007.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação.** - Petrópolis, RJ Uma perspectiva pós-estruturalista / : Vozes, 1997.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional:** Uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cad. de Gestão.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Capítulo 1. *In:* Pesquisa Social. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. cap. **Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social**, p. 1-31. Disponível em: [http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf). Acesso em: 19 Agosto de 2023.

MISKOLCI, Richard. **A Teoria Queer e a Questão das Diferenças: por uma analítica da normalização.** Congresso de leitura do Brasil, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. ISSN 1517-9702. Disponível em <https://www.vitorparo.com.br/artigos-para-baixar/> Acesso em 26 set. 2023.

PERBONI,Fábio; OLIVEIRA,Regina Tereza Cestari. **Hibridismo na Gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de Dourados.** (Mato Grosso do Sul). Revista Educação em Questão, Natal, v. 59, n. 59, p. 1-26, e-22747, jan./mar. 2021.

SANTOS, Ana Lúcia Feliz dos. **Gestão democrática na escola: Bases epistemológicas, políticas e pedagógicas.** 29º Reunião Anual da Anped, 2006.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo. **As Representações sociais de gênero das professoras sobre o magistério:** feminização feminilização do campo socioprofissional. Dissertação de Mestrado. Recife. 2004.

SANTOS, Emerson. **Lgbtfobia na educação e a atuação da gestão escolar.** Curitiba: Apris, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2013. 274 p.

PATRÍCIA RAYANNE SANTOS DE ASSIS

**A RELAÇÃO ENTRE CONCEPÇÕES DE GESTÃO E ABORDAGEM DE GÊNERO  
E SUA MATERIALIZAÇÃO NA PRÁTICA PEDAGÓGICA NO TRATO ÀS  
DIFERENÇAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Pedagogia do  
Campus Agreste da Universidade Federal de  
Pernambuco – UFPE, na modalidade de artigo  
científico, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Aprovado em: 22/12/2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria do Carmo Gonçalo Santos (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Marcelo Henrique Gonçalves de Miranda (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jaqueline Barbosa da Silva (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco