

Desagendamento, gestão escolar e vidas trans: a construção da cultura organizacional da escola como meio de justiça social para estudantes transgêneros

Santos, Maria do Carmo Gonçalo ¹

Fonseca, Herbertt Lucas Arruda ²

RESUMO

Objetivamos com este estudo compreender as percepções e desafios da gestão escolar na promoção de uma cultura organizacional comprometida com a justiça social de estudantes transgêneros, em contraposição ao desagendamento da educação para essa população. Para tanto, procede-se à pesquisa qualitativa de cunho exploratório no intuito de contribuir com a produção existente acerca da temática proposta no trabalho. A coleta de dados aconteceu através da análise documental e entrevista semiestruturada. O tratamento dos dados, através da Análise de Conteúdo. Desse modo, embora a realidade do país ainda seja de transfobia, de desagendamento das questões de gênero e de sexualidade, a construção e vivência da cultura organizacional da escola possibilita construir um lugar de respeito às diferenças, proporciona um avanço na permanência de estudantes transgêneros na escola.

Palavras chave: cultura organizacional; gênero; gestão escolar; transgeneridade.

Descheduling, school management and trans lives: the construction of school organizational culture as a way of social justice for transgender students

ABSTRACT

With this study, we aim to understand the perceptions and challenges of school management in promoting an organizational culture committed to social justice for transgender students, as opposed to the descheduling of education for this population. To this end, qualitative research of an exploratory nature is carried out in order to contribute to the existing production on the theme proposed in the work. Data collection took place through document analysis and semi-structured interviews. Data processing, through Content Analysis. Thus, although the country's reality is still one of transphobia, of descheduling of

¹ Universidade Federal de Pernambuco. Professora Adjunta da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste - Núcleo de Formação Docente - Pedagogia. Email: maria.cgsantos@ufpe.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0892001190378231>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5760-6009>.

² Universidade Federal de Pernambuco. Pedagogo pela Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste. Email: herbertt.fonseca@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5214043811823846>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-8128-3595>.

gender and sexuality issues, the construction and experience of the school's organizational culture makes it possible to build a place of respect for differences, providing an advance in the permanence of transgender students in school.

Keywords: organizational culture; gender; school management; social justice; transgenderity.

Desprogramación, gestión escolar y vidas trans: la construcción de una cultura organizacional escolar como medio de justicia social para estudiantes transgénero

RESUMEN

Con este estudio pretendemos comprender las percepciones y los desafíos de la gestión escolar en la promoción de una cultura organizacional comprometida con la justicia social para los estudiantes transgénero, en contraposición a la desprogramación de la educación para esta población. Para ello se realiza una investigación cualitativa de carácter exploratorio con el fin de contribuir a la producción existente sobre la temática propuesta en el trabajo. La recolección de datos se realizó mediante análisis de documentos y entrevistas semiestructuradas. Procesamiento de datos, a través de Análisis de Contenido. Así, si bien la realidad del país sigue siendo de transfobia, de desprogramación de las cuestiones de género y sexualidad, la construcción y vivencia de la cultura organizacional de la escuela permite construir un lugar de respeto a las diferencias, brindando un avance en la permanencia de los estudiantes transgénero. en el colegio.

Palabras clave: cultura de la organización; género; gestión escolar; justicia social; transgénero.

INTRODUÇÃO

A discussão de gênero e sexualidade, no espaço escolar, tem se mostrado cada vez mais delicada de ser iniciada dado ao desagendamento (Carvalho; Inocêncio, 2021) das propostas que buscam uma educação equitativa entre os gêneros, e que também, respeitam diferentes identidades de gênero divergentes da cisgeneridade.



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

O desagendamento, enquanto estratégia de desmobilização das lutas e tentativa de fragilização das conquistas sociais e políticas, relativas aos direitos das pessoas LGBTQIAPN+, negras, pobres, indígenas, alcançadas no processo de redemocratização do país, é uma ameaça à justiça social. O ataque ao direito às diferenças de classe, raça, etnia, religião, gênero e sexualidade, e a tudo que elas representam, sobretudo, no que se refere a relações mais justas, equitativas e humanas, vem se intensificando na década de 2000, através de alianças de grupos diversos, com interesses na perpetuação nas estruturas de poder desiguais e dominantes. Carvalho e Inocêncio chamam de “efeito dobradiça” a relação entre neoliberalismo-neoconservadorismo que trabalha para o desagendamento das políticas públicas (Carvalho; Inocêncio, 2021).

Como fruto da estratégia neoliberal, a sociedade é induzida a acreditar que algumas vidas importam mais que outras. Dessa forma, a subalternização de determinados corpos conduziu os discursos sociais a uma naturalização da negação de direitos básicos a esses corpos tidos como abjetos. Sob essa ótica, até mesmo a escola, como espaço da garantia do direito fundamental à educação, é passível de reproduzir preconceitos e padrões de tratamento, a depender da gestão do Estado e de como o Estado gesta os injustiçados em busca de justiça social por meio da educação (Arroyo, 2020).

Ao compreendermos que os ideais de competitividade e meritocracia trazidos pelo neoliberalismo sustentados por séculos de dominação masculina, cisgênero, heterossexual, burguesa, branca e nortista-global, tem obviamente uma escala de privilégios, fazendo com que cada característica que afaste uma pessoa do ideal do padrão definido sofrerá sanções sociais. Em uma escala de poder binário entre homem/mulher, cisgênero/transgênero, hétero/não-hétero, branco/não-branco, diferença de classe ou de localização geográfica global, o primeiro padrão estará em posição de superioridade hierárquica ao outro da relação. É importante salientar que essas diferenças, geralmente, se interseccionam, intensificando as desigualdades.

Pessoas transgêneras, por romperem o código do binarismo de gênero que levou tantos séculos para ser refinado, e é constantemente atualizado, serão apontadas como indivíduos “não-pessoas”, pessoas que não são dignas de direitos, cujas vidas ameaçam o histórico poder do patriarcado, então melhor que sejam aniquiladas (Arroyo, 2020).



O simples fato de contabilizar a violência já é um ato violento, pois vidas não devem ser contabilizadas. Entretanto, faz-se necessário que o Estado brasileiro invista no censo relativo à violência de pessoas LGBTQIAPN+ para que possam desenvolver políticas públicas mais efetivas para essa população. Desde 2008, quando começou a ser registrado pelo *Transgender Europe*, o Brasil é o país que mais mata pessoas trans³ no mundo inteiro. No ano de 2022, 131 pessoas trans ou travestis foram assassinadas em território nacional. Dessas, 13 foram assassinadas em Pernambuco, estado que carrega o título de mais transfóbico, por ser o que mais mata essa população. Segundo a ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais) 82% de pessoas trans e travestis evadem-se da escola por transfobia no próprio ambiente.

Lück (2010) aponta que cada escola, mesmo que em condições políticas, físicas, geográficas e financeiras muito parecidas, terá “características inteiramente diferentes entre si”, levando-nos ao entendimento de que o que vai diferenciar uma instituição da outra é seu movimento interno e como ele pode ser percebido pela gestão. Sendo assim:

Uma organização social, tal como a escola, é constituída por uma variedade de forças (um campo de forças) que se influenciam reciprocamente, definindo, segundo as tendências assumidas (sempre sujeitas a variações), uma personalidade. Esse campo de forças é sobremaneira determinado pelo modo como as pessoas agem e reagem, a partir de valores, crenças, mitos e modos convencionais de percepção (Lück, 2010, p. 5).

Tomando de empréstimo a expressão “campo de forças” podemos abstrair a imagem do que seria a materialização desse movimento interno do espaço escolar, que consideramos se dá através das imbricadas relações presentes no chão da escola, a sua localização geográfica nas cidades, as relações entre os discentes, com as famílias, com os docentes, dos docentes entre si, dos docentes com a gestão, da gestão com a comunidade. Em resumo, as perspectivas que todos esses atores e atrizes escolares têm sobre o que é Escola e o que é a escola onde estão. Esse ‘campo de forças’ pode ser denominado cultura organizacional.

³ Segundo Jaqueline de Jesus (2013), o termo trans é utilizado para se referir a uma pessoa que não se identifica com o gênero ao qual foi designado em seu nascimento.



A cultura organizacional, representa a identidade de cada instituição e reflete nas percepções e sentimentos que funcionários, professores, estudantes e demais membros da comunidade escolar compartilham e constroem sobre a organização da sua escola. Esta que é liderada pela equipe de gestão, sabendo que todos estes fatores afetam de diversas formas a prática pedagógica da escola. A cultura organizacional envolve o clima organizacional, que diz das sensações percebidas pelos sujeitos, acerca da ambiência da instituição.

O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo da resolução das condições que criam essas características – daí a ser também cognominado de atmosfera (Lück, 2010, p. 65)

Sendo assim, é importante refletir como cada equipe gestora contribuirá para a construção de uma cultura organizacional, que possa envolver um clima organizacional acolhedor, através do fazer gestor. Lück (2010) evidencia a importância da percepção, análise crítica e interpretação de elementos que envolvem a cultura organizacional e podem contribuir para a qualidade dos processos pedagógicos na escola.

Diante disso, pressupomos que a construção de uma cultura organizacional pelos próprios sujeitos da escola, atendendo às suas demandas identitárias, culturais e sociais cria resistências ao desagendamento das políticas e práticas comprometidas com as diferenças de gênero e de sexualidade. Tratamos o desagendamento como tática de violência e aniquilação de pessoas LGBTQIAPN+, realizada por grupos ultraliberais e neoconservadores, sobretudo, na última década, por meio do retrocesso em políticas públicas para essa população (Carvalho; Inocêncio, 2021).

Destacamos que, através do engajamento político e cultural os sujeitos ficam atentos, atentas e podem perceber as alianças neoliberais e neoconservadoras, que visam à manutenção das estruturas de poder, geradoras de desigualdades.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, comprometida com a cultura organizacional da escola identifica e enfrenta a lógica conservadora que rege o país e a educação. Para tanto, destacamos a importância da gestão



escolar estar atenta e comprometida com as demandas da população trans, visando, sobretudo, o trabalho educativo de enfrentamento ao preconceito e resistência frente à violência lgbtfóbica.

A inquietação trata, portanto, da relação entre gestão escolar e vidas trans, no sentido de buscar saber acerca da construção da cultura organizacional que proporcione a participação de estudantes transexuais, na contracorrente do desagendamento das políticas e práticas voltadas para as diferenças.

O objetivo que norteou a pesquisa, fruto de um trabalho de conclusão de curso em Pedagogia, foi compreender as percepções e desafios da gestão escolar na promoção de uma cultura organizacional, comprometida com a justiça social para pessoas trans. Para tanto, buscamos identificar as concepções da equipe gestora acerca da cultura organizacional da escola e sua relação com gênero. Além disso, investigamos as contribuições da gestão escolar à efetivação da justiça social em relação aos e às estudantes trans na escola.

A abordagem qualitativa (Minayo, 2015) possibilitou lidar com a subjetividade dos sujeitos, suas percepções acerca da relação entre gestão e gênero. O campo de investigação foi uma Escola de Referência em Ensino Médio (EREM) de Pernambuco, na cidade de Caruaru, por ser um espaço de presença e atuação de pessoas trans entre o corpo estudantil.

A pesquisa documental, a partir do Projeto Político Pedagógico da escola (PPP) e das entrevistas com a gestora e com a assistente de gestão, compuseram o *corpus* de dados da investigação. Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) possibilitou identificar o conteúdo latente da comunicação.

O artigo inicia pela abordagem teórica, situando a relação entre gestão escolar, cultura organizacional, gênero, sexualidade, transgeneridade, desagendamento e justiça social. Em seguida, apresentamos a análise de dados, a partir do Projeto Político Pedagógico da escola e das entrevistas. O artigo mostra que há uma relação entre a presença da abordagem de gestão democrática e o compromisso da equipe gestora com a população trans na escola, a partir da construção de uma cultura organizacional própria, na perspectiva da justiça social. Através de estratégias do acolhimento e do diálogo a equipe gestora mostra a resistência à política e prática do



desagendamento de gênero e de sexualidade, que perpassam o cotidiano escolar.

Revisão de Literatura

Gestão Escolar e cultura organizacional como formas de resistência ao desagendamento das pautas de gênero e de sexualidade

A gestão escolar lida, sobretudo, com a política pública educacional, é uma das grandes implementadoras das políticas. Numa perspectiva de desagendamento das pautas democráticas, de direitos e justiça social, a gestão pode fortalecer as desigualdades no interior da escola. Como também, pode garantir a função social da escola, numa perspectiva democrática e justa, do viver bem, pois:

Se a escola deve preparar para alguma coisa, deve ser para a própria vida, mas esta entendida como o viver bem, no desfrute de todos os bens criados socialmente pela humanidade. E aqui já há um segundo aspecto, corolário do primeiro, a ser considerado: não basta a escola “preparar para” o bem viver, é preciso que, ao fazer isso, ela estimule e propicie esse bem viver, ou seja, é preciso que a escola seja prazerosa para seus alunos desde já (Paro, 1998, p. 3).

Assim, compreendemos que a escola ao realizar sua função social, busque em suas práticas ações que visem o estímulo da preparação para o bem viver, ou seja, não apenas busque que seu corpo discente atinja metas educacionais em avaliações externas e internas, mas que para além disso se aproprie de conhecimentos e experiências que vão além, como atividades desenvolvidas na escola que almejam relações interpessoais que respeitam vivências diversas e práticas pedagógicas que incluam estudantes e não apenas os coloquem na posição de competidores entre si onde apenas as notas mais elevadas serão premiadas.

Outro ponto trazido por Paro (1998) no trecho supracitado é a que essa busca por uma educação do bem viver precisa acontecer durante a experiência escolar desses estudantes e não como um objetivo a ser alcançado após sua passagem pela escola. Compreendemos assim que não basta apenas um discurso que defenda a educação do bem viver, é preciso que esse discurso



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

chegue até as práticas escolares, que adentre no ‘campo de forças’ (Lück, 2010) e que seja vivido plenamente na escola.

A presença de uma abordagem democrática de gestão na escola contribui com a construção de uma cultura organizacional mais respeitosa, aberta e justa, porque conta com a participação de todas e todos no processo de planejamento, desenvolvimento, decisões e avaliação do projeto de escola. A possibilidade de construção de uma cultura democrática na escola também decorre dessa abordagem, na esteira do processo de redemocratização do país, desde 1980. Evidencia-se, portanto, a resistência diante do desagendamento das políticas de equidade de gênero e de sexualidade, de classe, de raça, de etnia, de religião, implementadas por grupos neoliberais e neoconservadores no país.

Perboni e Oliveira (2021) apontam três concepções distintas que influenciam a prática gestora na escola, o patrimonialismo, a gestão democrática e a Nova Gestão Pública (NGP) e também apontam para um cruzamento entre essas influências, que os autores denominam hibridismo, ou seja o imbricamento dessas abordagens no cotidiano escolar.

A prática do patrimonialismo está diretamente vinculada ao que realmente anuncia, uma ideia de que a escola é um patrimônio e que este pertence à figura gestora da escola. “Dessa característica, origina-se o tratamento da coisa pública na administração como coisa particular.” (Perboni; Oliveira, 2021, p. 6). Ou seja, na perspectiva patrimonialista as decisões tomadas na escola serão de responsabilidade única do/da gestor/a, não considerando outras opiniões vindas dos demais atores escolares, como docentes, discente e famílias da comunidade escolar.

Embora “gestão democrática”, seja um princípio garantido pela Constituição Federal de 1988, no artigo nº 206, VI como um meio de integrar a comunidade escolar na tomada de decisões, para que possam conhecer a realidade da escola, suas potencialidades e suas limitações; esse preceito constitucional é restrito à educação pública. Vemos, portanto, a face do projeto neoliberal presente na Carta Magna da Educação.

A terceira perspectiva, a da Nova gestão pública (NGP) que “se caracteriza pela proposição de reformas que reduzem a presença do Estado na oferta de serviços, inclusive na área de educação (Perboni, Oliveira, 2021, p. 16). A NGP se alia aos interesses neoliberais de redução do estado a fim de



fortalecer a privatização, além do aspecto do esvaziamento da proposta social da escola em detrimento dos interesses capitalistas de formas, através da escola, trabalhadores que servirão aos interesses econômicos do país.

Assim, chegamos à concepção de hibridismo que está ligado à influência dessas diferentes concepções e modelos de gestão, o patrimonialismo, a gestão democrática e a Nova Gestão Pública, que se entrelaçam no cotidiano escolar. O hibridismo pode ser entendido como uma tecitura ou combinação de abordagens distintas de gestão, que resulta em uma nova configuração ou síntese que vai se materializar na prática pedagógica. A prevalência de uma abordagem ou de outra dependerá das filiações políticas (não necessariamente partidárias) dos sujeitos da escola.

Nesse escopo, percebemos que a gestão se preocupa em atender uma série de necessidades, como administração de recursos, organização do espaço escolar, garantia da execução de decisões tomadas coletivamente e busca pelo desenvolvimento da comunidade escolar.

A sensibilidade, abertura e compromisso da gestão em identificar, acolher e construir uma cultura organizacional que preze pela justiça social, na contracorrente do desagendamento das pautas democráticas implica em fomentar uma contracultura, resistente às demandas neoliberais e neoconservadoras, que visam a padronização dos processos educativos. Assim:

O empenho em conhecer a cultura organizacional da escola representa o esforço no sentido de compreender a sua personalidade, que explicita as intenções reais por trás das ações e reações. Sem esse conhecimento se torna impossível promover mudanças na escola e alinhar sua cultura com propostas educacionais mais amplas. Não levar em consideração a cultura escolar, a sua personalidade, resulta em provocar resistências e desconsiderar a possibilidade de canalizar positivamente as energias nela presentes (Lück, 2009, p. 124).

Sendo assim, entendemos que a percepção da cultura organizacional da escola mostra-se relevante para o fazer gestor, para além das influências na prática gestora, dado o hibridismo, pois uma vez que esta cultura seja percebida, apropriada e considerada nas tomadas de decisão, a escola



conseguirá, a partir dessa noção do campo de força ali presente, buscar a garantia de uma educação que vise o bem viver para a comunidade escolar.

A cultura organizacional passa pelas dimensões instituídas e instituintes, sendo a primeira, baseada em normas já definidas pelos documentos e orientações oficiais para a condução da escola; e a segunda, a tomada de decisões para a condução da orientação gestora, baseada nas condições da cultura a qual está inserida a escola, ou seja, instituinte para aquela situação. Sobre isso, Moacir Gadotti nos diz que:

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se (Gadotti, 1995, p. 202).

A capacidade de exercer uma cultura organizacional instituinte na prática escolar, indica um posicionamento em não só perceber o clima que se constrói na sua comunidade, mas de gerar uma cultura democrática resistente ao ideais do neoliberalismo e do neoconservadorismo que estruturam o desagendamento de políticas e práticas instrumentais, desumanizadoras e meritocráticas na educação. Tais práticas, chamadas por Carvalho e Inocêncio (2021) de pedagogias fascistas, promovem a discriminação e o preconceito, sobretudo, de gênero e de sexualidade.

Gênero e Sexualidade

Gênero e sexualidade são campos de estudo, dimensões humanas e pautas de luta que demandam estudo, abordagens e posicionamento político. A potência dessas categorias para lidar com o desagendamento das conquistas históricas, realizadas pelos grupos chamados de “minorias”, instiga olhar para a educação como o território de disputas e de possibilidades transformadoras das relações de opressão.

Para tanto, a compreensão das categorias gênero e sexualidade, situando suas especificidades e relações faz-se necessária. Scott (1989)



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

explica que o termo gênero começou a ser usado por feministas contemporâneas no intuito de descentralizar o binarismo homem/mulher e romper com a perspectiva de “estudo das mulheres” e inserir estudos de gênero como um campo maior do estudo das desigualdades e que longe de separar estudos de homens ou de mulheres, questionava o próprio binarismo.

Embora muitas das teorias que sustentam a discussão de gênero tenham emergido ao longo do século XX, somente nas suas últimas décadas é que gênero passa a ser compreendido como categoria de análise e campo de estudos.

No Brasil também começam a aparecer cada vez mais estudos sobre a relação das mulheres com o trabalho e suas condições sociais. Durante a década de 1980, ganham evidências os estudos de gênero propriamente ditos, no país (Silva, 2000). Enquanto categoria analítica, “O gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder” (Scott, 1989, p. 21).

Assim, compreendemos que em sua primeira definição, a autora aponta que a partir da dualidade sexual macho/fêmea nasce um elemento baseado nessas diferenças que a mesma denominou como gênero. Ou seja, considerando unicamente o órgão sexual, uma série de pressupostos são atrelados e comportamento são esperados, moldando o gênero.

Assim, de acordo com a cultura social de cada local, existem formas diferentes de comportarem-se homens e mulheres. No entanto, além de uma série de características que são atribuídas de acordo com o gênero, outros valores e posições sociais também são vinculados à esta categoria. É o que Scott (1989) aponta na sua segunda definição.

Quando a autora relaciona gênero e poder, entendemos que a diferença de gênero também é constitutiva das relações sociais de forma hierarquizada. No entanto é importante entender que essa perspectiva de poder, embora hierárquica não é necessariamente centralizada:

Precisamos substituir a noção de que o poder social é unificado, coerente e centralizado por alguma coisa que esteja próxima do conceito foucaultiano de poder, entendido como constelações dispersas de relações desiguais constituídas pelo discurso nos “campos de forças” (Scott, 1989, p. 20).



Dessa forma podemos inferir que o poder não é dado e imposto explicitamente, mas age de uma forma consistente vinda de diversos pontos e sob diversas intensidades. Assim, a posição de homem e a posição de mulher - condicionando o gênero ao sexo biológico - será construída de acordo com as interações sociais e conforme constituem sua identidade também passam pelo processo de construção da diferença (Silva, 2000).

Louro (1995) traz uma outra compreensão de gênero que embora não se distancie da de Scott (1989) lança outras perspectivas que se mostram relevantes para o presente estudo:

Uma compreensão mais ampla de gênero exige que pensemos não somente que os sujeitos se fazem homem e mulher num processo continuado, dinâmico (portanto não dado e acabado no momento do nascimento, mas sim construído através de práticas sociais masculinizantes e feminizantes, em consonância com as diversas concepções de cada sociedade); como também nos leva a pensar que gênero é mais do que uma identidade aprendida, é uma categoria imersa nas instituições sociais (o que implica admitir que a justiça, a escola, a igreja, etc. são "generificadas", ou seja, expressam as relações sociais de gênero). Em todas essas afirmações está presente, sem dúvida, a idéia de formação, socialização ou educação dos sujeitos (Louro, 1995, p. 103).

Considerando as proposições de Louro (1995) percebemos que o poder pode ser exercido sobre o gênero não apenas nas relações sociais, mas também está arraigada em instituições que também exercem a função formativa de sujeitos sociais.

A escola, portanto, é uma dessas instituições que reproduzem perspectivas de gênero e, por isso, educam também o gênero de acordo com seus interesses. A criação de expectativas sociais para homens e para mulheres diz do controle e da vigilância sobre seus corpos, suas configurações enquanto sujeitos sociais e suas atuações, pois:

Trata-se, assim, de constrangimentos sistemáticos que incidem sobre os grupos de acordo com sua posição estrutural, sem que seja necessariamente possível identificar um opressor – embora seja sempre possível identificar vantagens e



desvantagens decorrentes da opressão (Mota; Biroli, 2014, p. 7)

As desigualdades de gênero ocorrem, portanto, nas sutilezas do cotidiano e, historicamente, excluem, prejudicam e violentam as mulheres. O campo da educação mostra-se território fértil para construções e desconstruções de gênero. Miskolci (2015) chama a atenção para a criação de tecnologias de normalização dos sujeitos, numa lógica binária de gênero:

A escola tenta, pelos mais diversos meios pedagógicos, criar meninos masculinos e meninas femininas. Portanto, o ensino escolar participa e é um dos principais instrumentos de normalização, uma verdadeira tecnologia de criar pessoas “normais”, leia-se, disciplinadas, controladas e compulsoriamente levadas a serem como a sociedade as quer. Em outras palavras, a escola pune e persegue aqueles e aquelas que escapam ao controle, marca-os como estranhos, “anormais”, indesejáveis (Miskolci, 2015, p. 18).

A escola não apenas atua como espaço de instrução formal, ela também educa para a vida social e, portanto, para as relações interpessoais, então, ao buscar uma normalização dos corpos e uma educação generificada, a escola também está educando como essas podem ou não se comportar nas suas vidas pós escola. A lógica binária de gênero mantém a estrutura de poder dominante, numa aliança entre patriarcado e capitalismo. Desta feita, a importância dos desagendamentos das políticas de equidade de gênero e de sexualidade, em defesa das estruturas de poder hierárquicas e desiguais (Carvalho; Inocência, 2021).

Situamos sexualidade (Louro, 2000) enquanto energia impulsionadora, que mobiliza e alimenta nossas atitudes, ações e posicionamentos. Assim como gênero, a sexualidade também passa a ser vigiada, controlada e são produzidos discursos de conformação a padrões binários.

A sexualidade humana tem recebido atenção de diversas áreas nas últimas décadas, sobretudo de médicos, cientistas, religiosos educadores e políticos, tornando de fato a temática uma “questão” em busca de ser entendida. Foucault (2012) aponta em História da Sexualidade que a identidade homossexual passou a ser criada em meados do século XIX, uma



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

vez que naquela época não se distinguiam práticas heterossexuais ou homossexuais e eram práticas de sodomia - que eram pecaminosas, mas podiam ser praticadas por qualquer sujeito - ou práticas não pecaminosas.

Daí por diante começou-se a assimilar a sodomia com a homossexualidade e esta com a impureza, o pecado e, por fim, a exclusão nas mais diversas instâncias sociais. Com o tempo, esta identidade continuou se constituindo e várias outras identidades sexuais também começaram a ser consideradas com o passar dos anos, no entanto algo que pouco mudou foi o tratamento das sexualidades desviantes da norma heterossexual por parte da sociedade, continuando sendo vista como algo sujo, errado e abjeto.

No entanto, buscando superar esse binarismo de gênero entre o masculino e o feminino e também o binarismo de sexualidade - que inicialmente contrapunha a heterossexualidade com a homossexualidade e hoje compreendemos como a oposição da heterossexualidade e as demais sexualidades desviantes - alguns estudos começam a aparecer e nesse bojo vemos nascer a Teoria *Queer*, que logo foi trazida para o Brasil e teve sua inserção justamente através do campo da educação.

A teoria queer permite pensar a ambigüidade, a multiplicidade e a fluidez das identidades sexuais e de gênero mas, além disso, também sugere novas formas de pensar a cultura, o conhecimento, o poder e a educação (Louro, 2000, p. 550).

Dessa forma, compreendemos que mesmo que a dicotomia entre gêneros e a dicotomia entre sexualidades ainda tenha muita força socialmente, algumas outras perspectivas, que já são discutidas há mais de duas décadas no Brasil, apontam para uma pluralidade de sexualidades e também de identidades de gênero presentes na sociedade e, portanto, na escola, gerando uma demanda de inserção e protagonismo.

Transgeneridade e Justiça Social

A Teoria *Queer* problematiza o argumento essencialmente biológico e binário sobre o corpo, a identidade de gênero e a sexualidade. Dessa forma, entendemos ser importante apontar para a concepção de que sexo e gênero são categorias distintas e independentes, mesmo que por muitas vezes vinculadas como uma coisa só



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

Para a ciência biológica, o que determina o sexo de uma pessoa é o tamanho das suas células reprodutivas (pequenas: espermatozoides, logo, macho; grandes: óvulos, logo, fêmea), e só. Biologicamente, isso não define o comportamento masculino ou feminino das pessoas: o que faz isso é a cultura, a qual define alguém como masculino ou feminino, e isso muda de acordo com a cultura de que falamos (Jesus, 2013, p. 8).

Desse modo, compreendemos que cada pessoa possa viver sua singularidade como ser humano e que esta seja compreendida por meio da diferença, vinculada à perspectiva Pós-Estruturalista (Silva, 2000). Assim, Richard Miskolci aponta que para a Teoria Queer, “seria mais promissor tirar a própria heterossexualidade da sua zona de conforto, trazer ao discurso suas normas e a hegemonia cultural centrada nela, de forma a questionar até mesmo o que seria normal” (Miskolci, 2015, p. 17).

Ou seja, é através da Teoria Queer, que busca uma pluralização da compreensão de gênero, que tomamos como ponto de partida na nossa compreensão sobre a transgeneridade. Entendemos dessa forma que pessoas trans, que tiveram, no nascimento, seu gênero vinculado ao seu sexo biológico, indetificam muito mais com o que é socialmente atrelado a um outro gênero e por isso encontram-se na posição de transgêneros, ou seja, aquelas ou aqueles que estão em transição de gênero, ou ainda pessoas não binárias, que ao superar as limitações do binarismo de gênero, não se identificam nem com um nem com o outro (feminino/masculino).

A identidade de gênero que diverge da cisgeneridade, como a de pessoas trans ou não binárias, desafia as normas, perturbando assim a concepção tradicional e dualista de sexo e gênero. Ao questionar essa dualidade convencional, o que é considerado “natural” no momento do nascimento, instiga estas pessoas a explorar identidades que transcendem as categorias de corpo, identidade de gênero e sexualidade. A sociedade frequentemente impõe normas rígidas sobre o que é aceitável ou não em relação aos corpos, vestuário e comportamento, de acordo com a classificação dicotômica de sexo. Por isso, aquelas e aqueles que desafiam as normas da cisheteronormatividade enfrentam discriminação e preconceito, conhecidos como transfobia. Assim, a vida dessa pessoa trans é:

Estigmatizada, marginalizada e perseguida, devido à crença na sua anormalidade, decorrente da crença de que o “natural” é



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

que o gênero atribuído ao nascimento seja aquele com o qual as pessoas se identificam e, portanto, espera-se que elas se comportem de acordo com o que se julga ser o “adequado” para esse ou aquele gênero (Jesus, 2012, p. 11).

As pessoas que desafiam as rígidas categorizações de sexo, gênero e sexualidade frequentemente enfrentam as consequências devastadoras do isolamento social e da exclusão, pois muitas vezes são marginalizados e não têm reconhecimento em contextos familiares, educacionais e profissionais. Essas pessoas vivem sob a constante ameaça de terem suas existências ignoradas, ou até aniquiladas, e suas identidades desvalorizadas, tornando-se sujeitas a formas de marginalização e estigmatização, uma vez que são vistas como corpos abjetos. Essa forma de violência concreta é um exemplo evidente de transfobia em ação.

Por meio da transfobia, muitas vezes culminando em assassinatos, pode-se verificar os dados referentes à 2022, que o Brasil continua sendo o país que mais mata travestis e mulheres trans no mundo (TGEU, 2022). No mundo, entre 2008 e 2016, foram mortas 2.190 pessoas trans. Sendo 1.711 assassinadas na América Central ou na América do Sul. Nosso país liderou esse ranking com 868 assassinatos, seguido do México que registrou 259 (TGEU, 2021).

A incidência da transfobia se estende ao ambiente escolar, onde estudos demonstram que um alarmante percentual de 82% de evasão ou desistência escolar afeta pessoas transgêneros e travestis (REDETRANS apud TV BRASIL, 2018). Esse abandono ou afastamento educacional resulta, em grande parte, da falta de apoio tanto por parte dos colegas de classe quanto de familiares e membros da equipe escolar.

Diante dos dados apontados, mostra-se urgente uma política educacional que possa caminhar no sentido oposto a essa desumanização das vidas trans na sociedade e na escola. Assim, propomos uma reflexão em cima da Justiça Social para buscar a garantia de oportunidades em posição de equidade para essas pessoas.

Entendendo que a Escola responde aos interesses do Estado como defendido por Arroyo (2020) compreendemos que a forma como são pensadas as políticas educacionais respondem a um interesse que exclui algumas vivências em detrimento de outras, por isso concordamos que “a gestão da



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

educação dos Outros pelo Estado repõe como o Estado pensa, aloca os Outros nas relações políticas, de poder. Nas relações de classe, raça e gênero. (ARROYO, 2020, p. 770)

Assim, podemos perceber que pessoas que se afastem do que é tido como “normal” quando pensamos em classe econômica (elite), raça (branquitude) e gênero (cis-masculino) serão invisibilizadas. Assim, cada vez que uma pessoa se afasta mais do que é esperado pela sociedade dentro da tríade classe/raça/gênero sofrerá sanções mais complexas. Situamos, por exemplo, a condição de mulheres trans, pretas e pobres para evidenciar a intersecção das diferenças e a intensificação da desigualdade.

O retrocesso histórico e político das agendas de gênero e de sexualidade nos últimos anos, tecido pela aliança de parte das esferas política, religiosa e econômica, sob a feição de um moralismo conservador, que se deu pela estratégia de um pânico moral, também repercutiu nas práticas pedagógicas nas escolas (Miskolci, 2018).

Por isso, a importância da gestão da educação e, sobretudo, da gestão escolar atentar para essas estratégias, pois: “a defesa da gestão da educação com justiça social aponta para a gestão da educação fazendo justiça com os injustiçados pelas injustiças do próprio Estado, da sociedade e da própria escola” (Arroyo, 2020 p. 771). Ao perceber que a escola materializa políticas públicas que podem ser transformadoras ou não, no sentido da justiça social, ela assume uma razão gestora que implica no posicionamento político da instituição, sobretudo, no que se refere às desigualdades de gênero e de sexualidade.

Por isso mostra-se necessário pensar em uma escola, e portanto uma gestão escolar, comprometida com a Justiça social, uma vez que esta prática:

sugere vê-los, pensá-los e gestioná-los como vitimados por injustiças sociais, étnicas, raciais, de gênero, de lugar nos campos, nas periferias, vilas, favelas, ruas. Administrar o direito à educação dessas infâncias-adolescências concretas vitimadas por brutais injustiças sociais muda as centralidades tradicionais das teorias, políticas, currículos de administração da educação (Arroyo, 2020, p. 774).

Então, dessa maneira, entendendo pelo já exposto que a gestão escolar vai para além da administração de recursos e materiais, pois:



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

Administrar seres humanos é mais complexo do que administrar instituições, tempo, espaços, recursos financeiros. Os seres humanos são mais complexos de administrar. Administrar vidas humanas precarizadas, injustiçadas, com vivências de pobreza extrema ou administrar vidas que se sabem ameaçadas de repressão, de extermínio, carregando vivências de vidas por um fio, que carregam dramáticas exigências para a administração de seu direito à educação. Com que Artes políticas, éticas administrar Vidas ameaçadas? Que formação de gestores de injustiçados? (Arroyo, 2020, p. 774)

A possibilidade do exercício da justiça social na escola para pessoas trans relaciona-se com a forma como a escola produz a sua cultura organizacional, numa perspectiva de inclusão. Compreendemos também que a formação da equipe gestora em relação à presença da população trans pode desenvolver uma “arte política” diante dessas “vidas ameaçadas” (Arroyo, 2020).

Em relação a essa formação, destacamos que as Orientações para o diretor escolar, no Guia da gestão do Estado de Pernambuco (Pernambuco, 2022) não mencionam as questões de gênero, trazendo uma invisibilidade sobre a temática para as ações gestoras. Santos (2019) corrobora com a crítica em relação à ausência das discussões de gênero na formação das e dos gestores no Estado de Pernambuco. Esse silenciamento diz do desagendamento das políticas e práticas de gênero e de sexualidade que atravessam os níveis macro e micro da realidade social (Carvalho; Inocêncio, 2021)

Entendendo que a transfobia é uma realidade que assola o país, subjugando vivências e afastando-as dos espaços de produção de conhecimentos e sentidos, como a escola, torna-se uma demanda da cultura organizacional meios de garantir condições de permanência e de desejo de participação das situações escolares para pessoas transgêneras.

Sendo assim, proporcionar orientações para o trato de questões que tocam vivências transgêneras, sobretudo considerando a transfobia, se mostra de grande importância, uma vez que normativas estaduais, como as presentes no Guia de Gestão do Estado, são referências no fazer gestor das escolas que ele alcança.



Análise do PPP (Projeto Político Pedagógico)

Gestão democrática e abordagem genérica da diversidade

Conforme o que apresentamos na fundamentação teórica acerca da gestão escolar, algumas características de gestão perpassam o fazer gestor de cada instituição, portanto, buscamos no PPP menções acerca de qual concepção é adotada pela escola que empenhamos nossa pesquisa. Sendo assim, encontramos que a escola:

tem como premissa básica, ampliar a relação entre as comunidades escolar e local, sem perder de vista sua relação com o sistema social mais amplo, visando assim, assegurar uma efetiva **gestão democrática**, de modo que todos os envolvidos no trabalho escolar possam participar na definição da ação educativa e com isso propiciar a permanência, com sucesso, de todos os educandos na escola (PPP, 2023, p. 3).

Percebemos com esse trecho que a escola se compromete com uma gestão com características democráticas, onde busca uma maior relação entre os agentes da escola, sejam estes vinculados direta ou indiretamente à instituição. Vemos também que é um dos compromissos da escola o engajamento do corpo estudantil, a fim de propiciar a permanência de todos os estudantes, sem que haja discriminação em relação a estudantes transgêneros. Ainda sobre gestão democrática, o PPP da escola defende que:

Uma gestão considerada democrática investe na autonomia dos sujeitos na tomada de decisões, promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático (PPP, 2023, p. 9).

Buscamos primordialmente a característica gestora adotada pela escola por acreditar que isso nos ajudará a compreender como são vistas as participações das e dos estudantes e qual o desejo da escola ao declarar que, nesse caso, defende uma gestão democrática, pois ao se colocar como tal, abre espaço para o desenvolvimento político das e dos seus estudantes, desde a elaboração do PPP até a organização de movimentos estudantis, fomentando assim um maior ativismo por parte das e dos estudantes e por conseguinte



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

proporcionando a possibilidade de protagonismo de estudantes transgêneros, se assim se permitir.

A justificativa apresentada para a existência da Escola em questão, apresentada no documento, é que ela busca construir sua autonomia e estimular a participação de gestores, professores, pais, estudantes, funcionários e representantes da comunidade na discussão do trabalho pedagógico, a fim de garantir um processo compartilhado de planejamento capaz de responder por suas ações e seus resultados. A escola procura identificar os desafios cotidianos e investigar a própria ação desenvolvida, buscando melhorar a qualidade dos serviços que presta à comunidade.

O documento indica que a escola visa criar uma cultura organizacional própria, através do diálogo entre os sujeitos. Dessa forma, vemos a possibilidade de estudantes transgêneros se posicionarem frente à construção dessa cultura.

Entre os objetivos do PPP há a preocupação com desenvolvimento cognitivo das e dos estudantes, articulado ao caráter crítico e social, indicando uma preocupação com educação de qualidade social para todas e todos. Esse compromisso se expressa também nos objetivos relativos ao protagonismo discente. O quarto objetivo, presente no PPP, chama atenção em especial por preocupar-se especificamente com questões de identidade e diversidade, tocando diretamente no nosso objeto de estudo. Ao entender que o protagonismo estudantil tem princípios de identidade, portanto de diferença, e também de diversidade, analisamos que esse é um espaço para a garantia e valorização das e dos estudantes transgêneros na escola.

Embora o PPP defenda em vários trechos seu compromisso com a participação de todo e qualquer estudante nas suas mais diversas instâncias, em nenhum momento foi citado compromissos específicos com questões de gênero. O compromisso com o respeito à diversidade não especifica a dimensão da diversidade a qual se refere. Inferimos que a menção genérica à diversidade não contribui com a garantia do respeito às questões de gênero e de sexualidade, na perspectiva da justiça social. O trato superficial às diferenças contribuem para o silenciamento, para a discriminação e o preconceito, fortalecendo o desagendamento das políticas voltadas para gênero e sexualidade.



O compromisso com a diversidade também está presente no trecho sobre a concepção de sociedade, definida no PPP através da indagação: “Que tipo de sociedade queremos contribuir para a sua construção?” ao explicitar que:

Queremos contribuir para a construção de uma sociedade solidificada nos valores éticos **focando o respeito**, a cultura, a crença, classe social e **a diversidade**, obtendo um olhar crítico e justo, universal e **equânime** que leva em consideração todos os aspectos voltados para a sustentabilidade de vida, não apenas focando o meio ambiente, mas para **tudo que interfere na condição comportamental** (PPP, 2023).

O compromisso da escola com a formação de valores, relacionados à diversidade, revela uma compreensão de educação para além da instrução, que pode contribuir com uma formação livre de preconceitos. Apontando assim para um exercício de justiça social para vidas que são, em outras esferas sociais, vistas como extermináveis (Arroyo, 2020).

A análise do PPP da escola revela, portanto, a perspectiva da gestão democrática e sua relação com a diversidade, embora não especifique o trato às questões de gênero e de sexualidade, tampouco, à transgeneridade.

Análise das entrevistas semiestruturadas.

Gestão democrática na escola: "um pedacinho de cada um" viabilizando o acolhimento!

A análise das entrevistas ratifica a compreensão de gestão democrática situada no PPP; articulada a essa compreensão, o compromisso com o acolhimento de todos os sujeitos na escola, sem distinções. Quando questionadas sobre suas compreensões acerca da gestão escolar, ambas as entrevistadas falam da importância do coletivo e da função da liderança na instituição.

Como a própria palavra diz, o fato de estar à frente de uma instituição, na organização, né? o ato de gerir na organização. E nós, aqui, fazemos uma gestão que tem como premissa a gestão democrática, aqui trabalhamos com todos, nossa comunidade escolar é extensa, porque a gente tem um



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

pedacinho de cada apoio para compor esse grupo, como professor, o estudante e os pais (Assistente de Gestão, 2023).

Como podemos perceber a mesma compreende a gestão como o espaço de tomada de decisões coletivas com a participação de representantes da comunidade escolar, também percebe a posição da equipe gestora como à frente da organização da escola, no quesito de organização.

Já na percepção da Gestora:

É condução, é capitanear, é estar à frente para conduzir, e não que seja pouco, porque eu ia dizer “apenas isso”, mas é porque eu vejo como uma função, não mais importante, com suas atribuições, seu peso também, mas não mais importante, mas apenas no sentido de dizer assim, tem que ter alguém para isso, enquanto os outros estão juntos ali, alguém que vá à frente do navio. Conduzir, liderar, no olhar para organizar, ter alguém que lidere. É muito além, é permitir que o todo aconteça (Gestora, 2023).

Embora ela não traga em sua fala a menção à gestão democrática, percebemos em sua compreensão que ela tem comprometimento com o exercício democrático, uma vez que não enxerga sua posição como superiora hierarquicamente, mas sim como mediação, isso traz uma perspectiva horizontalizada do poder, destacando a importância da liderança.

Acerca da função da gestão foi anunciada a ideia de missão, relacionada à qualidade do trabalho ofertado à comunidade, o que revela o compromisso da equipe com a função social da escola, com destaque para o acolhimento. Assim definem:

A nossa missão é levar e oferecer ao nosso público principal, nosso público alvo, que é o estudante, um ensino de qualidade (Assistente de Gestão, 2023).

É acolher, acolher com olhar humano, social. Garantir um espaço acolhedor, que seja ali um espaço em que o estudante desenvolva suas potencialidades, que seja o que pretende ser e que encontre o suporte, esse braço, esse pilar que sustente, que o ajude nesse período da vida a seguir o que ele deseja ser. A estar bem para viver esse momento da vida dele, que é o momento do Ensino Médio, um lugar onde queira estar, onde



se sinta bem. Um momento de acolhimento, de ser o que deseja ser porque se sente bem (Gestora, 2023).

Compreendemos que as percepções são complementares entre si, relacionando a dimensão da aprendizagem com a dimensão da formação humana. As percepções dos sujeitos da pesquisa sobre como é sentida a cultura organizacional da escola ratificam a abordagem de gestão democrática, tendo em vista o cuidado com a participação e com o bem estar no ambiente da escola.

A gente sempre gosta de ter como predominância um clima de harmonia. Então acho que o diálogo precisa estar à frente de tudo, em toda situação, com quem quer que esteja com a gente, em qualquer vertente que a gente vá conversar, a gente precisa colocar o diálogo como premissa, para que a gente tenha um lugar bom de estar, e é isso que a gente quer (Assistente de Gestão, 2023).

Eu percebo que é harmonioso, eu percebo isso no todo, sinto no clima essa energia, percebo isso nas relações. Não que não haja situações, vez ou outra, que a gente precise intervir, que é justamente a partir daí que a gente precisa enxergar a necessidade do que precisa ser desenvolvido, mas eu vejo que prevalece a harmonia, do aluno querer estar, se sentir parte em toda essa relação, entre eles, com a gente [equipe gestora], com os professores, dos professores entre si, de quem chega (Gestora, 2023).

Notamos que a noção que se sobressai na compreensão de ambas é a harmonia que permeia as relações na escola, embora, como apontado pela Gestora, por vezes ainda aconteçam situações que precisam de intervenção. Ao ser questionada sobre situações de transfobia, a gestora disse que já ocorreram e que embora a perspectiva do diálogo, como apontado pela Assistente de Gestão tenha sido a primeira instância para resolução da situação, a punição com suspensão dos agressores também aconteceu para mostrar a firmeza da escola diante de situações de transfobia. Inferimos que a identificação dos casos de transfobia, bem como, as estratégias e intervenções para seu enfrentamento indicam que há um compromisso da gestão com a justiça social, tendo em vista que, geralmente, a transfobia é invisibilizada nas escolas.



Sobre as compreensões acerca de gênero os sujeitos da pesquisa revelam o interesse pelo tema, mas dizem das limitações acerca do conhecimento:

Talvez eu não tenha muito o conhecimento, me falte em algumas partes, a gente precisa alcançar melhor esse sentido (Assistente de Gestão, 2023).

Gênero é uma construção, uma manifestação da construção, que pesa muito o feminino e o masculino. Essa diferença precisa ser vista, discutida, porque ela vai ser muito ampliada em outros diversos lugares que aquele cidadão, aquele ser humano, vai se colocar e estar, e que como presente na sociedade, cada vez mais visto, no sentido de ver mesmo, que existe, que tá ali, as diferenças existem, elas precisam ser faladas, a partir daí aceitas, respeitadas e discutidas. Então nada como o lugar ideal, não há como fugir, que a escola seja o espaço para tratar disso (Gestora, 2023).

Percebemos que é trazido na fala da Assistente de Gestão o sentimento de insegurança ao tratar do assunto, não por falta de desejo, mas sim por falta de apropriação sobre a temática. A Gestora mostra uma maior familiaridade com o tema e traz em sua fala a preocupação de desnaturalizar as categorias de feminino e masculino e discutir as diferenças que são trazidas a partir das problemáticas de gênero para que através disso possa ter o movimento de aceitação e respeito das diferenças presentes na escola, e em específico, àquelas tocantes a gênero e sexualidade.

As relações presentes na escola, situadas nas vivências entre o contexto local e global, produzem a cultura organizacional. Nesse cenário, observamos que estudantes trans inseridas e inseridos na escola também contribuem para a construção dessa cultura organizacional, gerando assim uma demanda específica da atuação escolar para dar suporte à esse grupo, frente às possíveis adversidades a enfrentar na escola, em decorrência da transfobia.

Por outro lado, é possível identificar na escola a presença da política educacional voltada para a avaliação de larga escala, vinculada à instrumentalização e mercantilização do saber, que acaba direcionando o currículo e práticas pedagógicas para a dimensão das competências e habilidades cognitivas. Essa realidade ultraliberal acaba limitando o tempo para



discussões que possam ampliar o currículo, na perspectiva de conteúdos culturais, voltados para a justiça social. Inferimos, portanto que esta também é uma estratégia de desagendamento das políticas voltadas para as diferenças de gênero, sexualidade, raça, classe.

Aliado ao sufocamento do currículo, identificamos, através das entrevistas, que o conservadorismo também limita as práticas pedagógicas comprometidas com a agenda de gênero e de sexualidade. As falas dos sujeitos da pesquisa mostram como as famílias resistem em relação à discussão de gênero e de sexualidade na escola, pois acreditam que essas temáticas não devem estar presentes no currículo, e limitam a participação dos filhos em palestras sobre o tema.

Esses dias ainda, fui abordada no Instagram da escola. Uns pais questionando por quê a gente tinha oferecido um momento sobre diversidade e foram vários pais falando. A gente ainda se choca, se entristece, na verdade. Mas a gente tem todo cuidado, né? Quando se trata do contato com a família, porque é complicado, mas tem esses pais, né? E o que eu queria dizer a eles é assim: “Seus filhos querem, é de interesse deles, a escola proporciona o que eles trazem pra gente, então eles que têm essa necessidade”. O estudante tá ali querendo falar disso, querendo fazer parte, independente dele se colocar como homossexual, lésbica, ou como temos agora dois estudantes não binários (Gestora, 2023).

Embora seja apontado que há uma resistência por parte das famílias, a fala evidencia a compreensão acerca da importância da temática na escola e a necessidade do diálogo com a comunidade. A justificativa da gestão acerca da necessidade das discussões acerca das diferenças, a partir da demanda das e dos estudantes revela o compromisso com a construção de uma cultura organizacional própria, voltada para a justiça social. Essa compreensão e posicionamento da equipe só é possível pela presença da abordagem da gestão democrática.

A partir dessa realidade, também buscamos saber acerca da relação da gestão com as e os estudantes trans na escola. A assistente de Gestão disse que não realiza nenhum tratamento diferenciado ou específico em relação à população trans, porém revela um cuidado com esse grupo de estudantes ao dizer:



É um desejo nosso não esquecermos desse público, a gente tem esse cuidado no acolhimento, de ir sensibilizando também os colegas por esse respeito, por essa necessidade que eles têm e que a gente precisa, acima de tudo, acolher e respeitar, e não deixar isso ser esquecido (Assistente de Gestão, 2023).

Essa fala revela a presença de práticas de equidade de gênero e de sexualidade, voltadas para o acolhimento e o respeito, tendo em vista que a população trans passa por discriminações, que muitas vezes provocam evasão escolar. Em consonância com o que é trazido pela Assistente de Gestão quando reforça a busca pelo acolhimento, a Gestora ilustra uma situação específica com uma estudante travesti.

Vou dar o exemplo de uma estudante, que chegou ainda com o nome de batismo, quando chegou, lá no primeiro ano, que a gente percebeu a feminilidade dele, a gente conversou com ele, é uma abordagem que a gente costuma fazer, quando percebe assim, a gente convida para conversar, pra perguntar se gostaria de contar algo para a gente, como gostaria de ser tratado na escola, aí foi quando na época, essa pessoa disse estava nesse processo, que gostaria de passar por esse processo mas a família resistia, ele ainda não se sentia pronto e ficou com o mesmo nome. Com o passar do tempo ela foi ganhando destaque, florescendo (Gestora, 2023).

O olhar atento da gestão para o conteúdo cultural, para as relações e identidades de gênero e de orientação sexual presentes na escola revelam o compromisso com a construção de uma cultura organizacional, comprometida com a justiça social. Através das práticas do acolhimento e do diálogo a gestora desenvolve um trabalho de fortalecimento de identidades. Essas são práticas nem sempre desenvolvidas pelas escolas, que, geralmente, se valem da vigilância, da disciplinarização dos corpos e das mentes, que desembocam no apagamento e violência dos sujeitos trans nas instituições. A patologização dos meninos afeminados, das meninas masculinizadas, das pessoas trans e, junto a elas, das suas famílias, responsabilizadas por não darem conta dos padrões cisheteronormativos ainda é uma prática presente nas escolas (Miskolci, 2015).

Através da análise das falas da equipe gestora sinaliza para o avanço das práticas pedagógicas comprometidas com a justiça social, nas



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

perspectivas de gênero e de sexualidade, em relação ao PPP, que se limita a tratar de forma genérica da diversidade. Embora identifiquemos a presença da política de desagendamento das questões de gênero e de sexualidade no currículo, orquestrada por alianças entre a ideologia ultraliberal e o conservadorismo, a gestão mostra as estratégias de resistência utilizadas, através da prática do diálogo e do acolhimento, que produzem uma cultura organizacional própria.

Gestão escolar e vidas trans: a cultura organizacional como forma de resistência ao desagendamento de gênero e de sexualidade

A intenção do trabalho em compreender as percepções e desafios da gestão escolar na promoção de uma cultura organizacional comprometida com a justiça social de estudantes transgêneros, em contraposição ao desagendamento da educação para essa população revela que a escola é um campo de tensão, entre alianças neoliberais e conservadora e uma gestão com práticas democráticas, que resiste aos apelos do desagendamento das pautas de gênero e de sexualidade.

A abordagem de gestão democrática, identificada no campo de pesquisa, diz da possibilidade de abertura, de diálogo, de acolhimento da escola frente à população LGBTQIAPN+ e de enfrentamentos às injustiças sociais. A equipe gestora não só identifica e respeita as pessoas trans na escola, geralmente invisibilizada nas instituições, mas busca a equidade de gênero e de sexualidade, intervindo nas situações de lgbtfobia, acolhendo e valorizando a presença das e dos estudantes trans de forma ativa, proporcionando uma cultura organizacional comprometida com a justiça social.

Embora não apareçam menções diretas a gênero e sexualidade no PPP, vemos nas falas das entrevistadas o compromisso com essas dimensões das diferenças. Os sujeitos apontam a ausência de políticas públicas, em nível da gestão educacional, sobretudo para formações voltadas para as temáticas de gênero e de sexualidade. A equipe gestora justifica que essa ausência fragiliza a prática pedagógica com a comunidade, sobretudo, para lidar com as visões conservadoras, presentes na cultura escolar.

Apontamos, portanto, que o desagendamento das questões de gênero e de sexualidade alcançam o cotidiano escolar, através do engessamento do currículo e do controle conservador das famílias, mas enfrenta resistências,



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

diante da prática gestora comprometida com a presença das pessoas trans na escola, das estratégias de fortalecimento das identidades de gênero e de orientação sexual, das práticas dialógicas e de acolhimento; bem como, de intervenções em relação à lgbtfobia.

A pesquisa sinaliza para a importância da atualização do PPP, no que se refere à presença das questões de gênero e de sexualidade, sobretudo, em relação à menção das pessoas trans e suas demandas no documento. Como mecanismo de democratização da gestão, o PPP pode promover a discussão acerca da temática no cotidiano da escola, contribuindo para a construção e o fortalecimento da cultura organizacional da instituição.

A participação das e dos estudantes trans no cotidiano da escola e na reelaboração do Projeto Político Pedagógico, possivelmente, contribuirá com a construção de uma cultura organizacional comprometida com o respeito, a permanência e o protagonismo dessa população na escola.

A presença de estudantes trans na escola, suas demandas e as reflexões advindas da revisão do PPP são apontadas aqui como forma de resistência frente ao desagendamento das políticas e práticas de gênero e de sexualidade, sobretudo, no campo da educação.

REFERÊNCIAS

- Arroyo, Miguel Gonzalez. Gestão da educação com justiça social. Que gestão dos injustiçados?. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 768-788, 2020.
- Carvalho, Fabiana Aparecida de; Inocêncio, Adalberto Ferdinando. O desagendamento da educação para os corpos, gêneros e sexualidades: um projeto neoliberal, um arranjo neoconservador e as várias pedagogias fascistas. **Rev. Est. e Pesq. em Educação**, Juiz de Fora, v. 23, n. 2, p. 236-257, maio/ago. 2021
- Ferraço, Carlos Eduardo. **Pesquisa com o cotidiano. Educação & Sociedade**, v. 28, p. 73-95, 2007.
- Foucault, Michael. **História da sexualidade I**. Rio de Janeiro: Graal, 2012.
- Gadotti, Moacir. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995.



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

Jesus, Jaqueline G. de. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Brasília, 2012.

Jesus, Jaqueline G. dr. **Transfobia e crimes de ódio: Assassinatos de pessoas transgênero como genocídio**. In: Maranhão Filho, Eduardo M. de Albuquerque (Org.). (In)Visibilidade Trans 2: História Agora, v.16, n. 2, p.101-123, 2013.

Jesus, Jaqueline G. de; et al. **Transfeminismos: teorias e práticas**. Rio de Janeiro: Metanoia, 2014).

Louro, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: vozes, 1997.

Lück, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

Lück, Heloisa. **Gestão do Clima e da Cultura Organizacional da escola** – Série Cadernos de Gestão – Vol. V. São Paulo: Vozes, 2010.

Miskolci, Richard. Exorcizando um fantasma: os interesses por trás do combate à “ideologia de gênero”. In: A construção do pânico moral da criança sob ameaça. In: **Cadernos Pagu**. N. 53. 2018.

Miskolci, Richard. **Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças**. 2. Ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

Paro, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade na escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

Perboni, Fabio; Oliveira, Regina Tereza Cestari de. **Hibridismo na gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de Dourados (Mato Grosso do Sul)**. Revista Educação em Questão, v. 59, n. 59, 2021.

Santos, Émerson. **(DES)RESPEITO À DIVERSIDADE SEXUAL E À IDENTIDADE DE GÊNERO EM ESCOLAS DE CARUARU – PE: A questão da LGBTfobia e os enfrentamentos e/ou silenciamentos da Gestão Escolar**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Contemporânea. Recife: UFPE, 2018.

Santos, Émerson Silva. **LGBTfobia na educação e a atuação da gestão escolar**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2019.

Scott, Joan. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. Tradução. Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila. Recife: SOS CORPO, 3ª ed. Mimeografado, 1989.



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>

Silva, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade**. Uma introdução às teorias do currículo, v. 2, p. 53-60, 1999.

Silva, Tomaz Tadeu da et al. **A produção social da identidade e da diferença. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, p. 73-102, 2000.

TGEU – **Transgender Europe**. TMM annual report 2022. Berlin: TGEU, 2022. Retrieved from: <www.transrespect.org> Access: 10/08/2023.

Submissão em 28 de fevereiro de 2024.

Aceite em 07 de maio de 2024.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0

Internacional. Texto da Licença:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e262294 [2024]
**Dossiê Os desagendamentos da educação e a
resistência à projetos neoliberais e
neoconservadores: corpos, gêneros e
sexualidades em espaços escolares e não
escolares**

<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.262294>