



**AS PRÁTICAS DE GESTÃO EDUCACIONAL NO COMBATE A LGBTFOBIA:  
DIFERENTES ENTENDIMENTOS EM PERSPECTIVA**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA LUCHA CONTRA LOS  
LGBTFOBIA: DIFERENTES COMPRENSIONES EN PERSPECTIVA**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT PRACTICES IN THE FIGHT AGAINST  
LGBTFHOBIA: DIFFERENT UNDERSTANDINGS IN PERSPECTIVE**

*Julian Silveira Diogo de Ávila Fontoura<sup>1</sup>*

*Josiane Carolina Soares Ramos Procasko<sup>2</sup>*

**RESUMO**

Compreendemos o espaço escolar como sendo reprodutor de desigualdades estruturais de toda ordem social, especialmente na perpetuação de práticas discriminatórias contra grupos socialmente vulneráveis, como é o caso dos/as jovens LGBTs. A investigação que apresentamos objetiva desvelar os movimentos das práticas de gestão educacional implementadas no enfrentamento a LGBTfobia no interior do espaço escolar, na percepção dos/as gestores/as de escolas públicas da Rede Estadual de Educação Básica do Estado do Rio Grande do Sul situadas na cidade de Porto Alegre/RS. Para isso nos utilizamos da abordagem qualitativa presente nos estudos de caso em seu caráter descritivo-exploratório, articulado a entrevistas semidirigidas e a pesquisa documental, a análise de dados se desenvolveu a partir da análise de conteúdo. Os resultados da investigação apontam à falta de entendimento e preparo das equipes gestoras na efetivação de práticas de combate a preconceitos e discriminações, para além de ações pontuais e desconectadas de um projeto de educação pautado no enfrentamento e no combate a LGBTfobia no interior destas instituições de ensino.

<sup>1</sup> Professor da Rede Pública de Educação do Estado do Rio Grande do Sul, Licenciado em Ciências da Natureza: Biologia e Química pelo Instituto Federal, de Educação, Ciência e Tecnologia - Porto Alegre (2015); Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2018); Doutor em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2021), com pesquisas centradas majoritariamente nas temáticas: Qualidade da Educação, Contextos Emergentes, Educação Superior e Políticas Públicas para Educação.

<sup>2</sup> Professora da área da Educação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS Campus Porto Alegre, lecionando para os cursos de formação de professores (graduação e pós graduação).

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Educacional. LGBTfobia. Diversidade. Preconceito.

### RESUMEN

Entendemos el espacio escolar como la reproducción de desigualdades estructurales de todo el orden social, especialmente en la perpetuación de prácticas discriminatorias contra grupos socialmente vulnerables, como es el caso de los jóvenes LGBT. La investigación que presentamos tiene como objetivo develar los movimientos de prácticas de gestión educativa implementados en la lucha contra la LGBTfobia dentro del espacio escolar, en la percepción de los gestores de escuelas públicas de la Red Estatal de Educación Básica del Estado de Rio Grande do Sul ubicada en la ciudad de Porto Alegre. Para ello utilizamos el enfoque cualitativo presente en los estudios de caso en su carácter descriptivo-exploratorio, vinculado a entrevistas semidirigidas e investigación documental, el análisis de datos se desarrolló a partir del análisis de contenido. Los resultados de la investigación apuntan a la falta de comprensión y preparación de los equipos directivos en la realización de prácticas para combatir el prejuicio y la discriminación, además de acciones específicas y desconectadas de un proyecto educativo basado en el enfrentamiento y combate de la fobia LGBT dentro de estas instituciones.

**PALABRAS-CLAVE:** Gestión Educativa. LGBTfobia. Diversidad. Prejuicio.

### ABSTRACT

We understand the school space as reproducing structural inequalities of the entire social order, especially in the perpetuation of discriminatory practices against socially vulnerable groups, as is the case of young LGBT people. The investigation we present aims to unveil the movements of educational management practices implemented in the fight against LGBTphobia within the school space, in the perception of the managers of public schools of the State Network of Basic Education of the State of Rio Grande do Sul located in the city of Porto Alegre. For this we use the qualitative approach present in the case studies in its descriptive-exploratory character, linked to semi-directed interviews and documentary research, the data analysis was developed from the content analysis. The results of the investigation point to the lack of understanding and preparation of the management teams in carrying out practices to combat prejudice and discrimination, in addition to specific and disconnected actions of an education project based on confronting and combating LGBTphobia within these institutions. teaching.

**KEYWORDS:** Educational Management. LGBTphobia. Diversity. Prejudice.

\*\*\*

### Introdução

A educação ao longo do tempo acabou assumindo diferentes posições, conformações e objetivos frente às demandas sociais de qualificação, inclusão social, combate às desigualdades estruturais e da própria formação humana. Podemos defini-la como sendo o conjunto de influências que exerce a sociedade sobre o indivíduo, ou ainda, como “um processo de ação da sociedade sobre o[s] [indivíduos], visando integrá-lo[s] segundo seus padrões sociais, econômicos, políticos, e seus interesses”, como coloca

Martins (1999, p. 15). Em outras palavras, o ser humano se educa toda a vida vislumbrando a preparação para esta como um horizonte.

A natureza da educação a coloca como uma estrutura que se realiza em um tempo próprio e específico, a partir da efetivação de um processo formativo que possibilite a integração e o convívio das pessoas dentro de um modelo social previamente estabelecido. Assim se constitui como um fenômeno próprio da natureza humana na autoconsciência dos sujeitos e situando-os no tempo em que se constituem humanos, a partir das contradições desse movimento recursivo, tanto conservador quanto inovador (MARTINS, 1999).

Essa perspectiva pressupõe-se o entendimento da educação não apenas como um veículo restrito de transmissão de saberes e informações historicamente produzidos pela sociedade, mas também como uma importante ferramenta crítica de valores/crenças herdadas e de novos propostos a todo momento, a educação dessa forma abre espaço para que seja possível a reflexão crítica da cultura e da estrutura social emergente (ARANHA, 1996; SAVIANI, 2007).

Assim temos a escola como um importante espaço do campo social e como parte integrante dessa tessitura é fundamental que entendamos como a mesma se apresenta como reprodutora de um *habitus* social como define Bourdieu (1996). Dessa forma, no cenário escolar temos a representação de boa parte dos preconceitos internalizados (e por vezes institucionalizados), que contribuem ativamente no fomento de práticas discriminatórias de toda ordem dentro desse espaço. Esse *habitus* constitui-se como um elemento da vida cotidiana dos sujeitos representando o conjunto de dimensões preponderantes aos estilos de vida, julgamentos políticos, morais e estéticos.

Nesse sentido evidenciamos a construção do *habitus*, em Bourdieu (1996), na forma como os indivíduos “formam” suas posições sobre os diferentes aspectos da realidade, ou seja, é o que determina o “gosto”, a predileção por algo em relação a outro. Esse movimento se constitui como um elemento, tanto objetivo quanto subjetivo, intrínseco aos sujeitos, que estabelece a ligação entre a sociedade e o indivíduo, adquirido desde muito cedo em nossas vidas e reproduzido no seio da estrutura familiar refletindo uma condição de classe.

Aqui não utilizamos a noção de *habitus* como elemento conceitual alinhado ao posicionamento frequentemente acionado pelo senso comum na prática e na operacionalização funcional das violências LGBTfóbicas, pelo olhar da orientação sexual e a identidade de gênero a partir da heterocisnormatividade. O *habitus* torna-se um padrão

social de comportamento compartilhado entre “pares”, relaciona-se diretamente na (re)produção de tendências comportamentais incorporadas no cotidiano dos diferentes grupos sociais.

As práticas de gestão educacional traduzem a operacionalização dos processos internos desenvolvidos no ambiente escolar no atendimento aos seus objetivos educacionais enquanto unidade de ensino ou ainda estrutura social de combate a vulnerabilidades, tendo no conhecimento a possibilidade de transformação dos sujeitos. A gestão educacional e conseqüentemente suas práticas passaram por várias transformações ao longo do tempo como aponta Sander (2007), desde sua gênese inspirada na administração empresarial a partir da influência das teorias da administração científica de Taylor, passando pela administração geral de Fayol e pela administração burocrática de Weber, chegando até a mudança do seu entendimento a partir dos princípios de gestão na incorporação das influências humanistas do processo educativo e do reconhecimento da multiculturalidade, considerando ainda o espaço escolar como aberto e adaptável respondente das demandas da comunidade na qual se insere visando o desenvolvimento humano.

Dentro desse complexo movimento desenvolvido no interior das escolas está presente um grupo social historicamente excluído dos processos formais de educação, um grupo fortemente estigmatizado nas mais diferentes esferas sociais, tendo seus direitos fundamentais e inalienáveis tolhidos como para além da educação, incluímos aqui a saúde, a segurança, o trabalho entre outros: os jovens LGBTs<sup>3</sup> (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e Travestis). Em diversos contextos esses sujeitos vivenciam violências de toda ordem nos espaços sociais e na escola não poderia ser diferente (para a maioria) infelizmente. A instituição escolar deveria ser um espaço seguro e acolhedor para essas minorias<sup>4</sup>, porém em muitas vezes tornam-se um dos lugares mais hostis para

<sup>3</sup> A utilização da sigla LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais) utilizada ao longo do texto busca expressar um tipo de *coletivo imaginado*, mas é fundamental que compreendamos que a sigla representa mais que o encontro de um conjunto de letrinhas, como aponta Aguião (2018), o que temos é a representação de um conjunto de disputas internas travadas na arena política de representatividade dos sujeitos. A sigla foi adotada no Brasil a partir dos debates travados durante a *I Conferência Nacional GLBT* no dia 08 de junho de 2008, a parti de um decreto presidencial em 28 de novembro de 2007. O evento envolveu mais de 10 mil pessoas em conferências estaduais e 1.200 delegados/as nacionais, decidiu-se pelo uso da terminologia LGBT para identificar a ação conjunta de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. Em plenária ouve a proposição, votação e aprovação da troca da sigla GLBT para LGBT pelo argumento de dar maior visibilidade às lésbicas, representadas pela letra “L”. Para uma discussão mais aprofundada sobre a alteração das siglas e suas transformações ao longo do tempo, ver mais em: Facchini (2005) e Aguião (2018).

<sup>4</sup> O uso do termo *minorias* na redação do texto não se relaciona a sua percepção quantitativa e matemática na contagem das unidades, aqui o conceito de *minorias* se desdobra a partir da leitura de uma situação de

a sua permanência desses indivíduos, e em alguns casos, à sua sobrevivência (PEREIRA; BAHIA, 2011).

A investigação que apresentamos neste artigo busca desvelar os movimentos das práticas de gestão educacional implementadas no enfrentamento e combate a LGBTfobia no interior do espaço escolar<sup>5</sup>, pela percepção de gestores/as de escolas públicas estaduais de Educação Básica da cidade de Porto Alegre/RS. Para isso nos utilizamos da abordagem qualitativa (MINAYO, 2007), presente nos Estudos de Caso (YIN, 2001; ANDRÉ, 2013), no seu caráter descritivo-exploratório (FERREIRA, 2002), articulado a entrevistas semidirigidas (HAGUETTE, 2003; PRODANOV, FREITAS; 2013) e a pesquisa documental (CELLARD, 2008). Como sujeitos de pesquisa temos às equipes gestoras de 2 (duas) escolas públicas da Rede Estadual de Educação Básica do estado do Rio Grande do Sul em regiões distintas da cidade de Porto Alegre, o processo de análise de dados se desenvolveu a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Na propositura deste estudo trazemos para o debate acadêmico questões que envolvam o cotidiano vivido e experienciado no espaço escolar para a consecução dos objetivos educacionais que englobam todos os sujeitos que estão ali presentes. As práticas de gestão se apresentam de forma ímpar no combate a preconceitos, discriminações e violências LGBTfóbicas. É importante reconhecer que a invisibilidade desses sujeitos deixou de ser uma regra, há novas demandas nos espaços formativos e uma dessas demandas esta pautada no respeito a individualidade e as particularidades dos sujeitos que se apresentam nesse conjunto complexo e multifacetado.

Nesse olhar, a figura da gestão não se apresenta apenas como aqueles/as que assinam os cheques e que preza pelo cumprimento de instruções e normativas, incluímos aqui a ideia/compromisso firmado desses indivíduos como sendo responsáveis pelos processos de ensino-aprendizagem desenvolvidos no interior das instituições de ensino, tendo na promoção da educação para o respeito à diversidade e aos direitos humanos uma

---

desvantagem social, onde há um risco real de perda da identidade dos sujeitos pela vitimização imposta pelos processos de controle e homogeneização da sociedade heteronormativa (RIFIOTIS, 2006), ou ainda pela perspectiva jurídica (SÉGUIN, 2002) onde as minorias relacionam-se com os grupos vulneráveis onde ambos, em função de características específicas do seu conjunto social sofrem discriminação e são vítimas de intolerância e violências de toda ordem, nos mais diversos espaços.

<sup>5</sup> A pesquisa que aqui apresentamos atendente rigorosamente as determinações impostas pela Resolução nº 466/12 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Conselho Nacional de Saúde (CONEP/CNS), que trata das especificidades éticas das pesquisas nas Ciências Humanas e Sociais, no que tange aos princípios éticos das pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, sendo respaldado pelo mesmo, tanto no processo de produção e dados, quanto na análise e divulgação dos mesmos. Os dados da pesquisa que apresentamos foram produzidos no ano de 2015.

das bandeiras a serem erguidas, como potência no desenvolvimento dos sujeitos para o exercício pleno de sua cidadania.

### **A LGBTfobia e o Espaço Escolar: Algumas Considerações**

A escola tal como a conhecemos torna-se um lugar que vai para além da efetivação da construção e a articulação de diferentes saberes e conhecimentos, na conjuntura do atendimento as demandas dos indivíduos, passa a ser um importante espaço de socialização entre os integrantes da comunidade escolar (alunos/as, responsáveis, professores/as e demais servidores/as). As transformações ocorridas na sociedade contribuem para a constituição de uma escola que cumpra a sua tarefa constitucional no auxílio a formação dos sujeitos para a vida em sociedade. Marques e Castanho (2011), trazem para a reflexão a forma negativa com que a escola articula a suas práticas na relação com os saberes essenciais para a construção de conhecimentos de relação direta com o convívio em sociedade, considerando questões práticas que partem de um ensino sistemático e sem respostas as demandas ao mundo moderno e para a sociedade exigente.

Por esse viés o espaço educativo acaba por “desconstruir” esses indivíduos, ao invés de auxiliá-los a colocarem-se frente à realidade das diferenças econômicas, culturais e sociais. Comungamos da noção de escola como um espaço fértil para o desenvolvimento de diversas atividades que potencializem ações de valorização da pessoa humana, pois na educação encontramos um fator preponderante na formação do sujeito. A escola e seus professores/as estão na mediação do processo estabelecido “entre o conhecimento produzido pela sociedade, aspectos socioculturais e a apropriação de diferentes sujeitos em distintas fases do seu desenvolvimento” (SAVIANI, 2011, p. 12).

A LGBTfobia pode ser entendida como sendo o preconceito dirigido a lésbicas, gays, travestis e transexuais em relação a sua condição. O Manual de Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho (OIT, 2015, p. 17), define o termo: “negação de direitos em razão sexual da orientação e da identidade de gênero recebe o nome de *homossexualidade* (LGBTfobia). Uma violência que transforma características da diversidade sexual em motivo para desigualdades, vulnerabilidades, exclusões e riscos de toda ordem” - em outras palavras, é um tipo de preconceito dirigido a um segmento específico da sociedade. Essa condição de preconceito e discriminação perpassa as diferenças entre classes sociais, gênero e renda.



As políticas de combate LGBTfobia não podem ficar restritas apenas ao campo da segurança pública, como “somos acostumados a perceber”, é necessário um entendimento da sua inserção também no âmbito educacional, compartilhando da ideia de que o ambiente escolar é um espaço promissor para pôr fim a esse fenômeno. Entre os anos de 2008 e 2009 a Fundação Perseu Abramo (FPA)<sup>6</sup>, em parceria com a Fundação Rosa Luxemburgo Stiftung (RLS)<sup>7</sup>, realizou um estudo para subsidiar políticas públicas que combatam a discriminação e o preconceito contra as populações LGBT. Uma das conclusões que chama a atenção é que metade dos brasileiros entrevistados que nunca frequentaram a escola assumem comportamentos LGBTfóbicos, enquanto 10% daqueles que cursaram o Ensino Superior apresentam o mesmo comportamento (VENTURI; BOKANY, 2011).

Pensar uma educação em que os espaços educacionais incluam em suas práticas cotidianas políticas de promoção à erradicação da LGBTfobia não é uma tarefa fácil, pois essa compreensão está para além do currículo institucionalizado, no qual o temos a presença do desenvolvimento dos conteúdos curriculares das diferentes disciplinas e a preparação para o vestibular se tornam elementos prioritários em relação ao que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (BRASIL, 1996).

A LDBEN, em seu Art. 2º aponta o processo educativo como sendo motivado e desenvolvido a partir da “inspira[ção] nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania (...)”, além do seu Art. 3º que coloca a consecução da educação brasileira a partir de alguns princípios, entre eles “I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” e “IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância”.

Implementar políticas de erradicação a LGBTfobia no contexto escolar, em alguns casos, pode ser entendido por alguns membros da comunidade escolar conservadora<sup>8</sup>,

---

<sup>6</sup> Criada em 1996, a Fundação Perseu Abramo objetiva desenvolver ações voltadas para a reflexão política e ideológica para a promoção de atividades socioculturais como debates, estudos e pesquisas. A Fundação Perseu Abramo, substituiu até então a Fundação Wilson Pinheiro (FWP), que teve seu declínio, entre outros motivos, a instabilidade de recursos financeiros para sua manutenção. **Ver mais em:** <http://novo.fpabramo.org.br>.

<sup>7</sup> Na Alemanha em 1990 foi criada a Fundação Rosa Luxemburgo, uma instituição internacional sem fins lucrativos que prima pela formação política e o fortalecimento da democracia, esta fundação é ligada ao partido esquerdista alemão *Die Linke*. Em 2002 a fundação se estabeleceu no Brasil criando seu centro de planejamento para os países do Cone Sul (Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai), a partir de onde apoia projetos que se encaixem nas linhas temáticas prioritárias de fortalecimento da democracia e alternativas ao desenvolvimento. **Ver mais em:** <http://rosaluxspa.org/>.

<sup>8</sup> Da mesma forma que Silva (2010, p. 53), compreendemos o conceito “do ponto de vista do uso comum, o conservadorismo está ligado à pretensão de manter intacta, de conservar, portanto, de rejeitar o novo e o apelo à mudança, visto como riscos à ordem instituída”, o pensamento conservador de forma geral, baseia-se na oposição às inovações e às mudanças instaladas como fruto dos debates/campos de disputa.

como uma afronta à sociedade, uma inversão de valores, onde aqueles sujeitos “anormais” são privilegiados frente aos alunos “normais”. Ideias/pensamentos como estes citados não são apenas conjecturas concretizam-se, se materializam diariamente. Novamente a promoção dos direitos humanos no espaço escolar fica restrita a um grupo específico, deixando de lado principalmente o princípio da livre orientação sexual de jovens e adolescentes garantido como um direito humano fundamental presente na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (BRASIL, 1990).

As políticas de combate à LGBTfobia que nos referimos são definidas como um conjunto de ações coordenadas que visam a combater as diferentes formas de discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. Podem ser implementadas em diversas esferas de poder, com alcance nacional e/ou local, fomentadas ainda por diversos órgãos/entidades. Em sua maioria, essas políticas, são inspiradas nos princípios dos direitos humanos, direitos inerentes a todos os seres humanos, independentemente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião, orientação sexual ou qualquer outra condição.

Para Rua (1998, p. 232), a política “consiste no conjunto de procedimentos formais e informais que expressam relações de poder e que se destinam à resolução pacífica dos conflitos quanto aos bens públicos”. O Brasil não é reconhecido no cenário mundial quanto ao seu vanguardismo no desenvolvimento de ações e/ou políticas públicas<sup>9</sup> que auxiliam no combate ao preconceito sofrido pelas minorias.

É inegável que o desenvolvimento destas políticas públicas no país, faz com que o Estado de fato reconheça a necessidade de incluir estes sujeitos para além de seus planos de governo, o que de certa forma legitima o papel do Estado na promoção da equidade e da garantia de políticas baseadas em direitos integrais que se relacionam com a qualidade de vida digna de grupos historicamente difamados e tolhidos de direitos, conforme a própria Constituição Brasileira preconiza. Um exemplo de política de combate a LGBTfobia implementada no Brasil a nível nacional foi a implementação do Programa Brasil sem Homofobia (PBSH)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Rua (2009, p. 20) em seu texto, afirma que “embora uma política pública implique decisão política, nem toda decisão política chega a constituir uma política pública”.

<sup>10</sup> Como apontado por Rossi (2010), o Programa Brasil sem Homofobia é o resultado da materialização das reivindicações do Movimento LGBT junto ao Estado, na busca pela garantia da cidadania à comunidade no Brasil através da criação de políticas afirmativas de direitos aos LGBTs. Ganha destaque por ser o primeiro programa de governo brasileiro com foco à promoção dos direitos humanos, que combate a homofobia e a discriminação por orientação sexual a partir de um conjunto de ações articuladas em



A questão central que evocamos aqui pauta-se na importância do debate acerca do tema da LGBTfobia no conjunto de políticas voltadas para a sua erradicação, esse movimento não é homogêneo na sociedade, o que reforça ainda mais a relevância do debate no âmbito da educação e na formação de professores/as. O PBSH inspirou o desenvolvimento de outros programas de combate LGBTfóbico, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, fazendo com que empresas, clubes, escolas e outros espaços de convivência acabassem promovendo e estimulando o respeito e dignidade a estes sujeitos LGBTs.

Algumas escolas possuem programas de combate à preconceitos e discriminações articulados, tendo no diálogo e na mediação de conflitos a resolução dos problemas, além do acompanhamento dos estudantes e funcionários por pessoal especializado, contando ainda com o apoio e o auxílio da comunidade escolar. Infelizmente esse tipo de articulação torna-se a exceção a uma regra cruel vigente nas unidades de ensino do país. Na maioria dos casos a implementação dos programas/ações limita-se a um “observar” os alunos “problemáticos”<sup>11</sup>, desencorajando-os a se colocarem frente ao combate as violências sofridas. Esses sujeitos no contexto de exclusão são taxados como culpados pela condição em que se encontram e estimulados a negação da sua existência.

Outras instituições educativas optam pelo silêncio e a indiferença frente ao tema, já que compreendem de forma equivocada que cabe às famílias esse tipo de “educação”, pois nesse cenário, a educação é percebida única e exclusivamente pelo seu caráter instrumental, como um agente potencializador para o mercado de trabalho. Há alguns casos relatados de escolas que acabam, por meio das suas práticas discriminatórias, fomentando a violência, o preconceito e a discriminação contra os/as alunos/as LGBTs. Postura essa que parte da concepção de mundo das equipes gestoras e (por que não?) da

---

diferentes eixos, a saber: Articulação da Política de Promoção dos Direitos de Homossexuais, Legislação e Justiça, Cooperação Internacional, combate à violência e à impunidade, promoção de valores de respeito à paz e à não-discriminação por orientação sexual, consolidando um atendimento e tratamentos igualitários, garantia de uma política de acesso e de promoção da não-discriminação por orientação sexual, construção de uma política de cultura de paz e valores de promoção da diversidade humana, Política para a Juventude, Política para as Mulheres e Política contra o Racismo e a Homofobia. **Ver mais em:** ROSSI, A. J. **Avanços e Limites da Política de Combate à Homofobia:** Uma Análise no Processo de Implementação das Ações para a Educação do Programa Brasil sem Homofobia. 186 fls. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2010.

<sup>11</sup> A noção presente no uso do termo *problemático* se justifica no imaginário do senso comum na leitura do contexto da vivência LGBT pelo olhar da heterocisnormatividade, onde os sujeitos LGBTs se colocam para fora da norma, da regra social estabelecida. Nesse sentido no espaço escolar a sua presença se mostra como uma questão para além do cotidiano do espaço escolar, demandando por esse paradigma um olhar mais atento por parte dos/as gestores/as.

comunidade escolar, que ao se calar, vê-se como conivente com as posturas adotadas pela escola.

### **Estratégias Metodológicas: A Trajetória de Pesquisa**

Entender a metodologia como parte integrante, viva e ativa dentro de um processo investigativo dá segurança ao/a pesquisador/a quanto à validade do conhecimento por ele/a produzido, isso não significa dizer que qualquer metodologia adotada resulte em trabalhos de excelência. A escolha de uma metodologia adequada contribui para o desenvolvimento do processo investigativo, dando subsídios ao pesquisador no que se refere à validação ou não dos dados produzidos e até mesmo do tratamento analítico que estes dados sofreram. Nesse sentido, cabe apontar que a escolha metodológica é subjetiva dentro da ideia de que o/a pesquisador/a possui liberdade de escolher a melhor forma de encaminhar seus trabalhos.

A investigação que apresentamos busca desvelar os movimentos das práticas de gestão educacional implementadas por 2 (duas) escolas de Ensino Médio da Rede Pública do Estado do Rio Grande do Sul, integrantes da 1º Coordenadoria Regional de Educação (1ª CRE), situadas na cidade de Porto Alegre, no combate e enfrentamento à LGBTfobia no interior desses espaços, pela percepção dos/as gestores/as destas escolas (equipes diretivas). A própria complexidade do objeto impõe a construção de uma estratégia metodológica que dê conta das diferentes realidades institucionais, respeitando os distintos posicionamentos dos sujeitos frente ao entendimento dos fenômenos das discriminações, dos preconceitos e das violências imbricadas a LGBTfobia.

Adotamos a abordagem qualitativa na sua forte interação entre os sujeitos envolvidos e os fatos que se constituem como parte integrante da pesquisa. Essa abordagem possibilita que se extraiam, além dos significados que se colocam frente aos nossos olhos, aqueles que se revelam a partir de uma visão mais sensível e aberta do fenômeno (MELUCCI, 2005). A pesquisa qualitativa nesse sentido está repleta de simbolismos, possuem seu cerne os fatos que ocorrem no cotidiano das pessoas, possibilitando o entendimento dos fenômenos sociais em que os sujeitos se inserem, assim, centrada na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (MINAYO, 2000).

O uso da perspectiva dos Estudos de Caso (YIN, 2001; ANDRÉ, 2013), na compreensão de situações reais, específicas e bem delimitadas, nos permite a construção

de conhecimentos a partir da exploração intensa de um caso. Dessa forma o estudo de caso se mostra como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). A partir do seu caráter descritivo de observação dos fenômenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, e exploratório na promoção de uma maior familiaridade com o entendimento do fenômeno investigado, evidenciando práticas que precisam ser modificadas ou ainda obtendo alternativas ao conhecimento que se conhece.

A escolha das escolas participantes dessa investigação teve como critério, além da abertura das mesmas por parte das equipes gestoras, consideramos os valores do índice de abandono no nível Médio das escolas das regiões da cidade, segundo apresenta a divisão de planejamento e macrozonas, proposta pela Secretaria do Planejamento Municipal de Porto Alegre no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental – PDDUA (PORTO ALEGRE, 1999). As instituições selecionadas para o estudo estão presentes nas regiões com índices elevados de abandono: Eixo Baltazar (13,62%) e Eixo Partenon (13,96%), segundo o Observatório da Cidade de Porto Alegre (OBSERVA POA, 2015).

As entrevistas semidirigidas (HAGUETTE, 2003; PRODANOV; FREITAS, 2013), foram realizadas com os membros integrantes das equipes diretivas (Diretores/as Vice-Diretores/as, Orientadores/as e/ou Supervisores/as Educacionais) individualmente. A partir de um roteiro de questões previamente estabelecidas que traziam como questionamentos a importância da gestão no contexto escolar, o papel da equipe diretiva na escola contemporânea, possíveis violências presenciadas ou denunciadas por demais membros da comunidade escolar e as políticas institucionais (caso houvessem) de combate/enfrentamento a preconceitos e discriminações de estudantes LGBTs no espaço educativo.

Nos utilizamos da leitura de Cellard (2008), na pesquisa documental dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) das instituições, buscando encontrar elementos que de alguma forma incorporassem junto à escola práticas explícitas/nominadas de combate às violências de uma forma geral e elementos de reconhecimento da diferença dos estudantes presentes no espaço educativo. A pesquisa documental nessa perspectiva, funciona como uma tentativa de captar os registros da “dimensão do tempo à compreensão do social” (CELLARD, 2008, p. 291), consequentemente o PPP torna-se o registro dessa impressão

do tempo, das influências, dos desejos e dos anseios da comunidade escolar e/ou determinados grupos sociais.

A análise de dados se desenvolveu a partir da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), na compreensão do seu potencial aplicável a discursos e formas de comunicação diversas, possibilitando o entendimento das características, estruturas ou modelos contidos nos fragmentos das mensagens analisadas. Neste tipo de análise temos a emergência da identificação do sentido do comunicado, buscando um significado que está para além do uso da palavra dita. Bardin (2011), aponta como etapas na aplicação desta metodologia analítica a leitura geral dos dados e organização do material coletado (pré-análise), o estudo mais aprofundado dos dados orientado por hipóteses e pelo referencial teórico (descrição analítica) e a reflexão dos resultados obtidos, com embasamento teórico, estabelecendo-se relações e abrindo perspectivas (interpretação inferencial).

### **Os Achados de Pesquisa: As Práticas de Gestão no Contexto da Diversidade**

Semelhante a Wittmann (2000), compreendemos como fundamento das práticas de gestão educacional o conhecimento como objeto específico do trabalho escolar, sendo este extremamente importante no processo de (re)construção do fazer pedagógico. A comunicação como elemento de interlocução indispensável no processo de gestão e historicidade como ponte entre o passado favorecendo o reconhecimento das demandas educacionais, as limitações e também as possibilidades de executabilidade da gestão. Para alguns autores (PARO, 1999; BARROSO, 2006; DOURADO, 2006), as práticas de gestão ocupam um lugar de destaque no cenário da gestão educacional, pois nelas que temos a materialização da percepção dos gestores/as sobre o compromisso por eles/as firmado na relação entre a missão da escola e o seu papel transformador no contexto da modernidade.

As escolas integrantes de nossa investigação são signatárias da gestão democrática, em consonância com o que preconiza a Constituição Federal de 1988, a Lei Federal nº 9.394/96 (LDBEN) e a Lei Estadual nº 10.576/95 que dispõe sobre a gestão democrática como princípio da educação pública no estado do Rio Grande do Sul, de acordo com as peculiaridades de cada estabelecimento de ensino, garantindo a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BORDIGNON, GRACINDO; 2004). Seguindo o que preconiza o Plano

Nacional de Educação (PNE 2014 – 2024) “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação” (BRASIL, 2014).

A gestão democrática nessa perspectiva surge como possibilidade efetiva de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre seus agentes, no apoio das comunidades escolares e a sua participação ativa no desenvolvimento do trabalho pedagógico em suas mais variadas estruturas e dimensões. Desenvolver qualquer atividade na escola a partir deste olhar, significa reconhecer a gestão democrática como um elemento fundamental da estrutura organizacional da escola, especialmente na sua potência no desenvolvimento de um processo de participação coletiva incluindo os diferentes sujeitos que pertencem a este espaço.

O combate e o enfrentamento à LGBTfobia no espaço escolar pela perspectiva da gestão democrática, se efetiva a partir do reconhecimento das vulnerabilidades dos sujeitos LGBTs frente a um universo problemático no qual nos colocamos como sociedade no reconhecimento do outro como um ser humano complexo e possuidor dos mesmos direitos e deveres de todos os demais. A gestão democrática nesse sentido articula as possibilidades de enfrentamento dentro do coletivo escolar, incluindo toda a sua comunidade e não apenas aqueles que estão nos gabinetes, todos e todas são parte integrante e indissociável do processo.

Na perspectiva burocrática essa reflexão ocupa um outro lugar, sai do campo humanístico e situa-se junto ao processo puramente administrativo da escola, pois alinha-se com uma visão extremamente limitada do processo educacional a partir da resolução de conflitos na otimização do tempo e dos recursos humanos. A gestão burocrática por esse viés foca seus esforços na resolução pontual das questões, sem necessariamente se preocupar com a sua raiz a sua origem, nesse cenário o enfrentamento e o combate da LGBTfobia pautam-se na operacionalização de 2 (dois) elementos: a eficácia (fazer o que deve ser feito no alcance aos objetivos e metas traçadas) e a eficiência (resolução de problemas sem uma demanda grande de tempo e recursos).

A escola do Eixo Baltazar pauta os debates sobre as violências LGBTs a partir da responsabilização dos sujeitos alvos dessas violências. A equipe gestora compreende o espaço educativo na sua relação direta com o saber escolarizado, dessa forma as questões de gênero, sexualidade e respectivamente as violências que atravessam os sujeitos não

são consideradas problemáticas da escola, mas sim da vida cotidiana e da particularidade desses mesmos sujeitos. As práticas de gestão no combate a LGBTfobia não são articuladas a um projeto de educação experienciado/vivido na escola e pela escola, da forma como se apresenta a partir das falas dos integrantes da equipe diretiva, a LGBTfobia é um problema alheio a esse espaço.

(...) A escola não está aqui pra passar a mão na cabeça de ninguém. *Tu pode ser o que quiser lá fora*, mas aqui tu és um aluno como qualquer outro e deve se dar ao respeito. Não dá pra favorecer alguns alunos e não os outros, claro que não vamos deixar a escola virar um campo de guerra, mas também *é importante que essas pessoas tenham uma postura condizente com o lugar que estão*, na rua e na casa delas elas podem fazer o que bem quiserem. Isso aqui é uma escola (Vice-Diretor da escola do Eixo Baltazar – *grifo nosso*).

As violências sofridas pelos sujeitos LGBTs no espaço escolar, são tratadas de forma distante da realidade da própria escola como se ocorressem de forma alheia aos processos que são desenvolvidos no seu interior. Acreditamos que essa noção do impacto da LGBTfobia parte de um lugar da consciência dos/as gestores/as distorcido do sofrimento físico e psíquico que os sujeitos vulneráveis passam cotidianamente. Nos chama a atenção nesse cenário uma prática de estímulo à defesa dos direitos humanos no interior do espaço escolar alinhada a concepções equivocadas do papel da escola no combate às desigualdades sociais.

A gente entende que isso é um problema (*presença dos LGBTs*), *não podemos colocar na cabeça dos alunos ideias que nós mesmos não entendemos muito bem!* Essa parte da educação é de responsabilidade das famílias mesmo, não da escola! Não estou falando que estimulamos o preconceito, a discriminação e a violência, mas também *não podemos estimular esse comportamento* de ficar se aparecendo se mostrando na escola. *Alguns alunos não aceitam* e claro que se incomodam, acabam mexendo e fazendo piadinhas (Orientadora Pedagógica da escola do Eixo Baltazar – *grifo nosso*).

As entrevistas com esse grupo de gestores/as evidenciaram a falta de práticas institucionalizadas de gestão de combate a LGBTfobia no espaço da escola, considerando a consciências da equipe diretiva no reconhecimento da existência das violências contra esse grupo. Há “registros” de seguidas situações de violência LGBT presenciadas pela equipe, o que evidencia uma não-percepção coletiva do seu papel fundamental nesse tipo de enfrentamento. Partindo ainda uma postura de descaso e não-preocupação com esse grupo de estudantes, que nada mais são do que alunos e alunas da escola e devem ser tratados de forma equânime pela gestão da instituição.

Aparentemente há um desacerto no entendimento da equipe gestora quanto aos objetivos da escola pública no que se refere a formação integral dos estudantes no que diz



respeito ao “aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a sua formação ética” e a assimilação do “processo histórico de transformação da sociedade e da cultura como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania”, elementos estes preconizados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no Ensino Médio (BRASIL, 1996).

Claro que não deixo brigarem, mas as vezes acontece! Não quero que a *minha escola vire uma bagunça*, mas nós *não temos formação pra tratar dessas questões*, nem o pedagógico da escola tem. Imagina eu falando pros meninos do 3º ano que não podem chamar o colega de bichinha? No mínimo vão rir da minha cara. Eu acho que cabe as famílias tratar desses temas, não é o nosso papel. Podem me cobrar do conteúdo, isso sim! Temos muitos alunos de famílias religiosas aqui, *não podemos nos meter na formação do caráter dos alunos* (Diretor da escola do Eixo Baltazar – *grifo nosso*).

A escola do Eixo Baltazar abarca em suas práticas gestão o silêncio como dispositivo fundamental no não-enfrentamento de questões ligadas ao respeito à diferença e à diversidade, temos de forma latente a evidência de um apagamento dos sujeitos LGBTs no que se refere ao seu direito básico de existência e conseqüentemente o direito a educação. A Orientadora Pedagógica da escola ao se referir sobre a presença desses indivíduos no espaço escolar destaca “pra aguentar o que eles aguentam não é fácil, vários acabaram procurando outras escolas da região, aqui é complicado”. Já o Vice-Diretor, com um tom de alívio (e preocupação) deixa evidente que “esse pessoal aqui nos deixa mal, quando acontece alguma coisa temos que fazer alguma coisa e às vezes não sabemos o que fazer, com fazer e quando fazer”.

Não estamos aqui atribuindo um juízo de valor ou mesmo uma classificação dicotômica da equipe gestora como sendo boa ou má, compreendemos que existe uma complexidade que infelizmente as narrativas dos sujeitos não abarcam a sua totalidade, considerando ainda com a trajetória individual de cada um, repleta de contradições. Porém ao focalizarmos nossos esforços nas práticas de gestão, percebemos que a escola do Eixo Baltazar carece de uma instrumentalização dirigida à uma compreensão do papel da escola e do processo educativo na sua forma holística, ponderando ainda as desigualdades sociais com foco no reconhecimento do outro.

A escola do Eixo Partenon também carrega na sua constituição elementos que evidenciam uma falta de preparo institucional para o trato com as questões que envolvem gênero, sexualidade e violências contra grupos de minorias. Porém, diferente da escola do Eixo Baltazar, a equipe diretiva se mostra aberta e consciente do seu papel institucional

para além de separar as brigas de alunos/as e tentar aplicar ações punitivas. Práticas de combate e enfrentamento à LGBTfobia devem ser pensadas e articuladas considerando o *habitus* escola e dos seus sujeitos.

Não dá pra tolerar o preconceito aqui! Não interessa se é física ou verbal. Aqui na escola estamos sempre atentos. Às vezes alguma coisa passa, mas sempre vamos atrás! Suspender e chamar a família pra conversar não adianta, isso é paliativo. A gente precisa *pensar em ações* que reeduquem nossos alunos, a *cultura da violência é um ciclo vicioso* (Diretor da escola do Eixo Partenon – grifo nosso).

Alguns projetos foram desenvolvidos na escola e alinhados ao seu PPP no combate às violências, pelos relatos da equipe gestora. Inicialmente essas violências eram trabalhadas de forma generalista junto a algumas disciplinas na escola. Considerando que durante um período bastante longo a antiga gestão da escola não tinha essa preocupação, notadamente por estar geograficamente situada em uma região da cidade que violências de toda ordem se apresentam cotidianamente. Com a mudança da equipe gestora, um novo ciclo se inicia na escola trazendo consigo novas possibilidades de consecução de um processo educativo pensado a partir das necessidades dos alunos e alunas e não apenas pelos desejos e anseios de professores e professoras. O Diretor da escola destaca ainda que “foram tempos difíceis, a equipe antiga não queria se indispor com os alunos por medo deles, das suas famílias e dos grupos que eles faziam parte aqui na comunidade”.

A presença de alunos e alunas LGBTs foi tema de um intenso debate no interior da escola do Eixo Partenon, a partir da demanda do corpo docente da escola em formações continuadas dentro das temáticas do gênero, sexualidade e diversidade. Assim a atual equipe diretiva iniciou um intenso trabalho no reconhecimento das fragilidades específicas dos estudantes e também de formação dos docentes do seu corpo. A gênese dos projetos de combate a LGBTfobia emergiram nesse cenário, as formações em serviço dos/das profissionais do pedagógico da escola, parcerias com grupos e núcleos de estudos e pesquisas de Universidades, dentro das temáticas, foram fundamentais no desenvolvimento desse projeto, não deixando de lado a escuta constante das vivências dos sujeitos foco do trabalho da escola.

É um assunto bastante delicado, mas precisamos acompanhar as *mudanças do mundo* né?! Já perdemos alguns alunos que desistiram de terminar os estudos pelo jeito que as coisas eram aqui. Nossa escola mudou muito, o diretor já me mandou pra duas formações sobre o tema, uma que discutia o currículo e outra sobre resolução de conflitos. Acabei virando uma *multiplicadora* aqui na escola! Outros colegas começaram a buscar por conta própria formações, a nossa escola sempre divulga esse tipo de curso e depois compartilhamos com os colegas o que aprendemos. *Usamos as reuniões pedagógicas* para isso sabe,

como se fosse um espaço de formação continuada no interior da escola (Supervisora Educacional da escola do Eixo Partenon – *grifo nosso*).

Com relação ao desenvolvimento das práticas de gestão o Vice-Diretor da escola do Eixo Partenon em sua entrevista ressalta que todos “aprenderam fazendo”, no início de forma muito intuitiva e depois começaram a buscar subsídios para implementar práticas que minimizassem a reprodução do preconceito LGBTfóbico no interior da escola. Rodas de conversa e debates nos componentes curriculares foram estimulados, os professores/as aderiam a proposta, dentro das suas possibilidades e com o passar do tempo os projetos foram se estruturando e efetivando-se de forma concreta. Para o Diretor da escola a saída encontrada no desenvolvimento da discussão das temáticas de gênero, sexualidade, diversidade foi desenrolar essas questões pelo viés dos direitos humanos, um tema bastante recorrente nos noticiários.

Era evidente que tínhamos um problema sério de violência aqui na escola, tínhamos uma aluna trans, *foi um verdadeiro Deus no acuda aqui na escola*. A menina era sempre atacada, riam dela, era triste de ver. *Como íamos fingir que nada estava acontecendo?* Escolhemos o tema dos direitos humanos como transversal nas disciplinas, começamos tímidos nos debates, depois nos soltamos mais, ficamos mais confiantes. A recepção dos alunos nos motivou a reprimir com mais veemência os xingamentos e brigas, no final conseguimos criar um espaço de conversa e escuta. Os alunos começaram a falar o que achavam sobre preconceitos, diziam as experiências que passaram. *Ai a gente da direção foi anotando tudo o que eles falavam pra depois pensar em alguma coisa bacana pra fazer* (Diretor da escola do Eixo Partenon – *grifo nosso*).

Importante compreendermos a existência da diversidade das práticas de gestão a partir na sua materialidade e implementação a partir das concepções dos/as gestores/as educacionais. As concepções dos sujeitos são constantemente atravessadas pelas suas experiências, possibilitando (ou não) a escuta e a empatia como princípios basilares. A tentativa pela imposição e pela presunção demasiada não combinam com os desafios da educação do nosso tempo. Esses movimentos reflexivos que aparecem nas falas das equipes diretivas não denotam uma predileção ou mesmo a tentativa de privilegiar um grupo em detrimento de outro no espaço escolar. O que temos é a manifestação do sentido maior da educação no que se refere à construção de elementos que auxiliem o desenvolvimento dos sujeitos baseado no respeito ao outro, as liberdades individuais e o papel da educação com elemento de libertação.

Vou admitir! No começo eu achava estranha essa preocupação da nova direção, com o tempo o pessoal começou a *trazer outras pautas para o debatermos na escola*. Trabalhamos sobre as violências contra as mulheres, falamos de vulnerabilidade social, falamos de racismo, bah! Vários assuntos foram surgindo, *os alunos se interessaram e foram trazendo vários assuntos para a sala de aula*. Os professores foram nos falando e construímos pequenos

projetos e algumas ações até... Falamos bastante do preconceito contra gays, o diretor construiu um mural no andar de cima onde os alunos deixaram recados, fotografias, imagens, desenhos e um monte de outras coisas. Acho que isso foi *fruto do trabalho* que fizemos, não só a gente da direção, mas os professores, os funcionais e até mesmo as famílias (Supervisora Educacional da escola do Eixo Partenon – *grifo nosso*).

A escola do Eixo Partenon nem sempre foi assim e mesmo na sua atual conformação dificuldades acontecem, como apontou o Vice-Diretor, a questão que se apresenta é que incluir junto às práticas de gestão no combate a LGBTfobia fez com que a frequência desse tipo de violência diminuísse consideravelmente, o que não significa que tenham desaparecido na sua totalidade. Nas palavras do Vice-Diretor “volta e meia algum incidente acontece, faz parte, é preciso que fiquemos com os olhos e os ouvidos sempre atentos, nem sempre as coisas chegam até nós, temos que ir atrás”. Essa fala emerge do relato de uma situação onde uma menina lésbica era atacada pelos meninos, mas não buscava ajuda na escola, a partir da percepção de um professor que medidas foram tomadas no sentido de mostrar acolhimento a esta aluna e simultaneamente punir os seus agressores.

O que percebemos com os relatos presentes nas entrevistas com as equipes diretivas das 2 (duas) escolas investigadas é a presença de pedagogias (JUNQUEIRA, 2012; 2013), que corroboram a abordagem da gestão na negação dos sujeitos LGBTs no espaço educativo. Consequentemente essa negação se desdobra na não-percepção voluntária ou involuntária de práticas que simultaneamente coíbam e enfrentem a LGBTfobia. É comum identificarmos nos espaços escolares a utilização de ações corretivas/punitivas sem planejamento pedagógico, evidenciando uma política institucional de descaso e desrespeito. A escola acaba por implementar as pedagogias referidas por Junqueira (2012; 2013) como sendo as mais presentes no cotidiano das instituições de ensino e também das vivências dos sujeitos: a “pedagogia do insulto” e a “pedagogia do armário”.

A negação da existência dos sujeitos LGBTs faz com que as pedagogias do insulto e do armário se apresentem de forma mais evidente no espaço educativo pois possuem uma íntima relação com a vida dos sujeitos nas suas experiências mais simples e cotidianas, relacionam-se com a “normalização” de comportamentos sociais que invisibilizam e até mesmo não reconhecem a existência do outro. A pedagogia do insulto é definida por Junqueira (2012, p. 17), como um movimento de exclusão a partir de “piadas, brincadeiras, jogos, apelidos, insinuações, expressões desqualificantes – poderosos mecanismos de silenciamento e de dominação simbólica” na construção desse

*habitus* de discriminação e negligência. A pedagogia do armário por sua vez se mostra como “um conjunto de práticas, relações de poder, classificações, construções de saberes, sujeitos e diferenças que o currículo constrói sob a égide das normas de gênero e da matriz heterossexual” (JUNQUEIRA, 2013, p. 283).

Essas pedagogias juntas acabam regulando, normatizando e ditando as regras do espaço escolar, tornando assim invisíveis aqueles/as que não seguem o modelo da heterossexualidade. Da forma que são construídas as pedagogias do insulto e do armário possuem um potencial de interpenetração na estrutura institucional da escola, através dos processos de gestão da educação nela implementados. São pedagogias construídas no dia a dia por meio de pequenas ações que muitas vezes passam despercebidas pela gestão, principalmente porque esses comportamentos de desrespeito à dignidade dos sujeitos LGBTs ao entrarem no ambiente escolar acabam sendo naturalizados e internalizados pelos sujeitos em suas diferentes posições.

### **Considerações Finais**

A investigação que apresentamos neste artigo teve como objetivo desvelar os movimentos das práticas de gestão educacional implementadas em 2 (duas) escolas de Ensino Médio da Rede Pública do Estado do Rio Grande do Sul, no enfrentamento à LGBTfobia no interior desses espaços pela percepção dos/as gestores/as (equipes diretivas). Apresentamos aqui uma perspectiva teórica para o melhor entendimento da problemática de investigação, isso não significa que novos caminhos e novos olhares sobre a problemática não possam emergir a partir de um novo posicionamento teórico e metodológico no tratamento dos dados produzidos.

O campo de estudos da gestão educacional é extremamente multifacetado e permite uma interlocução com diversas outras áreas do campo da educação. Esse movimento evidencia a permeabilidade existente na interface de intersecção que apresentamos com esse trabalho investigativo. Abordagens, perspectivas epistemológicas, influências teóricas e aspectos metodológicos são facilmente abarcados na articulação destes campos de pesquisa. Nesta investigação nos aproximamos do campo da gestão educacional a partir das suas práticas junto aos estudos de gênero e diversidade sexual, evidenciando ainda os movimentos constitutivos das práticas de gestão no enfrentamento a preconceitos e discriminação, que muitos chamam de “valores” ou mesmo “moral” no contexto social.

A instituição escolar se estabelece como sendo um espaço privilegiado na construção de conhecimentos e saberes essenciais para a vida em sociedade, se consubstancia não apenas como um local de transmissão de saberes curriculares, mas também um espaço de socialização de toda uma comunidade na efetivação das suas subjetividades a partir das relações estabelecidas entre esses sujeitos. As práticas de gestão nesse cenário se mostram como um componente que organiza os processos educativos a partir dos elementos que citamos anteriormente no alcance dos objetivos educacionais das escolas na sua relação com a vida cotidiana para além das experiências da educacionais, incorporando para si a diversidade social, cultural e geracional.

As escolas das regiões dos Eixos Baltazar e Partenon da cidade de Porto Alegre, utilizam diferentes recursos e estratégias no fazer a “administração” do espaço educativo, buscando através das práticas instituídas pela equipe gestora atender as demandas emergentes deste espaço educativo, assim temos a presença das ações de combate a violências, preconceitos e discriminações de toda ordem. As práticas de gestão, nesse contexto, tornam-se importantes instrumentos na elaboração, articulação e desenvolvimento dos processos deslegitimação de violências ocorridas no interior das unidades de ensino. Buscamos evidenciar no texto os diferentes movimentos e percepções das equipes gestoras no entendimento dos processos de gestão no combate e no enfrentamento a LGBTfobia, as escolas operacionalizam seus processos de forma não equivalente, utilizam-se das suas concepções e leituras do papel da escola, dos processos educativos e da sua própria noção de gestão nos encaminhamentos internos na consecução de garantia da qualidade social dos direitos dos sujeitos da escola.

Quando focalizamos nossos esforços no entendimento do combate à LGBTfobia, inevitavelmente recorreremos ao papel desempenhado pelas equipes gestoras, destacando ainda a materialização do “ato gestar” na compreensão da importância da ação direta e efetiva desse grupo no enfrentamento a esse tipo de violência e sua força na garantia de construção de um ambiente saudável para o desenvolvimento das potencialidades de todos os/as alunos/as. Não buscamos julgamentos de mérito nas ações tomadas pelas equipes diretivas das escolas integrantes desta pesquisa, mas sim analisarmos de forma crítica as possibilidades e os limites impostos por essas práticas de gestão no atendimento às necessidades e demandas específicas dos grupos LGBTs inseridos no espaço escolar.

A escola da região do Eixo Baltazar adota uma postura bastante passiva com relação ao combate as violências sofridas pelos/as alunos/as LGBTs, temos nas não-práticas de gestão o silenciamento desses sujeitos, mesmo que a sua existência seja



percebida no interior da instituição de ensino. Invisibilizar esses sujeitos torna-se o caminho mais fácil para a efetivação da gestão da educação, desconsiderando as necessidades no atendimento às demandas efetivas de vulnerabilidade que esse grupo sofre cotidianamente na escola.

Ao observarmos os dados produzimos percebemos que existe uma construção da subjetividade coletiva da equipe diretiva que percebe o fenômeno da violência pela responsabilização das vítimas, especialmente na forma como as mesmas se comportam no espaço educativo (trejeitos, maneiras, gírias, entre outros). Culpabilizar as vítimas é uma forma de deslocar a gênese do problema e transferi-la para uma dimensão não relacionada diretamente com o espaço da escola, como algo externo e alheio. Esse processo faz com que a responsabilização das ações desenvolvidas no interior do espaço educativo não recaia diretamente sob equipe de gestão, as pedagogias do insulto e do armário mostram a sua face mais cruel, fomentada indiretamente pelas não-práticas de gestão instituídas nessa escola.

Em contra partida, a escola do Eixo Partenon opera por um viés bastante diferente ao reconhecer a diversidade e as violências presentes no interior do espaço escolar. As falas da equipe diretiva evidenciam uma postura ativa no enfrentamento dos problemas que ocorrem dentro do espaço, principalmente aqueles relacionados com o tema das violências. A existência de alunos e alunas LGBTs não é negada, é compreendida na sua natureza espontânea, da mesma forma que a presença de diferentes grupos de alunos operam na composição da diversidade do espaço escolar, uma das suas melhores características.

O reconhecimento dos sujeitos LGBTs estimula a gestão da escola a se reinventar no que tange ao atendimento desse grupo no combate a violências, existe aqui uma percepção do papel da escola na luta contra preconceitos e discriminações a partir de uma leitura de mundo e da instituição de forma humanizadora, inclusiva e garantista no que se refere aos direitos universais de todo ser humano. As práticas de gestão no combate a LGBTfobia não são articuladas de forma isolada junto as ações da escola, se entrelaçam a um projeto institucional de erradicação das violências de gênero e diversidade sexual. Aqui temos as práticas de gestão compreendidas como elementos potentes na transformação do espaço educativo na ideia de uma educação que privilegie a comunhão do conhecimento científico/institucionalizado juntamente com aqueles da ordem social, dentro dos princípios da ética, da cidadania e do combate às desigualdades.

A promoção de uma educação voltada para os direitos humanos não se restringe ao atendimento de um único grupo social em detrimento a outros no contexto da escola. Essa perspectiva de educação elucida e desvela a necessidade de reconhecimento dos sujeitos desse espaço a partir da garantia dos seus direitos fundamentais, inalienáveis a toda e qualquer pessoa humana. A presença de ações isoladas ao invés de políticas institucionalizadas acaba evidenciando uma fragilidade presente junto as práticas de gestão, pois a efetivação de ações isoladas mostra o não compromisso da instituição junto com o atendimento das demandas emanadas dos sujeitos do espaço educativo.

A LGBTfobia possui reflexos que são percebidos para além dos muros da escola, se materializa em distintos espaços da tessitura social e da subjetividade dos sujeitos integrantes da comunidade escolar. Uma escola que se propõe a fomentar uma educação voltada para o pleno exercício dos direitos humanos e da cidadania, tem por obrigação desenvolver práticas e ações que possibilitam a comunhão saudável entre os sujeitos, propiciando ainda mecanismos que permitam a estes sujeitos uma qualidade de vida dentro e fora da escola.

Os desafios da implementação de práticas de gestão no combate à LGBTfobia no espaço escolar são muitos, pautam-se essencialmente na forma como a equipe de gestão da escola compreende o papel da educação na transformação da sociedade, a emancipação dos sujeitos e o próprio processo educativo. Dessa forma, as práticas de gestão exercem uma função de operacionalização do compromisso de uma educação humanizadora pautada no respeito ao outro, refletida em toda comunidade escolar.

No momento em que vivemos, a garantia dos direitos da população LGBT precisa ser garantida de forma definitiva nos espaços educativos, descolando-se do senso comum presente na “boa vontade” dos gestores. Se quisermos de fato transformar o sistema educacional de forma a atender esses sujeitos é fundamental que a mudança comece a partir da construção de novas concepções sobre o trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas. Não podemos permitir que crenças e valores individuais pautem as ações desenvolvidas pelo Estado de direito no que se refere à proteção dos direitos de grupos minoritários historicamente excluídos dos seus direitos fundamentais. Este é um processo contínuo, a mudança não se dá de maneira imediata, se mostra no exercício diário do respeito e a da compreensão de que todos somos diferentes, ninguém é igual a ninguém, e essa diferença apenas reforça o nosso caráter único como seres humanos.

## Referências

- AGUIÃO, Silvia. *Fazer-se no “Estado”*: uma etnografia sobre o processo de constituição dos “LGBT” como sujeitos de direitos no Brasil contemporâneo. Editora EDUERJ, 2018.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? *Revista Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://goo.gl/x7iY4Y>. Acesso em: 9 jan 2021.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. *História da educação e da pedagogia: geral e Brasil*. 3. Ed., São Paulo: Moderna, 2006.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. *História da Educação*. São Paulo: Moderna, 1996.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carpeto. (Org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- BORDIGNON, Genuíno.; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carpeto.; AGUIAR, Marcia Angela. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. *Formação do espírito científico*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BRASIL, Conselho Nacional de Combate à Discriminação/Ministério da Saúde. *Brasil sem Homofobia - Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra GLTB e de Promoção da Cidadania Homossexual*. Brasília, 2006.
- BRASIL. Constituição. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. *Estatuto da criança e do adolescente*: Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial.
- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012*. Diário Oficial da União, 13 de junho 2013. Ed. 112, Seção 1, p. 59, Brasília, DF: CNS, 2013.
- BRASIL. *Plano Nacional de Educação (2014/2024) – PNE/Ministério da Educação*. Brasília, DF: INEP, 2014.
- CELLARD, André. A Análise Documental. In: POUPART, Jean. *et al. A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FACHINNI, Regina. **Sopa de letrinhas?** Movimento homossexual e produção de identidades coletivas nos anos 90. Rio de Janeiro, Garamond – Seção Garamond Universitária, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados. In: RANGEL, Mari. (Org.). *Supervisão Pedagógica – princípios e práticas*. São Paulo: Papyrus, 2001.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As Pesquisas Denominadas “Estado da Arte”. *Educação & Sociedade*, ano XXIII, n. 79, p. 257-272, ago/2002. Disponível em: <https://bityli.com/gYiEF>. Acesso em: 02 fev 2021.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

HOFFMANN, Rodolfo. Transferências de Renda e Redução da Desigualdade no Brasil e em Cinco Regiões entre, 1997 e 2004. *Econômica*, Rio de Janeiro, v.8, n.1, p. 55–81, junho 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/fl1yaXI>. Acesso em 21 fev 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo Brasileiro de 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JUNQUEIRA, Rogério Diniz. D. Pedagogia do armário e currículo em ação: heteronormatividade, heterossexismo e homofobia no cotidiano escolar. In: MISKOLCI, Richard.; PELÚCIO, Larissa. (Orgs.). *Discursos fora da ordem: sexualidade, saberes e direitos*. São Paulo: Annablume, 2012.

JUNQUEIRA, Rogério Diniz. Pedagogia do armário: a normatização em ação. In: *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 7, n. 13, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://cutt.ly/fl0UGIX>. Acesso em: 12 fev 2021.

LIBÂNEO, J. C. José Carlos. *Didática*. 1 ed. São Paulo: Cortez, 1994.

LÜCK, Heloísa. Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, junho 2000. Disponível em: <https://cutt.ly/Xl1ycla>. Acesso em 20 fev 2021.

MARQUES, Patrícia Batista.; CASTANHO, Marisa Irene Siqueira. O que é a escola a partir do sentido construído por alunos. *Psicol. Esc. Educ.*, Maringá, v. 15, n. 1, pág. 23-33, 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/ZlBvIOU>. Acesso em: 11 fev de 2021.

MARTINS, José do Prado. *Administração Escolar: Uma abordagem crítica do processo administrativo em Educação*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELUCCI, Alberto. *Por Uma Sociologia Reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura*. Petrópolis: Vozes, 2005.

- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Conceito de Metodologia de Pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 15ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MORENO, Jamile Coelho. Conceito de Minorias e Discriminação. *Revista USCS Direito*, ano X, n 17, p. 141-156, jul./dez. 2009.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho*. 2a. ed. Brasília, 2015.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- PEREIRA, Graziela Raupp.; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco. Direito fundamental à educação, diversidade e homofobia na escola: desafios à construção de um ambiente de aprendizado livre, plural e democrático. *Educar em Revista*, n. 39, p. 51-71, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/6bQIS3N>. Acesso em: 04 maio 2021.
- PORTO ALEGRE, Lei Complementar nº 434, de 1 de dezembro de 1999. *Dispõe sobre o desenvolvimento urbano no Município de Porto Alegre, institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental de Porto Alegre e dá outras providências*. Disponível em: <https://bitly.com/aVdAo>. Acesso em: 12 jan 2021.
- PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIFIOTIS, Theophilos. *Nos campos da violência: diferença e positividade*. 2006.
- RIO GRANDE DO SUL. Lei estadual nº 10.576, de 14 de novembro de 1995. *Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências*. Disponível em: <https://cutt.ly/810U2Ei>. Acesso em: 7 fev 2021.
- ROSSI, Alexandre José. *Avanços e Limites da Política de Combate à Homofobia: Uma Análise no Processo de Implementação das Ações para a Educação do Programa Brasil sem Homofobia*. 186 fls. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2010. Disponível em: <https://cutt.ly/DbQWchH>. Acesso em: 05 maio 2021.
- RUA, Maria das Graças. Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos. In: RUA, Maria das Graças.; VALADÃO, Maria Izabel. *O Estudo da Política: Temas Selecionados*. Brasília: Paralelo 15, 1998.
- SANDER, Benno. *Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.
- SAVIANI, Demerval. *História das ideias pedagógicas no Brasil*. São Paulo: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, Nereide. Escola e luta de classes na concepção marxista de educação. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, v. 3, n. 1, 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/ulBvweV>. Acesso em: 05 fev 2021.

SÉGUIN, Elida. *Minorias e grupos vulneráveis: uma abordagem jurídica*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SILVA, Antonio Ozáí da. O Pensamento Conservador. In: *Revista Espaço Acadêmico*, UEM, v.9, n. 107, p. 53-55, abr/2010. Disponível em: <https://cutt.ly/AIBxolg>. Acesso em: 21 jan 2021.

VENTURI, Gustavo. BOKANY, Vitória. (Orgs.). *Diversidade Sexual e Homofobia no Brasil: Intolerância e Respeito às Diferenças Sexuais*. FPA: 2011.

VEYNE, Paul. O último Foucault e sua moral. (Trad. Wanderson Flor do Nascimento). *Critique*, Paris, Vol. XLIL, nº 471-472, 1985.

WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em março de 2021.

Aprovado em junho de 2021.