

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**FRANCINE NAZÁRIO DA SILVA**

**A GESTÃO COMO GESTO: POSSÍVEIS ROTAS PARA O SENSÍVEL NA GESTÃO**  
**EDUCACIONAL**

**CRICIÚMA**

**2023**

**FRANCINE NAZÁRIO DA SILVA**

**A GESTÃO COMO GESTO: POSSÍVEIS ROTAS PARA O SENSÍVEL NA GESTÃO  
EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Rodrigo Mueller

**CRICIÚMA**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S586g Silva, Francine Nazário da.

A gestão como gesto : possíveis rotas para o sensível na gestão educacional / Francine Nazário da Silva. - 2023.

101 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Educação, Criciúma, 2023.

Orientação: Rafael Rodrigo Mueller.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Gestos na arte. 3. Técnica. 4. Política. I. Título.

CDD. 22. ed. 371.2

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**FRANCINE NAZÁRIO DA SILVA**

**A GESTÃO COMO GESTO: POSSÍVEIS ROTAS PARA O SENSÍVEL NA GESTÃO  
EDUCACIONAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 11 de agosto de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Rafael Rodrigo Mueller – UNESC – Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – Orientador

Prof. Dr. André Cechinel – UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – Banca

Profa. Dra. Aurélia Regina de Souza Honorato – UNESC – Universidade do Extremo  
Sul Catarinense – Banca

Francine Nazário da Silva  
Mestranda

À minha mãe e ao meu pai.

## AGRADECIMENTOS

*“E eu voltei pra acabar tipo infarto*

*Depois fazer renascer, estilo parto*

*Eu me refaço, fato, descarto”*

Principia – Emicida, part. Fabiana Cozza, Pastor Henrique Vieira e Pastoras do Rosário.  
Compositores: Leandro Roque De Oliveira (Emicida) / Vinicius Leonard Moreira.

Início os agradecimentos com música e, de forma muito especial, com Emicida, por entender que é o meu respiro em meio ao caos. A música, o filme, a série, as exposições de arte, o grafite, o *pixo*... o meu respiro é arte. E, é claro, não poderia ser diferente, preciso agradecer a cada artista por resistir [...] – nos colchetes possuem os inúmeros motivos da resistência diária em diversos aspectos e, fortemente, no campo da arte.

Agradeço à minha mãe e ao meu pai – incansavelmente e para sempre – por sempre estarem ao meu lado e por acreditarem comigo, mesmo quando significou dor. Aqui, na pesquisa, tem muito mais do que experiências sobre aspectos burocráticos. As entrelinhas estão encharcadas de exaustão. O sensível na gestão tem muitas histórias e *“eu voltei pra acabar tipo infarto. Depois fazer renascer, estilo parto”*. Por isso, meu agradecimento vai para minha mãe e meu pai, pois só eles sabem de cada detalhe.

Agradeço, também, ao melhor amigo de todos, o Digão. Ele sempre me ouve, inclusive a meus choros, assistiu aos meus surtos e rimos muito. Não tenha muitos amigos, mas tenha o melhor.

Agradeço à minha avó, que ajuda do seu jeitinho e que pergunta todos os dias como está a minha dissertação e quando farei o doutorado. A pessoa que fala para todo mundo que a neta é professora universitária e está terminando o mestrado. “Vó, cheguei!”.

Agradeço, ainda, aos/às meus/minhas alunos/as que falam: “Professora, quando podemos te chamar de mestra?” e dão boa sorte todos os dias para a conclusão da dissertação. A vocês: “Cheguei! Muito obrigada por fazer dos meus dias e da minha profissão algo leve.”.

Agradeço, igualmente, aos meus colegas e minhas colegas do Colégio Unesc e da graduação. O apoio de vocês foi fundamental para a conclusão desta etapa.

Por fim, agradeço a cada uma e cada um que acredita em mim, pois sei que são muitas e muitos!

*Bora para a próxima fase!*

“Essa aqui vem do fundo do meu coração  
Do mais profundo canto em meu interior  
Pro mundo em decomposição  
Escrevo como quem manda cartas de amor.”  
Cananéia, Iguape e Ilha Comprida – Emicida,  
part. Teresa (filha do Emicida), 2019.

“A escola é, também, um mundo social que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos.”

Forquin, 2000.

## RESUMO

A presente pesquisa visa dialogar com conceitos importantes e apresentar novos para a gestão educacional, bem como pensar em seu aspecto terminológico. A política, a técnica e o sensível surgem como formas de ressignificar o olhar para o gesto da gestão em espaços de ensino, a fim de flertar com a arte como possibilidade de sensibilização do olhar da gestão educacional. Apresento o gesto como um conceito caro para a arte e a relaciono com a gestão por meio da sua raiz etimológica. A partir disso, questiono: de que forma ressignificar o gesto com relação aos processos e procedimentos da gestão educacional? Objetivo, assim, analisar possibilidades de ressignificar os processos e procedimentos da gestão educacional a partir do gesto. Para isso, faz-se necessário, enquanto objetivos específicos, identificar, nas produções científicas, conceitos de técnica e política que se aproximem da gestão educacional; analisar o conceito de gestão educacional a partir das principais referências no Brasil; e refletir, a partir da etimologia da gestão, sobre o gesto como conceito vinculado ao campo da arte. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, mesmo que parta das minhas experiências com os espaços de ensino e minhas relações com gestão de instituições de ensino. Busco, por meio de Rosana Paulino, Grada Kilomba, Kamilla Nunes, Aline Natureza, Lygia Clark, Miriam Celeste Martins, Gisa Picosque, Heloisa Lück e outras autoras, autores e artistas, possíveis diálogos, a fim de propor rotas e ressignificar olhares a partir dos conceitos e possibilidades apresentadas.

**Palavras-chave:** gestão educacional; técnica; política; arte; gesto.

## ABSTRACT

This research aims to discuss important concepts and present new ones for educational management, as well as thinking about their terminological aspect. Politics, technique and the sensitive emerge as ways of giving new meaning to the management gesture in teaching spaces, in order to flirt with art as a possibility of raising awareness of the view of educational management. I present gesture as a concept dear to art and relate it to management through its etymological root. From this, I question: how can we give new meaning to the gesture in relation to the processes and procedures of educational management? The objective, therefore, is to analyze possibilities of giving new meaning to the processes and procedures of educational management based on gesture. To achieve this, it is necessary, as specific objectives, to identify, in scientific productions, technical and political concepts that are close to educational management; analyze the concept of educational management based on the main references in Brazil; and reflect, based on the etymology of management, on gesture as a concept linked to the field of art. This is a bibliographical research, even though it is based on my experiences with teaching spaces and my relationships with the management of educational institutions. I seek, through Rosana Paulino, Grada Kilomba, Kamilla Nunes, Aline Natureza, Lygia Clark, Miriam Celeste Martins, Gisa Picosque, Heloisa Lück and other authors, authors and artists, possible dialogues, in order to propose routes and give new meaning to perspectives from of the concepts and possibilities presented.

**Keywords:** educational management, technique, politics, art, gesture.

## LISTA DE IMAGENS<sup>1</sup>

Imagem 1: O pessoal é político / o político é pessoal, 2018, Kamila Nunes. ....	23
Imagem 2: Escape, 2021, Aline Natureza e Kamilla Nunes .....	32
Imagem 3: Falha, 2021, Kamilla Nunes. ....	36
Imagem 4: Deu no jornal, 2019, Kamilla Nunes. ....	42
Imagem 5: Vidraça, 2019, Kamilla Nunes. ....	45
Imagem 6: Retrato da "Escrava Anastácia".....	51
Imagem 7: Illusions, Vol. II, Oedipus, 2018, Grada Kilomba. ....	53
Imagem 8: Bastidores, 1997, Rosana Paulino. ....	55
Imagem 9: Instalação Moiras, 2019, Edith Derdyk. ....	64
Imagem 10: Processo de montagem de Moiras, 2019, Edith Derdyk.....	66
Imagem 11: Processo de montagem de Moiras, 2019, Edith Derdyk.....	71
Imagem 12: Dos Caminhos Que Se Bifurcam, 2016, Edith Derdyk. ....	78
Imagem 13: Dos Caminhos Que Se Bifurcam, 2016, Edith Derdyk. ....	79
Imagem 14: Montagem da exposição em muitas mãos 'Dos Caminhos Que Se Bifurcam', 2016, .....	80
Imagem 15: Montagem da exposição em muitas mãos .....	81
Imagem 16: Montagem da exposição e os diversos materiais utilizados .....	82
Imagem 17: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal. ....	87
Imagem 18: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal. ....	87
Imagem 19: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal. ....	88
Imagem 20: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal. ....	89
Imagem 21: Obra datilográfica, 1968, Lygia Clark. ....	90
Imagem 22: Fragmento da proposição Caminhando, 1963, Lygia Clark.....	92

---

<sup>1</sup> Sugiro, conforme apresenta Feldhaus (2022), por meio de Canclini (2016), Didi-huberman (2011) e Loponte (2019), a imagem como texto, uma vez que ela não é apenas figura, algo meramente ilustrativo. Ela possui e dá sentido ao texto. As produções artísticas, nessa perspectiva, não são meras ilustrações, mas possibilitam outras formas de questionar (Feldhaus, 2022, p. 117). A proposta é que as imagens que povoam este trabalho adquiram um caráter menos ilustrativo e digam, por elas mesmas, que não são apêndices ou anexos, mas a própria pesquisa (Feldhaus, 2022, p.31). Ainda, para além das relações entre educação, docência e formação, é importante aliar essas conexões para pensar numa gestão educacional sensível. Portanto, as imagens apresentadas possuem uma formatação de modo a propor ao/à leitor/a aproximação com o texto em sua totalidade e buscam se afastar de um padrão que, por vezes, as figuras apresentam.

Imagem 23: Materiais para a proposição da fita de Moebius, da produção Caminhando (1963), da artista-propositora Lygia Clark. Caminhando, 1963. Lygia Clark. Fonte: acervo Lygia Clark – portal. ....	93
Imagem 24: Fragmentos da proposição Caminhando, 1963, Lygia Clark.....	94

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Modelo de superação de uma gestão educacional com olhar fragmentado para um olhar conjunto. Passagem da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto.....	75
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APU – Assessoria Pedagógica Universitária

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional

PGE – Plano de Gestão Escolar

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

PPP – Projeto Político Pedagógico

Unesc – Universidade do Extremo Sul Catarinense

## SUMÁRIO

<b>1 COMEÇO-MEIO-FIM: PARTE INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2 AS POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS DA TÉCNICA E DA POLÍTICA NAS TOMADAS DE DECISÕES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....</b>	<b>34</b>
2.1 CONCEITOS DE TÉCNICA: HÁ POLÍTICA? .....	38
2.2 CONCEITOS DE POLÍTICA POR MEIO DA ARTE CRÍTICA: A ROTA DO SENSÍVEL.....	49
<b>3 GESTÃO EDUCACIONAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PARA O GESTO....</b>	<b>62</b>
3.1 FRAGMENTOS PEDAGÓGICOS: DIMENSÕES DESCONEXAS, OLHARES DESENCONTRADOS .....	69
3.2 O GESTO DA GESTÃO EDUCACIONAL: UM OLHAR PARA O ENTORNO .....	77
<b>4 O GESTO DA GESTÃO E AS OPORTUNAS CONEXÕES COM O GESTO NA ARTE: EM CURSO .....</b>	<b>85</b>
<b>5 COMEÇO-MEIO-FIM: CONSIDERAÇÕES E PROPOSIÇÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>

## 1 COMEÇO-MEIO-FIM<sup>2</sup>: PARTE INTRODUTÓRIA

A experiência pode ser proeminente para as pesquisas em Educação, seja por onde partimos, pelo percurso ou, até mesmo, pelo destino almejado. Minhas experiências estão fortemente vinculadas a esta escrita e, embora a pesquisa que estou prestes a apresentar não se trate de uma pesquisa autobiográfica, proponho-me a realizar um exercício de análise do entorno.<sup>3</sup> Compreendo, aqui, o espaço de diálogo para propor reflexões a partir das experiências em instituições de ensino, por meio da minha ocupação em seus diversos espaços – como filha de professora, estudante e professora –, e por considerar “as histórias de vida como projetos de conhecimento” (Josso, 2004, p. 23), especialmente na Educação. São essas histórias que perpassam do pessoal ao profissional e que considero uma oportunidade de explorar pontos de convergência e divergência a partir das experiências desde muito antes da minha formação inicial docente. Portanto, partirei das narrativas do meu percurso formativo de experiências pessoais e profissionais, propondo-me a entrecruzá-lo com o que a bibliografia tem a oferecer sobre o gesto da gestão. “Em outras palavras, procurar ouvir o lugar desses processos e sua articulação na dinâmica dessas vidas” (Josso, 2004, p. 38), dessas experiências que, no caso da pesquisa, partem das minhas experiências, o que Josso (2004) considera como ser um sujeito consciente da sua formação. Portanto, para o surgimento da pesquisa, realizei uma análise entre minhas experiências pessoais e profissionais.

Desde 1993, a Direção — que depois passa a ser conhecida como gestão escolar e que, no decorrer do texto, optei por gestão educacional por sua abrangência entre as etapas de ensino, da Educação Básica ao Ensino Superior, que denomino, no decorrer da escrita, como instituições de ensino<sup>4</sup> — fez parte da

---

<sup>2</sup> Lê-se de forma circular como em “O político é pessoal, o pessoal é político”, da artista catarinense Kamilla Nunes (Imagem 1). Afinal, compreendo a pesquisa como possibilidades de ires e vires, a qual tem começo, meio e fim. Um fim, que nem sempre termina, mas, por vezes, começa.

<sup>3</sup> Opto por discorrer na primeira pessoa por, também, considerar que “O político é pessoal, o pessoal é político”. Além disso, embora não seja uma pesquisa autobiográfica, o ponto de partida é a experiência, que “é um saber particular, subjetivo, relativo, contingente, pessoal” (Larrosa, 2002, p. 27).

<sup>4</sup> Como apresentarei no capítulo destinado à temática, compreendo que “A gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino [...]” (Lück, 2015, p. 112).

minha rotina familiar, pois tive uma mãe diretora e vivi a escola em suas minúcias. É “colocar a mão na massa”, estar junto e ouvir os inúmeros discursos e histórias do que se passa em seus corredores para além das minhas vivências estudantis. Naquela época, ainda na infância, iniciava-se o que viria a ser inspiração para esse percurso, pois foram oito anos de vivências escolares diretas e indiretas, na escola e em casa. “Os contos e as histórias da nossa infância são os primeiros elementos de uma aprendizagem que sinalizam que ser humano é também criar as histórias que simbolizam a nossa compreensão das coisas da vida” (Josso, 2004, p. 43). Essas histórias começam a fazer parte de pequenos detalhes da vida, como, no meu caso, a paixão pela Educação, por ensinar e aprender, a minha organização para o momento de estudo, gostar de estar na escola, sentir-me segura nesse espaço e ser liderança mesmo quando não era líder. Essas são características alinhadas “as experiências, de que falam as recordações-referências constitutivas das narrativas de formação, contam não o que a vida lhes ensinou mas o que se aprendeu experencialmente nas circunstâncias da vida” (Josso, 2004, p. 43).

As narrativas de formação, entre a infância e a adolescência, sequenciadas na fase adulta, me influenciaram, pois, após o período como gestora na educação infantil, minha mãe passou para o concurso público da Rede Estadual de Santa Catarina, onde leciona, até hoje, o componente curricular de História, para o que se formou. Em 2016, foi convidada para assumir uma escola da Rede, dois anos *pro tempore*<sup>5</sup>, para elaboração do Plano de Gestão Escolar (PGE), e concorrer às eleições, sendo dois anos eleita. Acompanhei cada detalhe, cada conversa, curso, vontade de mudança, de ressignificar, vontades que me inspiraram.

No ano seguinte, em 2017, decidi mudar minha carreira profissional e estudos entrando para o Curso de Artes Visuais Licenciatura, na Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). Mesmo que em Licenciatura, a formação em Artes Visuais perpassa pelo que chamamos de professora-artista<sup>6</sup> e, por isso, oportuniza diálogos

---

<sup>5</sup> De acordo com o Vade Mecum Brasil, *pro tempore* significa “em razão do tempo”. Disponível em: <https://vadecumbrasil.com.br/palavra/pro-tempore>. Acesso em: 25 jun. 2023. Para as escolas, quer dizer que as diretoras estão nos respectivos cargos temporariamente, pois ainda haverá uma eleição direta.

<sup>6</sup> Sou mulher e estou falando a partir das minhas experiências. Além da pesquisa se apresentar na primeira pessoa, falo sobre a importância do papel da mulher em espaços de pesquisa, utilizando apenas de mulheres artistas. Portanto, opto por usar, no texto, apenas o gênero feminino. Ainda, a variação de gênero nas palavras com o/a, devido à extensão do texto, pode torná-lo cansativo durante sua leitura.

ainda mais intensos com a arte, não apenas nos ateliês para a produção do saber-fazer, mas na produção do conhecimento sobre ser artista, em que pude participar, apresentando minhas produções individuais e coletivas em exposições.

Minha primeira e inesquecível experiência como artista foi no PRETEXTO<sup>7</sup> do Sesc, ocorrido na Sala Edi Balod, em 2019, o que reverberou na exposição “Nós estamos trabalhando agora”<sup>8</sup>. O convívio com os/as colegas, em sua maioria, do bacharelado em Artes Visuais, bem como com as professoras e artistas Angélica Neumaier e Daniele Zacarão, para pensar a profissão artista e para produção da nossa exposição, oportunizaram momentos inesquecíveis e que tiveram grande relevância para minha formação enquanto professora-artista. Ainda, tivemos como ministrante das ações do PRETEXTO, a artista e curadora catarinense, Kamilla Nunes. Esse foi o meu primeiro contato com ela e com os estudos sobre curadoria e o trabalho de artista. Isso posto, considero o PRETEXTO um marco na minha vida pessoal e profissional, uma vez que a experiência como artista e a aproximação com artistas oportunizaram reconhecer a minha formação de professora-artista como relevante para minhas pesquisas e ação docente.

Ainda durante a graduação, a disciplina de Gestão de Processos Educativos, assim como o estágio de Gestão Escolar – o qual me debrucei sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola –, encantavam-me e davam movimento àquilo que não imaginava que fariam parte das minhas pesquisas e interesses. Do mesmo modo, a disciplina de Políticas e Normas da Educação Básica, que tem relevância no processo da gestão educacional e mesmo na docência. Assim, identifiquei que o conhecimento em políticas e normas que regem a educação ultrapassam as barreiras da burocracia e podem dar suporte aos procedimentos e organização das instituições de ensino, além dos seus reflexos na dimensão pedagógica, o que veio a se afirmar no meu percurso a partir de 2019.

Em julho de 2019, fui chamada para ser bolsista na Diretoria de Ensino de Graduação da Unesc, setor vinculado a extinta Pró-reitora Acadêmica da instituição, hoje Pró-reitora de Ensino — seguindo até maio de 2022 como Assistente Administrativa na Assessoria Pedagógica Universitária (APU), núcleo vinculado à

---

<sup>7</sup> “O Pretexoto é um projeto com forte enfoque formativo que pretende trazer conhecimento qualificado para artistas sobre o processo criativo, mercadológico e artístico da arte contemporânea” (Acervo pessoal. Informação retirada do e-mail de inscrição recebido em 13 de março de 2019).

<sup>8</sup> Disponível em <https://unesc.net/porta1/aicom/blog/44942-sala-edi-balod-recebe-exposicao-nos-estamos-trabalhando-agora->. Acesso em: 25 jun. 2023.

Diretoria de Ensino de Graduação Presencial, o que aguçou minha curiosidade sobre a gestão em espaços formativos. Porém, apenas em 2021, já no mestrado, durante o estágio de docência na disciplina de Gestão de Processos Educativos com as licenciaturas integradas, pude perceber que é um campo que me interessa para além dos conhecimentos postos, pois algo na chamada gestão educacional move os meus pensamentos sobre a necessidade de ultrapassar as barreiras puramente burocráticas. Todas essas experiências possuem conexões, tendo seu fio condutor por meio daquilo que me permiti analisar, sentir e expressar por meio da presente escrita, e conduzem uma pesquisa que relaciona o gesto da gestão, dialogando com a gestão educacional, o sensível e uma tentativa de aproximação com a arte.

Colocar em uma narrativa a evolução de um diálogo interior consigo mesmo sob a forma de um percurso de conhecimento e das transformações da sua relação com este, permite descobrir que as recordações-referências podem servir, no tempo presente, para alargar e enriquecer o capital experiencial (Josso, 2004, p. 44).

Nesse caso, essas conexões ocorrem por aquilo que aconteceu, mas que, por meio da experiência, se tem um olhar singular e nem por isso perde sua legitimidade; muito pelo contrário, oportunizam-se outros olhares, talvez, distintos em alguns aspectos, daquilo que já foi estudado sobre a gestão educacional, por exemplo. O presente estudo tomou forma por eu compreender que a experiência é propositora de pesquisas significativas do ponto de vista da educação e que possui certa originalidade por meio da sua subjetividade, pois foi suscitado a partir da minha relação com a gestão educacional – que inicia das vivências familiares, dando continuidade com os meus estudos sobre o tema e minhas experiências profissionais – e com a arte – da formação inicial docente à professora de Arte. Além disso, é importante afirmar que não me faço gestora, no entanto, minhas vivências em um setor de gestão de uma instituição de ensino são relevantes para a compreensão de alguns aspectos, especialmente, organizacionais e seus impactos no processo pedagógico. O que verifica que

[...] o lugar da experiência sou eu. É em mim (ou em minhas palavras, ou em minhas ideias, ou em minhas representações, ou em meus sentimentos, ou em meus projetos, ou em minhas intenções, ou em meu saber, ou em meu poder, ou em minha vontade) onde se dá a experiência, onde a experiência tem lugar (Larrosa, 2011, p. 6).

Portanto, as experiências que me trouxeram aqui são únicas e singulares. E, talvez, a minha formação inicial docente em Artes Visuais, carregada de experiências no campo da arte e da educação, oportunizou relações tão distintas e, aparentemente, incomuns quando vinculadas a gestão educacional. Assim, compreendo que navego por águas turbulentas e caminho por trajetos conflituosos; no entanto, partir da experiência fez lembrar que “tanto nas línguas germânicas como nas latinas, a palavra experiência contém inseparavelmente a dimensão de travessia perigosa” (Larrosa, 2002, p. 25).

As experiências pessoais e profissionais se entrecruzam em diversas situações. Como em momentos que pude me fazer presente na escola pública, nas trocas com os/as estudantes das licenciaturas em suas pesquisas de campo e nos diálogos com a minha mãe – que, na ocasião, estava como Assessora Pedagógica de uma escola da Rede Estadual, cargo em que permaneceu até 2021, quando retornou para a sala de aula. Aqui, o olhar passa a ser da profissional e algumas análises chamam atenção. Nesses contatos, ficou perceptível a fragilidade tanto da importância de repensar o funcionamento e a relevância da dimensão pedagógica, como da resignificação da dimensão administrativa não apenas como algo burocrático e técnico, mas, também, político em toda a sua estrutura.

Não diferente, do lugar em que ocupo na universidade, identifico limitações na relação entre as duas dimensões citadas, pois, de fato, parece-me que se apresenta uma necessidade de ampliar os estudos e suas compreensões e considerar que a experiência como ponto de partida tem sua relevância daquilo que funcionou ou do que precisa melhorar. Entretanto, os diálogos necessários entre essas dimensões ainda são absorvidos seja pela rotina das instituições de ensino, pela ânsia em resolver, imediatamente, problemas – com a implicação da chamada burocracia –, por falta de conhecimento sobre aspectos que envolvem a gestão educacional por completo e não fragmentados e/ou por outros aspectos que, provavelmente, não foram citados aqui.

A partir dessas reflexões, algumas análises, das quais me comprometi no início do texto, passam a tomar rumos que se destinam a aspectos que envolvem processos e procedimentos das instituições de ensino e que possibilitam compreender questões que se aplicariam à gestão educacional. Tanto a política quanto a técnica, que falarei mais adiante, são características importantes na educação em seu sentido amplo, sendo, do mesmo modo, importantes para a gestão desses espaços. Não muito distante desses conceitos, é possível relacionar o papel da gestora educacional com o gesto, conceito, também, caro no campo da arte, por exemplo.

Com isso, associo a palavra gestão ao gesto a partir da sua etimologia. Início minhas buscas a partir do verbo *gerir*, que tem sua origem gramatical no latim *gerere*, que significa continuar, agir, fazer, e está associado ao *gestus*<sup>9</sup>. Sua raiz etimológica se vincula ao gesto por meio do *gestus*, movimento, atitude, gesto e sugere análise em *gest-*.<sup>10</sup> Ainda, em *gest-*, é apresentado o *gestio*, ação de administrar, dirigir, gestão. Desenvolve-se, portanto, entre as palavras gestão e gesto, a mesma origem etimológica.

Com isso, problematizo: de que forma ressignificar o gesto com relação aos processos e procedimentos da gestão educacional? Além disso, outras perguntas, a partir de conceitos que serão debatidos na pesquisa, como a técnica, a política e o sensível aliados à gestão, norteiam-me: há política no contexto da gestão educacional? Quando há política? O quanto a não compreensão das dimensões técnica e política pode refletir nos processos da instituição de ensino e na organização do espaço educacional? Isso impacta para um olhar sensível do entorno num ambiente de ensino? Com base em tais questionamentos, ou a partir deles, alguns aspectos se fortalecem no percurso e aproximam ainda mais a reflexão sobre as possibilidades de diálogos sobre um gesto da gestão a partir do olhar sensível.

Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo analisar possibilidades de ressignificar os processos e procedimentos da gestão educacional a partir do gesto. Para isso, faz-se necessário, enquanto objetivos específicos, identificar nas

---

<sup>9</sup> WATKINS, Calvert. *The American Heritage Dictionary of Indo-European Roots*. 2 ed. Houghton Mifflin Harcourt: USA, 2000.

<sup>10</sup> HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

produções científicas conceitos de técnica e política que se aproximem da gestão educacional; analisar o conceito de gestão educacional a partir das principais referências no Brasil; e refletir, a partir da etimologia da gestão, sobre o gesto como conceito vinculado ao campo da arte. Com isso, considerando o gesto um conceito caro para a arte e sua relação na raiz etimológica da gestão, considero, no decorrer da pesquisa, relações e análises feitas por meio da arte.

Foi realizada uma busca bastante complexa para articular os conceitos apresentados dentro de um campo que, por vezes, sugere algo puramente burocrático, como no caso da gestão educacional, como se não estivéssemos falando de espaços de ensino para aprendizagem ocupados por sujeitos singulares e subjetivos. Portanto, quase como se fosse evidente, não foi possível localizar, no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)<sup>11</sup>, pesquisas sobre a gestão educacional que dialogassem com o sensível ou de campos próximos a arte, o que pode parecer óbvio, por soar incomum a aproximação entre a gestão e a arte, por um caráter ambíguo entre os dois temas, o qual apresenta ausência nessa relação, mas não sua impossibilidade. Portanto, não considero relevante trazer os resultados pontuais da busca para a pesquisa, como tentativa de não a deixar prolixa.

No entanto, uma questão interessante observada nessa busca de um gesto da gestão com possíveis relações entre a técnica, a política e o sensível foi sobre como esses conceitos se movimentam nas pesquisas: de maneira direta, indireta, oculta ou inexistente? Compreendo, com isso, que, por vezes, são conceitos certamente abordados na área da educação – especialmente a política. No entanto, de que forma são analisados? É como se estivessem suspensos ou óbvios quanto ao seu sentido e compreensão. Agamben (2018, p. 2), como veremos no capítulo 3, também esboça angústia quanto ao apresentado sobre “o que é o gesto?”. Não distante, algo semelhante me incomoda quanto aos termos aqui apresentados relacionados aos espaços de ensino. A política, por exemplo, é tratada quase como “assunto proibido” nesses ambientes, contudo, é ponto de relevância, não só para o processo da pesquisa a ser apresentada no decorrer do texto, mas para as instituições de ensino.

---

<sup>11</sup> Opto pelo banco de teses e dissertações da Capes por se tratar de um repositório oficial do Governo Federal e abarcar o maior número de teses e dissertações nacionais.

A exemplo disso, Kamilla Nunes (2018) nos proporciona a reflexão por meio do seu trabalho *O pessoal é político / o político é pessoal* (Imagem 1), entoando um conceito razoável para o que veremos sobre política. Nunes (2018) propicia, por meio da sua produção, possibilidades analíticas sobre um díptico e aponta duas propostas de leitura, bem como uma escrita em formato circular com – ou sem – começo/meio/fim, uma vez que, a depender da sua posição, a leitura e a compreensão podem ser alteradas. Poderia, ainda, propor a seguinte leitura: é político o pessoal – no circular à direita da leitora. Porém, mesmo que sem pontuações, poderia partir de um questionamento “é político, o pessoal?”. Nunes (2018) não parece nos dar respostas, mas provocar e chamar para possíveis reflexões sobre o quão político seria o pessoal e como identificamos isso no dia a dia, bem como em que isso implica na vida das pessoas.

Imagem 1: O pessoal é político / o político é pessoal, 2018, Kamila Nunes.  
Fonte: <https://www.kamillanunes.com/o-pessoal-é-politico>.



## **O PESSOAL É POLÍTICO / O POLÍTICO É PESSOAL, 2018**

*Kamila Nunes*

*Em fevereiro de 1969, uma mulher escreveu o texto cujo título se tornou o slogan feminista dos anos 1970 nos Estados Unidos da América (EUA): “O pessoal é político”. Carol Hanisch focou nos aspectos de “terapia” e “terapia e política”, assunto polêmico num momento em que as mulheres precisavam estreitar laços e lutar juntas para reivindicar seus direitos, sobretudo por igualdade de gênero. Esse trabalho retoma o slogan propondo uma leitura circular, que se dá pela visualidade da frase. Assim, o díptico traz duas possibilidades de leitura: o pessoal é político / o político é pessoal (Nunes, 2018).<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> A artista Kamilla Nunes apresenta em seu portfólio pequenos textos sobre suas produções. Disponível em: <https://www.kamillanunes.com/o-pessoal-%C3%A9-pol%C3%ADtico>. Acesso em: 17 jul. 2023.

Aproveito as proposições reflexivas de Kamilla Nunes para ressaltar que a presente pesquisa pretende lançar singelos lampejos, pequenas centelhas, não para iluminar, mas como proposta de incentivar possíveis reflexões sobre a política, a técnica e o sensível na gestão educacional – como gesto. A partir dessas considerações, proponho, por meio de uma curadoria de imagens e produções artísticas contemporâneas, pois são produções que têm nos ajudado a pensar e a

Vivenciar a ação pesquisante, o olhar indagador, a vigília criativa e atenta ao mundo ao nosso redor, o estudo, a leitura, a constante formação cultural nos alimenta como profissionais da educação. Profissionais que aprendem seu ofício na convivência diária com a pesquisa de sua própria prática. Pessoas que, convivendo com a arte contemporânea, potencializam suas ações em trajetos propositores (Martins, 2010, p. 229).

As propostas de artistas contemporâneas podem não estar ligadas diretamente à temática voltada para a educação. No entanto, a curadoria que realizei apresenta diálogos possíveis. Alguns deles, talvez, abertos para interpretações, ao mesmo tempo em que se apresentam criticamente para e sobre uma sociedade politicamente exausta. A pesquisa e a curadoria de produções artísticas contemporâneas estão carregadas de posicionamento político, uma vez que toda pesquisa possui o olhar, as vivências, as experiências e as escolhas de quem escreve. Sendo assim, são produções que se apresentam quando “A inquietude provoca, e é provocada, pela ação investigativa, pelo mergulho na experiência, que se torna vital na arte contemporânea” (Martins, 2010, p. 233).

É válido ressaltar que as produções artísticas aqui apresentadas cumprem um papel de referencial teórico tanto quanto os escritos por meio de teses, dissertações, livros, artigos científicos, entre outros; do contrário, a presente pesquisa perderia o seu sentido por considerar que a arte – por meio do sensível – propicia a reflexão. Assim, as produções, os processos e os trabalhos artísticos têm papel científico tanto quanto os escritos afirmados pela academia possuem pesquisa e propõem a reflexão e o pensamento crítico. Portanto, o presente escrito se constitui, também, pelas reflexões propiciadas a partir das artistas que fazem parte desta pesquisa.<sup>13</sup>

A curadoria artística que apresento no decorrer deste escrito – e não escrito – são de mulheres artistas contemporâneas. Opto por iniciar com as artistas catarinenses Kamilla Nunes e Aline Natureza como reconhecimento regional. Já, na

---

<sup>13</sup> Esta decisão, também, é política.

parte que se refere à política, escolho as artistas negras Grada Kilomba e Rosana Paulino, como possibilidade de dar espaço e voz para quem precisa ser ouvida e vista em todos os lugares, bem como ocupar espaços que falam de e sobre política. Na mesma etapa, embora não possuam suas produções artísticas, insiro considerações de mulheres artistas, como Brígida Campbell e Katia Canton, sobre a arte, a política e o sensível. O espaço da arte destinado apenas a mulheres artistas é pensado como uma quebra de estereótipos de uma ciência, ainda, com homens brancos e europeus em sua maioria. É um trabalho complexo, se considerarmos que as referências propostas na academia são esmagadoramente compostas por estas características. O ano é 2023 e – ainda – preciso justificar a minha escolha por mulheres artistas, seja para dar satisfação ou para avisar ao mundo que estamos longe de uma igualdade digna de gêneros.

Falando sobre tudo isso, é importante lembrar do momento político em que se deu a pesquisa, o qual tem relevância para a história do país, bem como para a educação. Iniciei minhas pesquisas em 2022, ano eleitoral no Brasil. Período em que falar sobre política pode soar perigoso. Em ambientes de ensino, mesmo, nem se fala. Há perigo na opinião, há perigo na contestação, há perigo, inclusive, contra a ciência! Existem medo e mentira espalhados por todo canto. Isso fica evidente até no processo dessa escrita, em que levei algum tempo para conseguir mencionar de que tempo estou me reportando.

As notícias falsas e mentirosas, conhecidas por *fake news*, aumentaram exponencialmente. Concluo a escrita em 2023, e as mentiras nas redes sociais só aumentam. Além disso, tivemos o marco de uma tentativa de golpe ao Estado. Desde o resultado das eleições de 2022, em que o presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi eleito democraticamente, bolsonaristas<sup>14</sup>, de diferentes regiões do Brasil, solicitaram uma intervenção militar – lê-se golpe militar – e acamparam em frente aos quartéis. Posteriormente, solicitaram uma intervenção federal. O fato é que solicitaram inúmeras intervenções em nome de “Deus, pátria e família”, todas inconstitucionais. Sendo um país democrático, um protesto pacífico é, de todo modo, legal juridicamente. No entanto, no dia 8 de janeiro de 2023, grupos que estavam acampados nos quartéis foram financiados e apoiados para uma tentativa de golpe

---

<sup>14</sup> Forma como são chamados os adeptos e propagadores das falas e ações de Jair Messias Bolsonaro.

contra o estado de direito em Brasília, no Distrito Federal. A invasão ocorreu no Palácio do Planalto, Palácio do Congresso Nacional e Palácio do Supremo Tribunal Federal, os quais foram depredados por vândalos. Os resultados foram desastrosos e, no dia 10 de janeiro de 2023, o Governo do Distrito Federal divulgou uma lista com 736 presos<sup>15</sup>. Ainda, na mesma data, a Câmara de Deputados estimou um prejuízo que superava a R\$ 3 milhões, enquanto o do Senado era de R\$ 4 milhões.<sup>16</sup> Além disso, como se não bastasse, 78 obras artísticas e acervo cultural foram danificados, sendo 14 no Senado e 64 na Câmara.<sup>17</sup>

Quanto à educação, nos períodos 2016-2018, no governo do Michel Temer, e 2019-2022, no governo do Jair Messias Bolsonaro, tivemos cortes que chegaram a R\$ 74 bilhões<sup>18</sup> – após o corte da Emenda Constitucional 95<sup>19</sup>, além da imagem da professora entrar em colapso. Alguns assuntos se tornam proibidos em sala de aula – conforme já mencionei – como o fato de a Ditadura Militar precisar ser tratada como Regime, principalmente no governo bolsonarista. Com isso, busco com Kilomba (2019) – que nos proporcionará possíveis reflexões sobre o conceito de política no capítulo 2 – assumir o papel de subversão aos termos e conceitos de uma linguagem imposta e o poder da fala.

O próprio conceito de gestão educacional se apresenta, atualmente, numa perspectiva neoliberal, principalmente nos dois últimos governos, em que as instituições de ensino recebem o título de autônomas – essa última sob forma de lei pelo Artigo 15 na Lei de Diretrizes e Base (LDB) 9394/96<sup>20</sup> –, com recursos mínimos. Laval (2019) diz se tratar de uma “roupagem da nova gestão que não engana” (p. 251) ou, como afirma o autor, sobre as tentativas da reforma gerencial na escola que

---

<sup>15</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/01/10/terrorismo-brasilia-presos.ghtml>. Acesso em: 25 jun. 2023.

<sup>16</sup> Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/colunas/quanto-custa/quanto-custam-prejuizos-congresso-ataques-golpistas/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

<sup>17</sup> Páginas da Câmara e do Senado com informações das obras danificadas: <https://www.camara.leg.br/noticias/933508-relatorio-preliminar-estima-que-prejuizo-com-invasao-a-camara-ja-supera-r-3-milhoes/> e <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/01/13/reparo-de-obras-de-arte-pode-chegar-a-r-1-milhao-diz-equipe-do-museu-do-senado>. Acesso em: 25 jun. 2023.

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/11/07/desmonte-no-orcamento-da-educacao-atrasa-recuperacao-do-setor-alertam-especialistas>. Acesso em: 25 jun. 2023.

<sup>19</sup> Disponível em: <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:emenda.constitucional:2016-12-15:95>. Acesso em: 25 jun. 2023.

<sup>20</sup> LDB 9394/96, Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 25 jun. 2023.

“[...] parece ser a legítima conclusão de um projeto burocrático” (p. 254) e que respaldam ações antidemocráticas nas escolas públicas, por exemplo, em todo território nacional. Saliento que, no período citado anteriormente, tivemos a contratação de gestoras escolares como um cargo de confiança, em substituição às eleições para gestão como escolha por meio de votação da comunidade escolar, como no caso de Criciúma/SC, em uma ação do prefeito Clésio Salvaro<sup>21</sup>, a qual, por vezes, é vista como mera ação burocrática e de resolução prática.

É importante e necessário compreender o burocrático como político, não apenas técnico, e pensar a política na dimensão administrativa na busca de uma técnica menos burocratizada, ou seja, a técnica para além do simples ato burocrático – a burocracia aparecerá na perspectiva da técnica e como necessidade de resolver problemas imediatos. “Não causa surpresa saber que sistemas técnicos de vários tipos estejam profundamente interligados com as condições da política moderna [...] Todos sabemos que pessoas têm política; coisas não” (Winner, 2017, p. 197). Nesse caso, compreender a técnica como atividades realizadas por pessoas e, a partir disso, pensar na técnica como processo político. Portanto, escolho apresentar o conceito de técnica, a partir de Vieira Pinto (2005) e Winner (2017) ao considerar que os dois autores dão conta de explicitar o conceito proposto e analisado na pesquisa; e, como veremos, os viesamentos e conexões entre política e técnica contemplados a partir da análise dos trabalhos da artista Kamilla Nunes e Aline Natureza.

Entre alguns aspectos que pretendo abordar, trago Campbel (2021, p. 109) quando diz que “a arte tem uma atuação política sempre que apresenta novas formas de se relacionar com os espaços, com as pessoas e com as coisas”. Falar sobre espaços de ensino é, inevitavelmente, falar das relações com o meio, e as novas formas de fazer isso são reconhecidas por meio do subjetivo, ou seja, são formas singulares de ser e estar no mundo. Com isso, “podemos pensar que a política não está somente nas relações diretas com as questões sociais, mas,

---

<sup>21</sup> LEI COMPLEMENTAR Nº 441, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2021, em seu artigo 10, diz que: “O Diretor Escolar de cada Unidade de Ensino Pública Municipal, independentemente do número de alunos matriculados, será de livre nomeação e exoneração pelo Chefe do Poder Executivo, e aprovação em processo seletivo, a ser realizado pela Secretaria Municipal de Educação, a cada 04 (quatro) anos”. Lei disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/c/criciuma/lei-complementar/2021/45/441/lei-complementar-n-441-2021-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-da-rede-municipal-de-criciuma-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 25 jun. 2023.

também, nas questões relacionadas aos processos de produção sensível [...]” (p. 109). Isso faz com que, entre outras coisas e de alguma forma, a política e o sensível se conectem.

Desse modo, conduzo análises possíveis que interseccionam entre a política, a técnica, o sensível e o gesto da gestão educacional. O que evidencia a necessidade, também, de propiciar algumas reflexões, no decorrer do texto, sobre processos e procedimentos executados e propostos para gestões em instituições de ensino, especialmente nas escolares. Para tanto, parti dos teóricos mais estudados e apresentados nas pesquisas citadas em trabalhos de teses e dissertações durante minhas buscas, analisando o que temos como referencial a partir deles e o que poderíamos ressignificar em diálogo com outros autores.

Lück (2011, 2015) e Libâneo (2018) defendem a ideia da gestão educacional<sup>22</sup> como espaço democrático de construções e pensamentos coletivos, por meio da participação efetiva da comunidade escolar nas decisões e ações da escola. Sempre que falamos de gestão em ambientes de ensino formal, especialmente em instituições públicas, a palavra democracia tem valor inestimável. A LDB 9394/96, em seu artigo 3º, prevê a gestão democrática, “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Os autores, ainda, compreendem o papel da gestora educacional como o de mediadora e conciliadora nas tomadas de decisões. Além disso, apresentam, em suas pesquisas, aspectos organizacionais que norteiam o funcionamento das dimensões propostas numa gestão educacional, o que os tornam relevantes para as pesquisas sobre o tema no Brasil, apresentando mais um aspecto político quanto aos processos e procedimentos da gestão educacional.

Entendo que proponho discorrer sobre as possíveis conexões de algo, noutra momento e, talvez, distante do comum. Não apenas do ponto de vista da gestão, mas da própria arte. No entanto, para uma pesquisa de dissertação, o tempo – período de pesquisa e escrita – é relativamente curto para aprofundar o necessário que isso requer. Então, por esse motivo, opto em trabalhar como recurso metodológico com a pesquisa bibliográfica por entender que existem “[...] dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente

---

<sup>22</sup> É importante lembrar que os/a autores/a citados/a utilizam termos como: gestão escolar e administração escolar, porém, mantenho o termo inicialmente escolhido.

registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados” (Severino, 2007, p. 122), podendo recuperar essas pesquisas para propor outros modos de ver e pensar sobre a gestão educacional. Portanto, apresento um “gesto inacabado”<sup>23</sup>, que sugere possíveis rotas para outras pesquisas.

Assim, o procedimento metodológico da pesquisa é bibliográfico, no intuito de aproximar aspectos significativos quanto aos possíveis resultados no presente escrito. Na pesquisa bibliográfica, é realizado levantamento ou revisão de obras publicadas sobre o tema que irá direcionar o trabalho científico, o que necessita dedicação, estudo e análise para sua execução por meio da reunião e análise dos textos publicados, para apoiar a pesquisa. Por se tratar de um estudo ainda não verificado, torna-se viável e necessário iniciar as buscas a partir do que é possível encontrar em estudos realizados anteriormente sobre os conceitos da gestão educacional e sobre outros conceitos relevantes para a pesquisa, como a técnica, a política, o sensível e o gesto.

Para que isso fosse possível, desenvolvi a pesquisa em quatro capítulos, sendo o primeiro a parte introdutória, aqui apresentada, com possíveis diálogos, apontando alguns dos referenciais teóricos e aspectos norteadores da pesquisa. O segundo capítulo está subdividido em duas seções que apresentam dois conceitos importantes para a pesquisa: política e técnica. Já o terceiro capítulo busca apresentar alguns dos estudiosos da área da gestão educacional mais citados no Brasil, suas considerações sobre o tema, bem como alguns diálogos sobre possíveis processos e procedimentos conduzidos na temática. No quarto capítulo, sugiro possíveis reflexões sobre de que forma o gesto como um conceito caro na arte pode se apresentar no âmbito da gestão educacional em diálogo com o sensível, numa perspectiva de sensibilização do olhar na gestão de instituições de ensino formal. E, por fim, apresento as considerações e proposições finais.

---

<sup>23</sup> Considero, a partir de Cecília Almeida Salles (2012), no livro *O gesto inacabado: processo de criação artística*, conexão com a pesquisa, em que “Não há a pretensão de que, como por encanto, seja encontrada a saída do labirinto” (p.12). [...] ‘Não é uma interpretação do produto considerado final pelo artista, mas do processo responsável pela geração da obra’ (p.13). [...] “O Gesto Inacabado pretende oferecer mais do que um simples relato de uma pesquisa, mas uma possibilidade de se olhar para os fenômenos em uma perspectiva ele processo (p. 23)”.

*Meus pensamentos suspensos:*

*Um processo que exige técnica, uma técnica que possui pessoas com motivos e motivações, possuiria política? O que acontece entre estas palavras/ações/coisas/etc? Quando há ruptura? E por quê?*

*Técnica...*

*Resolver.*

*Solucionar.*

*Num solução!*

*Política...*

*Para que?*

*Silêncio.*

*Essa é a falha, o desgaste, o cansaço! Tudo precisa ficar escondido no entre, sejam parênteses, colchetes ou mesmo o silêncio. O que não percebemos é que, talvez, na Falha (Imagem 3) exista uma conexão entre as extremidades. Aqui, busca-se o Escape (Imagem 2)<sup>24</sup>.*

*Texto de minha autoria.*

*Texto realizado durante o processo reflexivo entre as análises das produções artísticas e as leituras dos escritos.*

---

<sup>24</sup> O “Escape”, de Aline Natureza e Kamilla Nunes, não se apresenta, aqui, como mera ilustração, mas as reverberações dos meus pensamentos após me apropriar da imagem. São os meus sentimentos, as minhas experiências e a influência/impactos da imagem sobre mim, ou seja, são as reverberações entre os meus pensamentos e sentimentos unidos pela minha experiência profissional (estudo/ação sobre a educação) e pessoal (atravessamentos da contemplação da imagem, seus significados – para e das artistas – e meus ressignificados). Aqui, apresento os meus pensamentos suspensos, no entanto, as imagens são atravessamentos internos e jamais suspensos.

**ESCAPE**

Imagem 2: Escape, 2021, Aline Natureza e Kamilla Nunes  
Fonte: <https://www.kamillanunes.com/escape>.

**ESCAPE, 2021.**

*Aline Natureza e Kamilla Nunes*

*Escape é um espaço e n t r e, localizado bem na beirada, na borda, já escapando para um lugar que se pretende outro ou, pelo menos, diferente da realidade em que se encontra. É, também, uma investigação sobre a relação entre a palavra, o espaço e a imagem. Ou, ainda, pode ser lido como uma maneira de escapar daqui, dessas páginas sequenciais (Nunes; Natureza, 2021).*

## 2 AS POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS DA TÉCNICA E DA POLÍTICA NAS TOMADAS DE DECISÕES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Entre algumas reflexões sobre em quais ocasiões a técnica possui aspectos políticos ou de que forma identificamos a política em lugares, coisas e pessoas, investigo possíveis compreensões que possam articular conceitos de técnica e de política, além das suas relações com a educação por meio de diálogos possíveis entre técnica e política em instituições de ensino, com enfoque nos percursos da gestão educacional. Ainda, sugiro reflexões sobre a presença da técnica em espaços formativos, como as escolas, e sobre a presença da política em aparentes ações humanas simples, na afirmação da necessidade de pensar em resolver, rapidamente, os problemas do ambiente de ensino. A partir disso, surgem reflexões sobre o que seria puramente técnico em ambientes educacionais e as implicações dessa técnica. Como veremos no decorrer do capítulo, os lugares que ocupamos, nossas falas e escolhas consistem em presumíveis ações perante a técnica que derivam e/ou resultam de ações humanas, portanto, políticas. Nesse sentido, haveria alguma ação da gestão educacional que dê exclusividade à técnica pela técnica?

Além disso, é válido ressaltar quais ações políticas consistem a pesquisa. Dialogo com a arte contemporânea – conforme apresentado na parte introdutória – como possibilidade de reconhecer aspectos políticos imbricados na sociedade que nem sempre são percebidos de forma explícita. Tal afirmação remete a um vínculo significativo com a gestão educacional, porém, as ações da gestão numa instituição de ensino nem sempre são percebidas como políticas. No entanto, se considerarmos o humano um ser político, logo, suas ações seriam políticas? Ou muitas tomadas de decisão são apenas mais uma decisão sem influências de vivências, do entorno, dos lugares ocupados e de origem?

Existiria uma ruptura entre a técnica, a política e a educação, como se fossem isoladas e, de alguma forma, anuladas pela sua fragmentação? Haveria uma *Falha* (Imagem 3), como no trabalho de Kamilla Nunes (2021), no diálogo entre aspectos significativos para uma dinâmica democrática das instituições de ensino? Poderia ser uma *Falha*, como uma das possibilidades apresentada pela própria artista em que só se falha quando se tenta algo? Ou, mesmo, na perspectiva da brincadeira de infância de cabo-de-guerra que apresenta características de objetivos opostos e

tensionamentos para lados distintos, com os possíveis resultados: ruptura da corda ou queda de um dos lados? Mas, na educação, nas instituições de ensino, não deveriam caminhar todos no processo de ensino para aprendizagem? O objetivo, afinal, não seria o pedagógico? Mesmo que todos caminhem para um objetivo, ele compreende um processo que nem sempre é validado e acompanhado. A *Falha*, para a artista catarinense, “é um trabalho que tenta, insistentemente, até a falha, falar sobre a vida e sobre as relações que as sustentam (entre corpos, entre espaços, entre entres)” (Nunes, 2021). Portanto, seriam esses os possíveis diálogos entre a técnica, a política e a gestão educacional?



Imagem 3: Falha, 2021, Kamilla Nunes.  
Fonte: <https://kamillanunes.com/falhaobra>.

**FALHA, 2021***Kamilla Nunes*

*“Falha” é uma performance com tempo de duração não estipulado (até a falha). Apenas uma corda sustenta os corpos, que devem estar a, no mínimo, dois metros de distância entre si e perpendiculares ao chão, no menor ângulo possível. Tem como referência a obra “Fall”, de Bas Jan Ader, e uma brincadeira comum de infância, o “cabo de guerra”. Mas a falha, aqui, é subjetiva: pode significar a falha do músculo (impossibilidade de manter a sustentação do corpo), mas também a falha como fracasso, que só pode acontecer quando se tenta algo, quando se insiste em algo, quando se vive. É um trabalho que tenta, insistentemente, até a falha, falar sobre a vida e sobre as relações que as sustentam (entre corpos, entre espaços, entre entres) (Nunes, 2021).*

## 2.1 CONCEITOS DE TÉCNICA: HÁ POLÍTICA?

Segundo Vieira Pinto (2005), a técnica é inerente ao ser humano, sua história e cultura se constituem por meio dela. Com isso, considera que a técnica é um processo apenas humano – não é possível encontrá-la em outros animais – e está relacionada ao modo de fazer consciente para a superação de problemas existentes, o que leva o ser humano a pensar em novas técnicas e formas de trabalho. No entanto, o surgimento de uma nova técnica não acontece ao acaso, pois se trata do acúmulo de conhecimentos construídos por outros períodos – um processo histórico de acúmulo de conhecimento.

[...] a técnica está implicada, como base, em toda atividade produtiva, material ou ideal. Em nenhuma época e em relação a nenhum objeto o homem deixou de agir tecnicamente, conforme se documenta pelo êxito das ações realizadas em cada momento histórico, sendo natural que dedicasse alguma reflexão a seus processos e modos de proceder (Vieira Pinto, 2005, p. 137).

Para o autor, a técnica tem um significado modal, pois se considera o modo pelo qual os humanos atuam para resolver as suas contradições. Existe um movimento presente na história e cultura dos povos que exige a mudança da técnica para a resolução de novos problemas, ou seja, ela modifica de acordo com a necessidade humana. Ainda, ele destaca que não é possível saber ao certo quando a técnica surgiu. O que se sabe é que tanto ela quanto a tecnologia – e a própria cultura que engloba as duas anteriores – surgem com a existência do ser humano, pois não existe vida humana sem cultura, técnica e tecnologia, uma vez que tudo isso surge ao mesmo tempo.

Winner (2017) alega que “as coisas que denominamos de ‘tecnologias’ são modos de construir ordem em nosso mundo. Muitos equipamentos e sistemas técnicos importantes na vida cotidiana contêm possibilidades de ordenar a atividade humana de muitas maneiras diferentes” (p. 206). Desse modo, Winner (2017) e Vieira Pinto (2005) parecem contradizer sobre a influência da técnica na sociedade. No entanto, as explicações de Winner (2017), embora afirmem que artefatos possuem qualidades políticas, demonstram que isso só acontece por meio da ação humana. Tal consideração, assemelha-se a Vieira Pinto (2005), que faz críticas à demonização das coisas, sendo, nesse caso, das máquinas, das técnicas e da tecnologia, pois elas necessitam da ação humana. Refere-se, então, às

considerações sobre a técnica não ter moral, ética, cultura, consciência; porém, esses são aspectos inerentes ao ser humano, assim como a técnica. “Portanto, o austero aviso usualmente dado àqueles que flertam com a noção de que artefatos técnicos têm qualidades políticas é: o que importa não é a tecnologia em si mesma, mas o sistema social ou econômico no qual ela se insere” (Winner, 2017, p. 197).

Ainda, é possível identificar aspectos políticos nas explicações sobre a técnica em Vieira Pinto (2005), entre elas as motivações da consolidação no modo capitalista de produção durante a Revolução Industrial. Com isso, ele afirma que deveriam ser realizadas críticas às relações de produção, posicionamento ético/moral/consciente diante dos acontecimentos, o que é possível relacionar às considerações de Winner (2017) sobre a existência da política na técnica por meio da ação humana e, principalmente, das consequências dessas ações.

Ao mirar em artefatos técnicos de forma acrítica e limitante, ou seja, pensar na técnica pela técnica, “deixam de olhar para além dos instrumentos técnicos e perceber as circunstâncias sociais de seu desenvolvimento, desdobramento e utilização” (Winner, 2017, p. 197). Ao seguir uma ingênua ideia, da técnica apenas como possibilidade de resolução de problemas imediatos, direcionamos para adequação de padrões<sup>25</sup>, impactando de maneira negativa ou positiva, a depender das suas intenções ou direções, num molde social.

A tecnologia, a partir de Winner (2017), refere-se à ordem implicada por ela, pois não é um artefato, um instrumento, uma ferramenta ou uma técnica voltada apenas para uma solução, mas se assemelha quase a um ato legislativo – ordem de como dever ser realizado – com pretensão de padronização específica das ocupações dos corpos humanos, não-humanos e das instituições que convivem com esses arranjos técnicos. Com isso, o autor se pauta na afirmação de que algumas tecnologias são inerentemente políticas, pois, para ele,

Em muitos casos, dizer que algumas tecnologias são inerentemente políticas consiste em dizer que certas razões de necessidade prática amplamente aceitas – especialmente a necessidade de manter sistemas tecnológicos cruciais como entidades que funcionem sem obstáculos – tendem a eclipsar outros tipos de raciocínios morais e políticos (Winner, 2017, p. 214).

---

<sup>25</sup> Padrão como possibilidade de padronização e adequação em qualquer aspecto que indique algo seriado, copiado, sequenciado.

Assim, afasta, de certa forma, da possibilidade de outros modos de proceder. Relaciono, por meio dessas considerações, com questões de ordem autoritária (imposta) e democrática (dialogada) em instituições de ensino. Além disso, é possível estabelecer conexões a partir do que Winner (2017) apresenta por meio de Lewis Mumford<sup>26</sup> para tratar da coexistência das tradições tecnológicas na história Ocidental, como a tecnologia autoritária (quando necessita de um sistema fechado para sua funcionalidade) e a tecnologia democrática (sistema difuso e centrado no ser humano) – o que propõe indícios sobre os modos de fazer de instituições, grupos sociais, comunidades, sistemas e tantos outros espaços que compreendem, em pessoas, seus processos e procedimentos.

Winner (2017) traz como exemplo, entre democrático e autoritário, uma explicação a partir do ambientalista Denis Hayes<sup>27</sup>, que diz que uma sociedade traçada a partir da energia nuclear tem tendências ao autoritarismo, enquanto aquelas que são organizadas a partir da energia solar possuem aptidão democrática. A partir desses exemplos, Winner (2017) inicia seus argumentos de que qualquer artefato possui política. Para isso, é importante reconhecer que o autor entende que política são “os arranjos de poder e autoridade nas associações humanas, assim como as atividades que acontecem nesses arranjos” (p. 199), ou seja, são os procedimentos executados sob a posse, a influência, o domínio, a autorização de pessoas e todas as consequências dessas ações.

Como no trabalho *Deu no jornal* (2019), de Kamilla Nunes, que sugere uma técnica naturalizada pelo Estado com finalidade silenciadora, compreendo que se faz necessário, aqui, considerar aspectos que podem entoar, também um autoritarismo da parte dos “manifestantes” citados no trabalho da artista a depender das suas relações, por exemplo. O fato é que a artista se relaciona com a produção numa perspectiva de crítica a “um Estado autoritário e cada dia mais fascista”, conforme Nunes (2019) descreve sobre sua produção e que apresento na imagem a seguir.

---

<sup>26</sup> Lewis Mumford, *Authoritarian and Democratic Technics*, *Technology and Culture* 5: 1-8, 1964.

<sup>27</sup> Denis Hayes, *Rays of Hope: The Transition to a Post-Petroleum World* (New York: W. W. Norton, 1977), 71, 159.

## **DEU NO JORNAL**

*Kamilla Nunes*

*Iniciada em 2019, essa série é composta por frases que dão no jornal. Notícias que fazem transparecer as contradições de um estado autoritário e cada dia mais fascista. A primeira, “Polícia fecha a Avenida Paulista para evitar que manifestantes fechem a Avenida Paulista”, foi retirada de uma matéria do jornal GloboNews, e a segunda, “Tempo negro, temperatura sufocante. O ar está irrespirável. O país está sendo varrido por fortes ventos”, da seção de meteorologia do Jornal do Brasil, em 1968, dia seguinte à decretação do AI-5 (Nunes, 2019).*

Imagem 4: Deu no jornal, 2019, Kamilla Nunes.  
Fonte: <https://kamillanunes.com/deunojornal>.

polícia fecha a  
avenida paulista  
para evitar que  
manifestantes  
fechem a  
avenida paulista

Partindo desse pressuposto, com base naquilo que a artista escreveu sobre a sua produção e o que é possível observar na imagem, relaciono *Deu no jornal* com os meios de comunicação e o seu papel exercido na sociedade, sendo que ele pode ser uma adequação de padrões com potencial de impactar determinados grupos sociais de inúmeras formas. Nesse caso, suas intenções impactam na necessidade de um molde social, o que é possível associar aos processos e procedimentos adotados na gestão educacional como em momentos para aparente resolução de problemas “apenas” burocráticos e desvinculação – afastamento do que não pode ser visto a olhos nus – dos seus possíveis impactos para esse grupo social.

Ainda, especialmente no ensino público, papéis, números e autonomia velada pela rotina exaustiva são, aparentemente, apenas uma técnica para resolver problemas burocráticos imediatos, como já mencionado. No entanto, os reflexos transcendem a técnica pela técnica – para simples resolução com destino a autonomia – por impactar no andamento dos processos pedagógicos e que serão explicitados no capítulo seguinte.

Com isso, é relevante dizer que a técnica é política em si ao analisarmos que são produções e ações humanas para resolução das suas necessidades, sendo, portanto, suas características, construção, organização, surgimento e as soluções que são capazes de gerar – ou evitar. Tudo isso é político, pois, apenas o ser humano é um ser político, sendo assim, é a ação desse ser sobre o objetivo/necessidade que constará política, justamente por ser “comandado” por ele em sua própria constituição.

[...] a adoção de um dado sistema técnico inevitavelmente traz consigo condições para relações humanas as quais possuem, em sua constituição, modelos políticos característicos – por exemplo, centralizados ou descentralizados, igualitários ou não igualitários, repressivos ou libertadores. É isso que, em última análise, está em questão em afirmações como as de Lewis Mumford de que duas tradições tecnológicas, uma autoritária e a outra democrática, coexistem na história Ocidental (Winner, 2017, p. 206-207).

Winner (2017) apresenta outro exemplo para explicar como os arranjos técnicos avançam para um molde social, utilizando das construções de viadutos de Robert Moses, empreiteiro de grandes construções em Nova Iorque nas décadas de 1920 e 1970, “com especificações que deveriam desencorajar a presença de ônibus nas avenidas de parques” (p.199). Isso propunha que pessoas pobres e negras fossem afastadas do livre trânsito no centro de Nova Iorque. Assim, os brancos e

ricos poderiam transitar “tranquilamente” com seus carros. Além dessa, outras construções foram projetadas com o intuito de neutralidade política, ou melhor, com ideias neutralizadoras de movimentos políticos que intuíram contrariar a “ordem”. A partir disso, recupero apontamentos da introdução relacionados à gestão educacional, sobre o modelo de escolha de gestoras a partir da indicação do prefeito em escolas no município de Criciúma e que retrata, por consequência, uma técnica neutralizadora que sugere manter uma certa “ordem”. Winner (2017, p. 200) ainda diz que

As histórias da arquitetura, do planejamento urbano e das obras públicas contêm muitos exemplos de arranjos físicos que têm, explícita ou implicitamente, propósitos políticos [...] Se acharmos que novas tecnologias são implementadas com vistas a alcançar um aumento da eficiência, a história da tecnologia mostra que algumas vezes seremos contrariados.

Sendo assim, sugiro outro exemplo que propicia o diálogo com o que o autor defende sobre o planejamento urbano e, claro, com as histórias da arquitetura de muitas cidades brasileiras: são as pedras de *petit pavé*, pedras portuguesas carregadas de histórias dos colonizadores no Brasil que também marcam a nossa história e as nossas calçadas em inúmeros formatos. Poderíamos analisar as pedras pretas e brancas por diversos vieses, desde sua constituição, isto é, como são extraídas, as condições dos trabalhadores que a lapidam e a consciência dos possíveis percursos do material, ou sobre o que acarreta a falta de manutenção nas calçadas, os impactos na acessibilidade e no tráfego de pessoas quando há falta dessas manutenções. O que ocasionaria uma pedra solta “dando sopa” na calçada no centro da cidade? Cogito, entre outras coisas, a possibilidade anunciada no trabalho *Vidraça* (Imagem 5), de Aline Natureza e Kamilla Nunes



Imagem 5: Vidraça, 2019, Kamilla Nunes.  
Fonte: <https://kamillanunes.com/vidraca>.

### **VIDRAÇA, 2019**

*Em “Vidraça”, as logos dos maiores bancos do mundo foram gravadas em baixo-relevo sobre petit-pavé, que é uma pedra portuguesa utilizada na pavimentação de espaços públicos. São pedras pequenas que encaixam na palma das mãos, boas de calçar, mas, também, de atirar. Se ficam sem manutenção, facilmente se deslocam das calçadas e se amontoam nos cantos de vias e de praças e ali permanecem até o dia em que forem encontradas entre escombros e estilhaços, até o dia em que forem atiradas contra vidraças de empresas privadas, quem sabe dos mesmos bancos que elas carregam na marca em baixo-relevo. Afinal, o que elas estão tentando reivindicar é que não vieram ao mundo para ser pedra. Basta um gesto, um despertar (Nunes, 2019).*

Pensar numa simples pedra, por meio de *Vidraça* (Imagem 5), possibilita inúmeras reflexões, um processo que exige técnica desde sua extração, mas, se analisarmos em seus meandros, é como se tivesse política no *petit pavé*. No entanto, a ação humana sobre o objetivo é o que possui política, assim como as técnicas – exequíveis por pessoas – que envolvem o objeto, embora compreenda que a ação do tempo, permitida pelo humano, sobre o objeto dê continuidade ao processo político imbuído no próprio objeto. A construção das calçadas com as pedras é uma ação humana, o *petit pavé* é objeto histórico e cultural, portanto, a não manutenção de espaço público – dessas calçadas – consiste em inércia política governamental, o esquecimento no canto da cidade é um apagamento da necessidade do objeto e, por fim, – com possíveis reverberações – se torna a pedra atirada no momento de reivindicação sugestionado de concepções políticas. Assim como as logomarcas dos bancos nas pedras do trabalho *Vidraça* (Imagem 5), as intenções políticas da artista são abertas a outras reflexões oportunizadas ao público.

Por outro lado, Winner (2017) apresenta que as consequências políticas dos processos de desenvolvimento técnico ultrapassam categorias como “intencional” e “não intencional”. Com isso, coloca como inadequado afirmar a intencionalidade de prejudicar pessoas, sendo que é o processo que definirá, por grupos sociais específicos, o sucesso ou insucesso da técnica apresentada. Outrossim, afirma que seus exemplos parecem quase que conspiratórios, mas que é importante reconhecer as dimensões políticas e que para reconhecê-las “não exige que procuremos conspirações conscientes ou intenções maliciosas” (Winner, 2017, p. 202). A exemplo disso, em 1970, o movimento de pessoas com deficiências nos Estados Unidos apresentou inúmeras inconsistências para a liberdade de transitar e para o convívio em sociedade de maneira autônoma e independente, o que as excluía da vida pública. Winner (2017, p. 202) considera que tais inconsistências ocorreram muito mais por negligência do que pela sua intencionalidade, por ficar evidente a obrigatoriedade de correção e, a partir disso, “uma enorme variedade de artefatos foi redesenhada e reconstruída com vistas a incluir essa minoria”.

As escolhas de uma sociedade é que definem a sua forma de organização, bem como as suas decisões é que influenciam em decisões estruturantes, a

considerar que as pessoas ocupam níveis diferentes e desiguais de poder e de consciência.

A liberdade de escolha é, sem dúvida, maior quando um instrumento, um sistema ou uma técnica particular é introduzido pela primeira vez. Dado que as escolhas tendem a se tornar firmemente fixadas no equipamento material, no investimento econômico e no hábito social, a flexibilidade original se extingue para todos os propósitos práticos tão logo os primeiros compromissos sejam firmados (Winner, 2017, p. 206).

Entre inúmeros estudos quanto ao fato de as tecnologias serem inerentemente políticas, Winner (2017, p. 210) apresenta duas versões básicas para argumentos favoráveis. A primeira versão aponta características de um sistema técnico que desenvolve a criação e a manutenção de uma rede específica que dê condições sociais num ambiente propício para operação desse sistema e, para que seja exequível, necessita de uma estruturação particular e da garantia de certas condições sociais e materiais. Já a segunda versão Winner considera mais fraca, pois afirma que uma certa tecnologia pode ser adaptável para relações sociais e políticas particulares.

Se examinarmos os padrões sociais que caracterizam os ambientes dos sistemas técnicos, certamente encontraremos certos aparelhos e sistemas quase invariavelmente conectados a formas específicas de organização do poder e da autoridade. A questão relevante é: essa situação deriva de uma resposta social inevitável a propriedades incontroláveis nas coisas em si mesmas, ou, em vez disso, é um padrão imposto independentemente por um governo, uma classe dominante ou alguma outra instituição social ou cultural para promover seus próprios interesses? (Winner, 2017, p. 211).

Com isso, é possível refletir sobre aspectos estritamente técnicos e burocráticos que vêm do Estado para serem encaminhados via escola por suas gestoras e a suposta ideia de autonomia em tal ambiente. Esses são movimentos burocráticos, por vezes, estratégicos, que impedem a organização da classe educacional, como citado nos exemplos de Winner (2017). Assim, é certo afirmar que a técnica surge com a necessidade de algo, mas de que forma isso é pensado e por quem é executado? É por isso que “os tipos de raciocínios que justificam a adaptação da vida social às demandas técnicas brotam tão espontaneamente quanto flores na primavera” (Winner, 2017, p. 216).

Com isso, os estudos de Vieira Pinto (2005) e de Winner (2017) possibilitam reconhecer qualidades políticas na técnica, por meio da ação humana. A técnica não é política nela mesma, porém, a ação humana consiste em política desde a sua

constituição e percurso histórico. Se a técnica é inerente ao ser humano, e as máquinas/técnicas/tecnologias não possuem ética, moral, consciência e tantos outros atributos humanos, no entanto, quem as operam são humanos, elas se tornam objetos/ações que possuem política. Desse modo, é possível compreender que são as ações humanas – por meio da técnica, por exemplo – que indicam ou direcionam os seus resultados – também políticos.

## 2.2 CONCEITOS DE POLÍTICA POR MEIO DA ARTE CRÍTICA: A ROTA DO SENSÍVEL

Apresento o espaço/lugar<sup>28</sup> público como ambiente ideal de oportunidades para discussões e análises sobre a política. Assim, por considerar instituições de ensino possíveis espaços públicos – sendo de origem privada ou pública –, compreendo-as como lugares de encontro, passagem e circulação de pessoas. Ainda, as relações em ambientes privilegiados para discussão e reflexão, como a cidade, o público e as instituições de ensino, são fatores relevantes para a pesquisa. Com isso, ao relacionar os três espaços/lugares imbricados, a partir da compreensão de cidade, assim como Campbell (2021, p. 112), considero que:

A cidade, por suas características múltiplas, por suas dinâmicas, se configura um espaço onde, de fato, as questões políticas e econômicas atuam de maneira mais concreta, e acaba sendo também esse lugar, esse caldeirão que fervilha as ações, que fervilha as questões sociais [...] lugar privilegiado, e nós podemos entender a cidade como as ruas, as calçadas, os parques, as casas, sua fisicalidade, sua materialidade, mas também como esse outro espaço discursivo, esse espaço de circulação de ideias e propostas, que, não se materializam apenas na fisicalidade das ruas, mas também nas subjetividades que as atravessam.

Assim como as instituições de ensino são espaços/lugares que refletem e são refletidos pela sociedade, pois oportunizam esse encontro como possibilidade de diálogo entre as pessoas, por tratar da comunicação um ato de propiciar o entendimento entre as pessoas, a compreensão sobre os processos e os procedimentos desses espaços, bem como se considerar um espaço democrático,

---

<sup>28</sup> No livro *Espaço e Lugar*, de Katia Canton (2009a), a autora dialoga com o sociólogo Anthony Giddens sobre os significados das palavras espaço e lugar e propõe que, enquanto o espaço é utilizado genericamente, o lugar vai se referir a um espaço específico, particular. Por isso, optei por utilizar em meus escritos, especialmente ao se referir a arte, espaço/lugar, por considerar que a arte ocupa espaços e lugares, conforme apresentados por Canton.

de diálogo, de troca, de compartilhamentos, de vivências e experiências que impactam a vida pessoal, como impactos sociais. Portanto, a gestão educacional propicia, ou não, o que se fala, o que se comunica nas instituições, ou que fala, o que comunica, tanto entre toda a comunidade educacional, como nas parcelas organizacionais compreendidas nessa gestão [...]. Logo, quando falo de processos e procedimentos exequíveis por essas pessoas, conforme explicitado nas características técnicas, fica inevitável falar sobre os seus impactos políticos.

A compreensão de política pode ser analisada por diversos vieses, contradições e desentendimentos, como cita Rancière<sup>29</sup> (1996, p. 11): “é preciso que o encontro ache seu ponto de desentendimento”. O autor considera desentendimento não como conflito, mas, ao mesmo tempo, se as pessoas entendem ou não entendem o que outro quer dizer. Ele assegura que o desentendimento não vem do desconhecimento, da ignorância, mas de abrangências distintas daquilo que se conhece.

Assim como Winner (2017) e Vieira Pinto (2005) diferenciam o ser humano dos outros animais pelo trabalho e elaboração de técnicas com o intuito de resolver problemas do cotidiano, Rancière (1996) cita, a partir de Aristóteles, que o ser humano pré-dispõe de um caráter eminentemente político ao considerar que é o único ser que possui palavra e não apenas som, sendo por meio da comunicação que põe regra a justiça, ou seja, “da palavra, que *manifesta*, enquanto a voz apenas *indica*” (Rancière, 1996, p. 18). Se consideramos, aqui, a palavra e a voz como aspectos políticos – o que, inevitavelmente, difere o ser humano dos outros animais –, a boca pode ser vista como um órgão importante que indica a comunicação e o anúncio daquilo que é, pode e não deve ser ouvido.

Kilomba (2019) apresenta a boca como “um órgão muito especial, ela simboliza a fala e a enunciação” (p. 33). Por esse motivo, as máscaras representam

---

<sup>29</sup> Utilizo dessa nota para justificar os diálogos com Jacques Rancière, a considerar sua relevância para aspectos/conceitos importantes – como é possível identificar na parte introdutória e no presente capítulo – para a pesquisa. No entanto, embora compreenda a importância do Rancière para a discussão e é justamente por isso que escolho inseri-lo/incorporá-lo ao diálogo, ele e suas considerações não tomam grande proporção ao texto, mas apenas em intersecções que julgo necessárias para a discussão sobre a relação teórica, especialmente com relação ao sensível. É uma escolha que explicito já na parte introdutória do texto por uma decisão de dar voz a artistas mulheres, especialmente nessa seção a artistas mulheres negras. Então, ele surge, justamente, como alguém importante, mas, aqui, não como principal, nem como figura de destaque, propositadamente. Não deveria ser necessária toda essa explicação, mas a faço por compreender que estamos num processo de aprendizagem e reestruturação científica e de colocação de gênero.

o colonialismo, período de escravização das pessoas negras, pois “simboliza políticas sádicas de conquista e dominação e seus regimes brutais de silenciamento das/os chamadas/os ‘Outras/os’: Quem pode falar? O que acontece quando falamos? E sobre o que podemos falar?” (p. 33). O que reitera a comunicação, especialmente a fala representada pela boca nos escritos de Kilomba (2019), como objeto político e que podemos observar na imagem da “Escrava Anastácia” (Imagem 6). Quem pode falar? A quem é dado o direito da fala? O que é deixado à margem? Quais conhecimentos são impedidos ou reconhecidos?



Retrato da "Escrava Anastácia"<sup>4</sup>

Imagem 6: Retrato da "Escrava Anastácia".  
Fonte: imagem retirada da obra de Grada Kilomba  
"Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano", 2019.

Kilomba, que é professora, escritora e artista-etc<sup>30</sup>, em sua exposição intitulada *Desobediências Poéticas*, na Pinacoteca de São Paulo, em 2019, confronta as formas de produção de conhecimento que predominam e as relações de poder sobre o lugar de fala relacionados ao silenciamento da voz negra. A artista apresenta questionamentos como: quem pode falar? Sobre o que se pode falar?

---

<sup>30</sup> Termo emprestado de Basbaum (2005), ao afirmar que: “Quando um artista é artista em tempo integral, nós o chamaremos de ‘artista-artista’; quando o artista questiona a natureza e a função de seu papel como artista, escreveremos ‘artista-etc’ (de modo que poderemos imaginar diversas categorias: artista-curador, artista-escritor, artista-ativista, artista-produtor, artista-agenciador, artista-teórico, artista-terapeuta, artista-professor, artista-químico, etc) [...]”.



Imagem 7: Illusions, Vol. II, Oedipus, 2018, Grada Kilomba.  
Fonte: <https://artebrasileiros.com.br/arte/bienais/a-utopia-e-agor>.

No videoperformance *Illusions Vol. II, Oedipus* (fragmento do vídeo, imagem 7), Kilomba (2018) utiliza da tradição oral de histórias africanas junto à performance, composição musical, coreografias e tantas outras linguagens artísticas, e busca, como reflexão, por quem são contadas e como são contadas as histórias. Assim, sendo diferente da proposta do desentendimento discutida por Rancière (1996), pois Kilomba (2018) não propõe duas maneiras de falar sobre *o mesmo*, mas diferentes intenções sobre a mesma história – coisas opostas, distintas. Além disso, não seria a não compreensão sobre *o mesmo*, mas o não querer ou o querer compreender, estar disposto a ouvir, dar espaço a outras falas. Não querer ou precisar saber é, também, uma forma de poder ou, como Kilomba (2018) apresenta em seus trabalhos: o privilégio de não precisar saber.

O poder ou não poder é político, trata-se de corpos, de pessoas, de seres que são políticos – possuem política pelo seu modo de viver de atribuição de significados e valores diferentes dos outros seres –, com isso, o falar, o não falar, o poder falar e não poder falar (silenciamento) são atos políticos. *Illusions Vol. II, Oedipus* apresenta uma política, mesmo que contrária ao que entendemos como certo ou errado, é política e não deve ser ignorada. Nesse caso, precisa ser falada: a política do racismo e da violência contra corpos negros.

Ainda sobre a potência ou a impotência da fala como um ato político, ou como manifestação política inerente ao ser humano, a artista Rosana Paulino (1997), em seu trabalho *Bastidores* (Imagem 8), utiliza fotografia sobre tecido, linhas e bastidores para bordado. Esses materiais escolhidos possuem intenção de gênero e produzem sentido político.



Imagem 8: Bastidores, 1997, Rosana Paulino.  
Fonte: <https://rosanapaulino.com.br/multimedia/15-bastidor-mam-vi-1/>.

**BASTIDORES, 1997.**

*Rosana Paulino*

*Objetos banais, sem importância. Utilizar-me de objetos do domínio quase exclusivo das mulheres. Utilizar-me de tecidos e linhas. Linhas que modificam o sentido, costurando novos significados, transformando um objeto banal, ridículo, tornando-o um elemento de violência, de repressão. O fio que torce, puxa, modifica o formato do rosto, produzindo boca que não grita, dando nós em garganta. Olhos costurando, fechados para o mundo e, principalmente, para sua condição no mundo (Paulino, 1997, p. 113-114).*

Em entrevista à Katia Canton (2009b), apresentada no livro *Da Política às Micropolíticas*, a artista Rosana Paulino é questionada: “O seu trabalho é político, e a política toma corpo através de estratégias da intimidade, de uma dimensão afetiva. Como você vê isso?”. Assim, expressa o seguinte:

O ser humano é um animal político, nós somos seres políticos, então a partir de um direcionamento um pouco mais pessoal, de uma obra que traz a questão política, mas não de maneira tão ‘escancarada’, eu acho que consigo preservar esse sentido [...] Porque o que está sendo tratado aqui em termos de política são questões que extrapolam partidos e são inerentes à condição humana (Paulino apud Canton, 2009b, p. 33-34).

Com isso, seus trabalhos passam a tomar um sentido atemporal, independentemente de especificidades e acontecimentos políticos pontuais, pois são aspectos “inerentes à condição humana”, sendo próprio do ser humano, como se não fosse apenas sobre ela/ele, mas com ela/ele, isto é, faz parte do ser. O que vem a afirmar o ser humano como ser político e o que está vinculado a ele não descola da sua realidade – o que lembra o trabalho “o político é pessoal, o pessoal é político” (Nunes, 2018).

Rosana Paulino realiza seus trabalhos pelo que ela é, representa, vive, acredita, reconhece; e, por isso, suas produções artísticas não desvinculam dessas crenças e vivências, ela é por que é. A artista acredita que para que a arte não corra o risco de se tornar superficial, precisa fazer sentido para a artista e, assim, tocá-la profundamente, “se lhe tocam os problemas relacionados com a sua condição no mundo, trabalhe então com esses problemas” (Paulino, 1997, p. 113).

Paulino (1997) e Kilomba (2018) utilizam da possibilidade da fala como objeto da comunicação e refletem, em suas produções, o impacto do silenciamento das pessoas negras na sociedade. A impossibilidade de expressar suas convicções e vontades, por muito tempo, numa sociedade colonizada por homens brancos e europeus<sup>31</sup> colocou as pessoas negras e as mulheres negras e não negras como seres apolíticos, sem conhecimento ou poder de fala. Assim, as artistas expressam, por meio do corpo, os ataques sofridos sobre suas existências e suas convicções sobre o humano – no sentido amplo da palavra, sem restrições desta/e ou daquela/e – ser político.

---

<sup>31</sup> Aqui, de alguma forma, justifico, novamente, a minha motivação em não dar “palco” apenas a Rancière.

Nesse sentido, a arte tem uma atuação política sempre que apresenta novas formas de se relacionar com os espaços, com as pessoas e com as coisas. Podemos pensar que a arte ensina a liberdade na medida em que tensiona as maneiras como lidamos com as questões da vida, com as questões cotidianas, que também são políticas, trazendo pautas e ampliando debates importantes, apresentando questões que ultrapassam a superfície das coisas, aprofundando entendimentos e percepções através do olhar particular de cada um que vê e se relaciona com as obras de arte (Campbell, 2021, p. 109).

Essas relações com os *espaços/lugares* e as pessoas que os habitam, os contatos com o entorno, imprimem uma noção ou um sentido de ensinar e aprender, mesmo que sem essa pretensão. Os espaços educacionais e as pessoas que os ocupam – ou como Kilomba (2018) coloca em seus escritos e não-escritos, a *academia* – não são espaços neutros, pois, ao considerarmos que as pessoas, ocupantes desses espaços possuem política na sua essência, não podemos considerá-las nulas, apolíticas.

São essas algumas reflexões que busco no âmbito educacional, aspectos que são políticos e, por vezes, vistos apenas como mais um dia agitado na instituição ou como “vamos apagar o fogo”, nem sempre analisando de onde ele surgiu para que não ocorra mais ou para que reduza sua incidência. Assim, ao tratarmos de aspectos comuns na sociedade motivada por suas vontades e conhecimentos, não podemos esquecer que eles são refletidos nas instituições de ensino, e vice-versa. Com isso, os fluxos organizacionais das instituições, seja qual for, possuem teores políticos intencionais, que podem ser perceptíveis ou não. São corpos políticos que ocupam espaços. Logo, tanto os espaços como os corpos são influenciados pelos lugares e outros que ali ocupam.

Podemos pensar que a política não está somente nas relações diretas com as questões sociais, mas também nas questões relacionadas aos processos de produção sensível, na imaginação, nas maneiras de sentir e perceber, em especial nos dias atuais, quando assistimos a uma padronização nas maneiras de sentir, nas maneiras de pensar, nas maneiras de estar no mundo (Campbell, 2021, p. 109).

É desse sensível que me proponho a falar, o sensível que dialogo e que a arte se propõe, o sensível que proponho nas aulas de Arte; aquele que espero – enquanto profissional da educação – das instituições de ensino, de suas gestões e das pessoas que ocupam esses espaços. Os “processos de produção do sensível, na imaginação, na maneira de sentir e perceber” – como cita Campbell acima –, os quais tenho a infeliz percepção que se perdem no fluxo – no seu sentido amplo,

tanto do fluir e deixar passar, como nos fluxos de processos e procedimentos internos, perdidos na burocracia e numa política de interesses equivocada, que esquece a sua finalidade nesses *espaços/lugares*.

Campbell (2021) sugere pensar outros aspectos da política associados ao campo do sensível e Rancière (2009) aproxima o sensível e a política, especialmente em suas considerações quanto à partilha do sensível que explicitam as relações entre a estética e a política. Para ele, a política é configurada por suas formas de participação e isso pode ser relativo à sua ocupação, como exemplifica: “O cidadão, diz Aristóteles, é quem toma parte no fato de governar e ser governado. Mas uma outra forma de partilha precede esse tomar parte: aquela que determina os que tomam parte” (Rancière, 1996, p. 15-16).

A forma de ocupação dos sujeitos é o que determina quem pode ser visto ou ouvido e o que justifica a sua participação por meio do sistema de distribuições sensíveis – suas partilhas. Desse modo, denomina-se que a partilha do sensível implica em criar ou não possibilidades para os sujeitos e os espaços/lugares ocupados por eles. Ainda, a inércia ou a rejeição desses sujeitos quanto ao tempo e espaços/lugares que deveriam ser ocupados por eles, relaciona-se com o que considera o princípio da ação política, pois ela consiste em reconduzir a distribuição do sensível — partilhas redistribuídas — sobre o que é comum a cada comunidade.

Com isso, pensar no sensível como arte, ou vice-versa, oportuniza reflexões enviesadas<sup>32</sup>, tanto no campo do *desentendimento* como nas relações de poder, ou, até mesmo, em outras versões para a mesma coisa. O sensível não está limitado a análise exclusiva da artista, e isso é político por considerar as análises e compreensões individuais. É claro: jamais anulando as intenções da artista, e sim oportunizando outros modos de ver e pensar sobre o que se contempla, considerando, também, a participação da espectadora, não apenas como aquela que recebe, mas que pensa. Então,

Quando pensamos em arte e política, ocupar o espaço público se converte em uma estratégia muito eficaz, porque a política tem muito a ver com as formas de se relacionar. A política está sempre em uma relação social, nas relações de poder, está sempre nas negociações cotidianas que temos de

---

<sup>32</sup> Tomo como ponto de partida “Narrativas enviesadas” de Canton (2009c, p.15), que diz: “as narrativas enviesadas contemporâneas também contam histórias, mas de modo não linear. No lugar do começo-meio-fim tradicional, elas se compõem a partir de tempos fragmentados, sobreposições, repetições, deslocamentos. Elas narram, porém não necessariamente resolvem as próprias tramas”.

fazer. Nesse sentido, a cidade acaba sendo um espaço privilegiado de discussão, para trazer essas questões à tona, para dar visibilidade a elas. A política tem sempre muito a ver com visibilidade: o que podemos ver, o que podemos sentir, o que podemos pensar sobre as coisas (Campbell, 2021, p. 112).

Tais aspectos oportunizam reflexões sobre os *espaços/lugares* estratégicos ocupados pela arte. De que forma ou quais as possibilidades para compreensão e aproximação aos campos implicados à arte e à política? Seriam campos opostos de força? Poderíamos pensar *nos espaços/lugares* ocupados pela arte como, de um lado, um projeto político de dominação, enquanto de outro lado, uma forma de resistência política. Possivelmente, o que determinaria isso seriam as formas de partilha permitidas e proporcionadas ou não pelo sistema.

Além disso, é possível reconhecer que desde a antiguidade a arte foi projeto político. Não como pensamos hoje<sup>33</sup> – a partir das considerações, conceitos, aspectos e produções artísticas que apresentei na pesquisa até o momento –, como forma de resistência, mas como forma de hierarquização e determinação das ocupações sociais, como cada pessoa deveria agir em cada *espaço/lugar*. Ela estabelecia, assim, formas de ser e estar. Existe uma hierarquização da estética definida por Rancière (2009), como na partilha do sensível, que pode ser tanto algo comum a todos, o que é oferecido e partilhado, mas, também, determina quem fica com o que, a quem é destinado o que. Antes de partilhar, é preciso determinar quem pode ou não tomar parte nessa partilha e há aqueles que determinarão as partes dessa partilha.

Se a partilha do sensível está relacionada a quem ou ao que toma parte do comum, então o *espaço/lugar* da política está revelado no estético. Nesse caso, as ações humanas, o tempo e o *espaço/lugar* contemplados pela estética estão inerentes à distribuição política da sociedade. Nas palavras de Campbell (2021, p.109): “as relações entre arte, política e utopia são inúmeras, já que são conceitos bem amplos, e com várias interpretações possíveis”. Desse modo, a autora apresenta a arte por aquelas que a representam com intuito político direto, por seu

---

<sup>33</sup> Não me atenho, no decorrer da pesquisa, sobre outras formas de ver e produzir arte. Portanto, quando “falo” de arte contemporânea na pesquisa, é como forma de resistência, de denúncia, de reflexão e de proposição para o pensamento crítico. Porém, compreendo que mesmo que uma arte não tenha sua intencionalidade política e reflexão crítica direta, ela se relaciona com aspectos sociais, ainda que inevitavelmente. Compreendo que “[...] a arte contemporânea que surge na continuidade da era moderna se materializa a partir de uma negociação constante entre arte e vida, vida e arte” (Canton, 2009d, p. 49).

envolvimento com movimentos, questões sociais e outras ações relacionadas com a política. Porém, acrescenta que a arte promovida sem intencionalidade ou pretensão política promove reflexões que perpassam por ela na perspectiva de uma arte crítica, “aquela que não se envolve diretamente com os movimentos sociais, mas representa, reinterpreta e materializa, através das obras, questões de cunho político, apresentando imagens, ações e estruturas que remetem a questões sociais” (Campbell, 2021, p. 109). Com isso, tanto a arte que está diretamente ligada a movimentos sociais como aquelas que não estão propõem diálogos sobre aspectos sociais interseccionados por diversas linguagens da arte, ou seja, mesmo que indiretamente, uma produção artística flertará com o social, com a vida, com o que acontece. Por isso, a cidade, o público e as instituições de ensino possuem conexões relevantes com a arte, o sensível e a política.

A partir do exposto, compreendo aqui o conhecimento e a fala como objetos políticos, que intuem potencialidades reflexivas em diversos vieses, especialmente na arte como forma de expressão da vida e do sensível. Pode ser o conhecimento apreendido por necessidade ou não querer conhecer algo por ser aceitável. Assim, sendo um conhecimento direto ou indireto, mas político pelo simples fato de que as pessoas são políticas a partir da sua existência ou resistência como forma de vida. Tanto a fala como o conhecimento são atribuídos ao poder ou à falta dele. Isso tudo tem a ver com a gestão educacional e suas relações de poder entre os sujeitos da educação e os sujeitos que a movimentam ou a comandam a partir de seus interesses em outras camadas da sociedade. Com isso, qualquer decisão tomada numa instituição de ensino, ocupada e comandada por pessoas, tem suas intencionalidades – diretas ou indiretas – políticas. A técnica não compreende apenas em técnica. Uma tomada de decisão, aparentemente simples, pode ser simples, porém, munida de decisões políticas e interferências sociais.

Por esse e tantos outros motivos, analisar aspectos da política e da técnica em contextos sociais que estão relacionadas à gestão de espaços de ensino, bem como às pessoas que ocupam estes *espaços/lugares*, oportuniza possíveis conexões com processos e procedimentos para a sua organização devido à rotina e propicia reflexões sobre dimensões invisibilizadas e com significativas interferências para a gestão educacional. No entanto, o presente estudo não pretende inviabilizar

diálogos anteriores sobre a temática, muito pelo contrário, eles possuem extrema relevância para compreensão, investigação e possíveis percursos.

### **3 GESTÃO EDUCACIONAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PARA O GESTO**

A gestão educacional pode ser analisada por diversos vieses, bem como outros conceitos e propostas já citados no texto. Contudo, considero a relevância dos aspectos organizacionais sobre a gestão de instituições de ensino. Assim, é importante analisar o que temos a partir de autores reconhecidos, especialmente na gestão de escolas, e o que é possível ressignificar em diálogo com outros autores do que se entendia, até então, distantes da gestão. O intuito, aqui, é identificar as dicotomias existentes nesses espaços sobre a gestão educacional que, por vezes, apresenta a técnica e a política como ações comuns na rotina das instituições de ensino, portanto, tendem a deixar os diálogos da gestão mais truncados e fragmentados, individualizando ações que impactam no pedagógico. Isso ocorre, também, pelo afastamento do olhar sensível sobre o oculto associado aos sujeitos que ocupam esses espaços/lugares.

Em algumas reflexões, considero que uma substituição terminológica pode afetar nas funções das pessoas da educação, especialmente para a gestora e sua equipe. Quando não se tem a real ideia sobre o seu papel, a alteração pode não alcançar suas intenções e se tornar apenas “alteração de nomes”, quando não uma concepção equivocada. Portanto, inicio o presente capítulo a partir do conceito de gestão para educação. Por meio de Libâneo (2018), busco a compreensão de organização, administração e gestão que, segundo o autor, possuem significados muito parecidos. Dessa forma, todos são aplicados aos processos organizacionais. Sendo assim,

Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada com administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas (p. 85).

De alguma forma, esses conceitos sugerem um certo afastamento do que se espera de um ambiente de ensino e daquilo que apresento nos próximos tópicos que propicia o sensível nesses espaços. É como se esses conceitos, como estão apresentados, afastassem o propósito de uma educação para a formação humana, sugerindo que, desde a escola até o ensino superior, os/as estudantes precisam se adaptar aos moldes empresariais. Não distante, Libâneo (2018) acrescenta, ainda, que um dos processos organizacionais é “coordenar e controlar o trabalho das pessoas” (p. 85). O que seria a proposta de controle?

Ainda que de uma forma muito sutil, também apresenta uma reflexão sobre o controle e o impacto que determinadas organizações têm sobre a vida das pessoas, a partir da instalação artística intitulada *Moiras* de Edith Derdyk (2019). A artista se baseou “[...] na mitologia grega das MOIRAS - as 3 irmãs filhas da noite -, divindades que controlavam os destinos e o curso das vidas humanas: uma tece o fio da vida, a segunda cuida da extensão e do caminho e a terceira corta o fio” (Derdyk, 2019)<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> A artista apresenta, em sua página, escritos sobre algumas das suas produções. Para facilitar o acesso ao leitor, opto por inserir, nas notas de rodapé, o acesso direto ao escrito. Disponível em: <https://files.cargocollective.com/602014/MOIRAS-9-12.pdf>. Último acesso em: 16 jun. 2023.

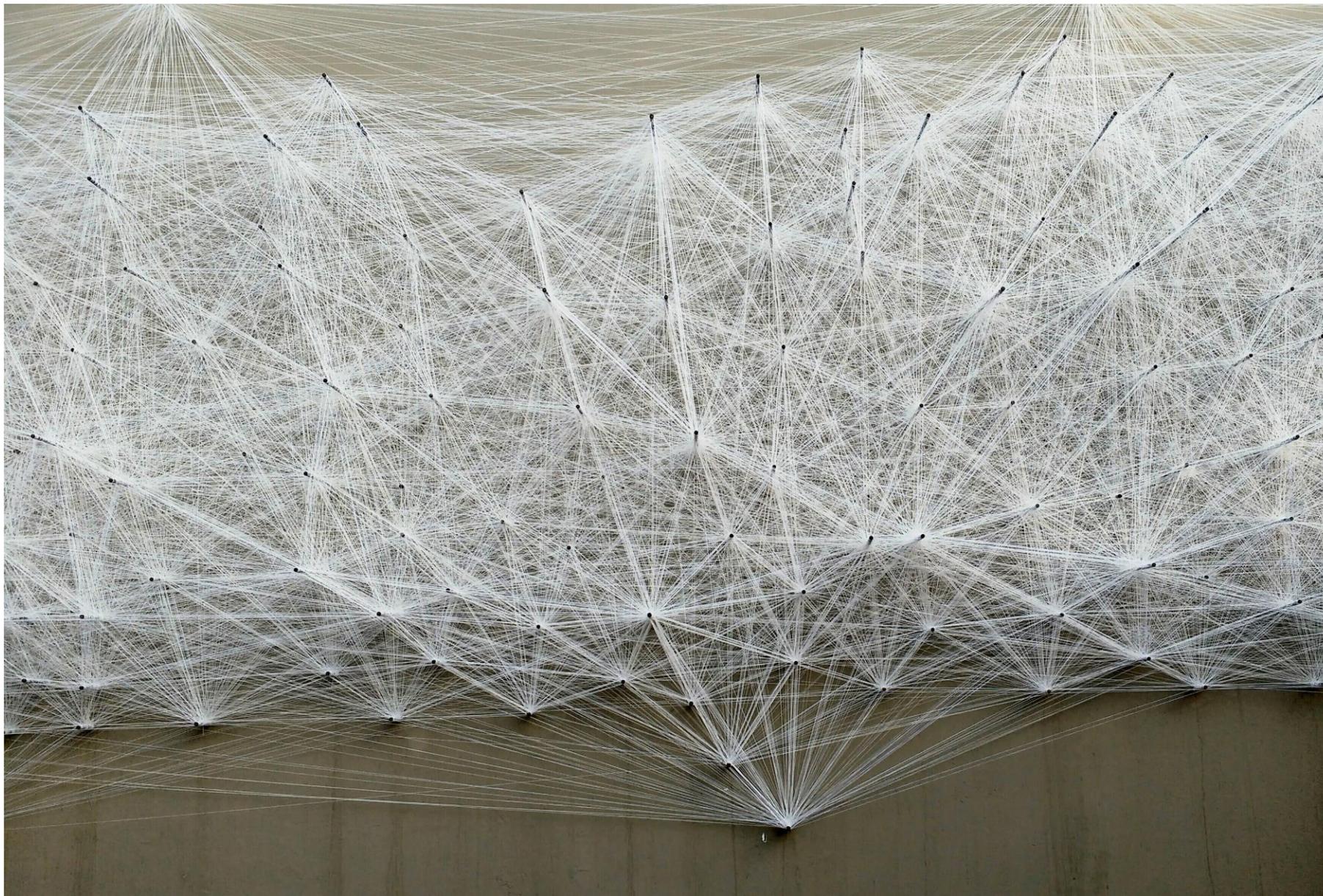


Imagem 9: Instalação Moiras, 2019, Edith Derdyk.  
Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.

Proponho uma conexão com as *Moiras* de Derdyk (2019) e com os aspectos terminológicos ou conceitos sobre a gestão educacional para Lück (2011, 2015) e Libâneo (2018) – que citarei a seguir –, pois, ao falar de instituições de ensino, é inevitável que se considere lidar com a vida de pessoas. Portanto, um detalhe, sem impacto direto, pode ter interferências ainda mais complexas por lidar com o subjetivo. É nesse ponto que considero proeminente o olhar sensível e o impacto disso para o gesto da gestão, que deve considerar a cultura organizacional como um aspecto relevante para esse processo de sensibilização. O processo de montagem da exposição *Moiras*, com um material sensível e contínuo, possibilita pensar sobre o sensível e o seu processo.

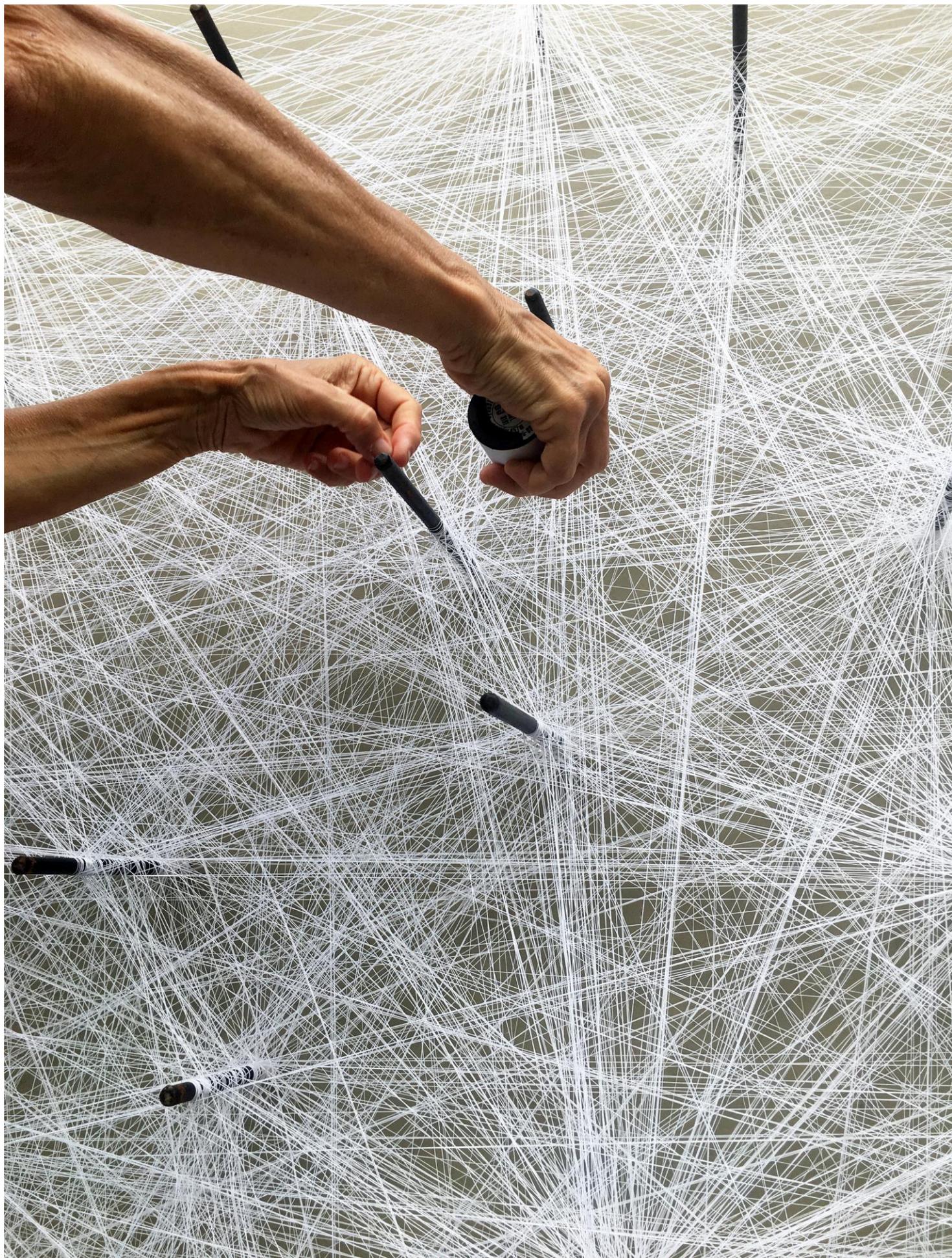


Imagem 10: Processo de montagem de Moiras, 2019, Edith Derdyk.  
Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.

Desse modo, avalio que quando algo ou alguém tem o poder “nas mãos” sobre aspectos que influenciam a vida das pessoas, aquilo que seria apenas um detalhe se torna de grande valor – diria que inestimável. É o caso das características terminológicas, pois se elas são indiferentes para pensarmos nas ações da gestão educacional e seu entorno, em dado momento, poderão ser interpretadas em seu sentido literal e desconsiderar questões importantes para esses espaços – como o oculto e seus impactos para o ensino e aprendizagem. A gestão, caso não seja apenas uma palavra e possuir sentido para a instituição, pode ser mal compreendido se não analisado, não aproximado à educação e afastado da realidade do espaço/lugar.

Retomo, então, a quando chamávamos de Administração e não de Gestão. Libâneo (2018) sugere que alguns autores utilizam palavras sem distinção – como se fossem apenas palavras para designar uma função ou cargo – e que outros atribuem maior relevância a um termo (gestão, administração, organização, direção). Além disso, cita a direção que, embora o termo não seja debatido no presente trabalho, é inevitável mencionar, por ser comum em minha rotina na escola e presente nas falas dos/as estudantes das licenciaturas durante as aulas. Quem vivencia a escola sabe que a diretora é a gestora daquele espaço, mas alguém a chama de gestora?

Não me debruçarei sobre a direção, contudo, me aproprio do termo considerado por Libâneo (2018) em seus escritos para registrar a palavra diretor/a/direção na rotina escolar. Especialmente quando considera, quanto a importância terminológica, que “o mesmo acontece com os termos *gestão* e *direção*, ora tomados como sinônimos, ora o primeiro praticamente confundido com administração e o segundo como aspecto do processo administrativo” (p. 85).

Para Lück (2015), a gestão não é apenas uma alteração terminológica ou conceitual, pois “uma mudança de denominação só é significativa quando apresenta uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes” (p. 47). É sobre isso que tenho buscado nas pesquisas e, talvez, seja a motivação para dialogar com temas aparentemente distantes da gestão, que causam estranheza ao buscar conexões com o olhar sensível e o seu gesto. Com isso, continuo na investigação por esses diálogos, neste capítulo, a partir

do conceito daquilo que pretendo apresentar por meio, especialmente, de Heloísa Lück (2011; 2015).

Partindo disso, retomo, por meio de Lück (2015), o conceito de gestão educacional que é amplo e considera o macro relacionado ao sistema educacional e o micro que fala das instituições de ensino. A autora – assim como Libâneo (2018) – direciona seus escritos para a escola, ainda que, em dados momentos, cite as instituições de ensino de forma mais generalizada. Sendo assim, mesmo com o direcionamento de Libâneo (2018) e Lück (2011, 2015), reflito sobre aspectos que independem do segmento, tais como o gesto da gestão em espaços de ensino formal que demandam um olhar sensível e dimensões pedagógicas, políticas e administrativas. Ainda, por considerar que são espaços estruturados por dimensões e necessidades semelhantes para o gesto do sensível, não identifico como um problema dialogar com esse autor e autora para adentrar características de gestão em instituições de ensino.

Além disso, opto por dialogar com Lück (2011, 2015) e Libâneo (2018) por considerar autores que mais aparecem em pesquisas sobre a temática gestão escolar/gestão educacional. Também, Henrique Paro aparece com frequência. No entanto, conforme, até mesmo, apresento, por meio de Libâneo (2018), no próximo tópico, Paro tem forte relação com a ideia de administração, de modo tal que compreendo aproximar a aspectos empresariais os quais afastam da discussão. Poderia trazê-lo como contraponto, contudo, assim como outros aspectos apresentados aqui, levaria a pesquisa para discussões que perderiam questões com maior relevância das quais me propus.

É significativo considerar que falo muito mais a partir das minhas experiências com a escola, atentando não apenas ao meu histórico familiar, mas por ser o lugar que ocupo desde os dois anos de idade, enquanto estudante e, atualmente, como professora. A escola que é um dos primeiros ambientes sociais que ocupamos e, portanto, uma das grandes bagagens experienciais das nossas vidas. Logo, por consequência, tenho mais tempo de experiências com ela do que com o ensino superior enquanto estudante, assistente e, hoje, como docente que atua, também, em espaços administrativos.

Atualmente, minhas experiências em instituições de ensino como profissional formada na área da educação propiciam análises direcionadas aos fragmentos

pedagógicos e às influências do puramente burocrático. Lück (2011, 2015) e Libâneo (2018) mencionam o impacto desses fragmentos, no entanto, ao buscar aliar a prática do dia a dia nas instituições com a realidade sugiro a reflexão sobre a possibilidade de conectá-la ao olhar sensível de modo a influenciar no gesto da gestão. Retomo, aqui, que a pesquisa não se trata de um relato de experiência, mas aproximar a bibliografia das minhas vivências é o que tem dado sentido ao presente escrito. Com isso, na seção a seguir, dialogamos sobre os fragmentos pedagógicos como meio de não se perder da finalidade de ensino para aprendizagem com foco na formação humana. De modo tal, a chegarmos no oculto – que relacionarei à cultura organizacional –, ainda pouco considerado nesses espaços.

### 3.1 FRAGMENTOS PEDAGÓGICOS: DIMENSÕES DESCONEXAS, OLHARES DESENCONTRADOS

Para falar sobre os fragmentos pedagógicos, faz-se necessário lembrar dos hiatos existentes entre as dimensões administrativas, políticas e, claro, pedagógicas numa gestão educacional. Para tanto, sigo no diálogo sobre o conceito de gestão para as instituições de ensino, de forma a considerar que é possível identificá-lo, por meio da incompreensão do aspecto administrativo, por exemplo, como o principal ou de maior relevância. Além disso, levar em conta que esses espaços/lugares não necessitam, apenas, de resoluções imediatas para questões puramente burocráticas continua por ser um aspecto a ser mais debatido para reduzir os impactos negativos ou, mesmo, o afastamento das necessidades institucionais sobre as dimensões pedagógica e política.

Com isso, retomo a discussão com Libâneo (2018), pois sugere reflexões por meio de autores que defendem a administração e a gestão, aliando aspectos de organização à primeira e direção à segunda. Em sua análise, fica evidente, com Paro (2018) e Santos (1966), que o conceito de administração acaba por focar em aspectos meramente burocráticos, o que corrobora para um apagamento sobre a dimensão pedagógica e o afastamento da qualidade de ensino voltado para a formação humana. Além da dimensão política que permanece, no entanto, não possuem relevância palpável as pessoas da educação, a considerar que é uma dimensão flutuante, que existe, mas não é reconhecida e analisada na sua prática.

O mesmo incide na dimensão pedagógica, a qual acontece por meio da prática docente, por vezes isolada e com pouca relevância de “como isso acontece”. Desse modo, ignorando quem são os/as estudantes, as subjetividades encontradas nesse espaço, como serão solucionadas as questões de ensino para aprendizagem e seus impactos para a formação integral humana.

A partir disso, os autores compreendem que a administração escolar é essencial para organizar, reconhecer os objetivos essenciais, utilizar os recursos de forma racional e coordenar o esforço humano. Tudo isso, de forma isolada, tensiona apenas para uma dimensão: a administrativa. É quando Libâneo (2018) apresenta autores como: Chiavenato (1989); Aguayou, por meio de Santos (1966); e Lourenço Filho (1976), os quais sugerem a administração como um termo empresarial e, em se tratando de instituições de ensino, “[...] um sistema de relações, com fortes características interativas, que a diferencia das empresas convencionais, seria mais adequado o uso do termo *organização*” (Libâneo, 2018, p. 86).

O autor, ainda, propõe uma espécie de integração terminológica ao que se refere à gestão e organização, como se cada uma tivesse uma função para o bom desempenho das instituições e, portanto, não podem trabalhar de forma fragmentada. Com isso, considera que gestão e organização trabalham alinhadas, sendo esta como base elementar da gestão, conforme estabelece que

Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominamos de gestão. Utilizamos, pois, a expressão *organização e gestão da escola*, considerando que esses termos, colocados juntos, são mais abrangentes que *administração*. Em síntese, a organização e gestão visam:

- a) Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula.
- b) Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem.
- c) Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos (Libâneo, 2018, p. 87-88).

Dessa forma, se aproxima do que busco enquanto o que se espera de um gesto de uma gestão participativa – que falarei adiante – com finalidade do ensino para aprendizagem sem perder de vista a formação humana. Libâneo (2018), a partir disso, apresenta as instituições de ensino como organizações que possuem processos de gestão e considera a direção parte dessa organização, dizendo que “a organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes

significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos” (p. 88-89). A partir disso, sugere que a participação para uma gestão participativa e não centralizadora impacta no melhor funcionamento da instituição por considerar olhares de diversos espaços desse lugar. Isso proporciona um olhar sensível para a cultura organizacional, podendo, assim, reconhecer necessidades, por vezes, apagadas, seja pela rotina, seja pelo burocrático.

As relações quanto à gestão participativa prosseguem com Libâneo (2018) ao afirmar que, embora as instituições de ensino necessitem de lideranças em diversas frentes, “[...] o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica” (p. 90). Portanto, a gestão participativa visa o interesse coletivo dando espaço ao gesto da gestão numa perspectiva de autonomia e do sensível. O que remete a Moiras de Derdyk (2019).



Imagem 11: Processo de montagem de Moiras, 2019, Edith Derdyk.  
Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.

O próprio processo de montagem da exposição de Moiras nos remete a um trabalho em diversas mãos. É claro que o próprio conceito que a artista dá para sua obra considera que Moiras são 3 irmãs que exercem, por bem ou por mal, um trabalho colaborativo. Para possibilitar a exposição em si, foi possível que isso fosse realizado por diversas mãos como suporte para colocar em prática aquilo que Derdyk (2019) pesquisou e orquestrou, o que remete à importância do gesto colocado pela artista para a execução e não a execução em si. Segundo ela,

A proposição da instalação visa construir uma espacialidade rizomática e conectiva, feita de combinatórias entre o caminho das linhas que se ligam de um ponto a outro (tal a brincadeira 'ligue os pontos'), de maneira a tecer uma trama aérea, meio suspensa, como se esta trama tecida revelasse, através do caminho que cada linha traça entre um ponto e outro, os infinitos destinos cruzados...<sup>35</sup>

A perspectiva rizomática sugerida por Derdyk (2019) apresenta uma proposta de conexão, o que, nesse caso, afasta a ideia de algo fragmentado, desconexo. Por algum tempo sugeri, nos projetos e escritos em semanas acadêmicas, uma possível análise sobre os fragmentos encontrados na gestão educacional, isto é, uma quebra na análise do todo, visto como se o administrativo não impactasse o pedagógico, o pedagógico não possuísse política e a política fosse apenas articulações pontuais.

Essas pesquisas me oportunizaram identificar os detalhes – afinal, faltava alguma coisa, portanto, não era apenas analisar essas dimensões que conseguiria compreender suas possíveis quebras organizacionais e o afastamento do sensível – que impactam no coletivo, nas tomadas de decisões, na participação, na tão almejada democracia. Ao aprofundar nessas dimensões e considerar as minhas experiências, passei a observar setores de gestão que trabalham isolados, como se resolver as demandas urgentes fosse o suficiente, não apenas necessário para determinada finalidade. Algumas vezes, compreende-se a finalidade e noutras, apenas demandas a resolver.

Destaca-se, a respeito dessa questão, que nenhuma ação setorial, por si, é adequada e suficiente para promover avanços consistentes, sustentáveis e duradouros no ensino, e que dessa forma apenas consegue promover melhorias localizadas de curto alcance e curta duração. Daí por que a importância da gestão educacional, na determinação desse novo destino, uma vez que, a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação

---

<sup>35</sup> Disponível em: <https://files.cargocollective.com/602014/MOIRAS-9-12.pdf>. Último acesso em: 16 jun. 2023.

estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados<sup>36</sup> (Lück, 2015, p. 23).

Fica evidente, nos escritos de Lück (2015), que o senso de coletividade e o reconhecimento de mudança global, não apenas local (setorial), é relevante para a construção de um trabalho com vistas ao ensino de qualidade, o que considero um olhar para a dimensão pedagógica. De modo tal que, para avanços consistentes, na perspectiva desse ensino, faz-se necessária uma gestão educacional determinada a um “novo caminho”. A autora, ainda, apresenta que, antes de tudo, deve-se pensar de que “qualidade de ensino” a instituição e o próprio sistema se reportam. Outrossim, é preciso reconhecer que isso sugere nos despirmos de preconceitos, até mesmo, para pensar no conceito da palavra gestão, de modo que possibilite avançar os debates sobre o assunto.

Um dos aspectos evidentes quanto aos fragmentos na gestão educacional é quanto à dimensão pedagógica que, muitas vezes, é sufocada pela administrativa. Lück (2015) também apresenta isso como um problema do próprio sistema (macro), que, enquanto continuar organizando e direcionando os seus trabalhos voltados aos aspectos administrativos, seguirá refletindo nas instituições, o que dificulta o alcance para uma gestão de qualidade. Logo, necessita-se de um processo mais globalizado quanto às demandas das instituições de ensino. Nesse caso, que suas dimensões administrativa, pedagógica e política andem numa direção e sejam reconhecidas como importantes para um ensino de qualidade e que pense em, nas e com as pessoas. No entanto,

Desperdiçam-se recursos, tempo e, o que é mais grave, talento humano, com sérias repercussões sociais, quando se entende que os problemas de ensino são apenas de natureza didática, e não de gestão pedagógica, a serem resolvidos envolvendo, de forma isolada e dissociada, novas técnicas e exercícios de ensino, mais materiais escolares, capacitação de professores, sem esforço em articular e coordenar a proposta pedagógica e processos correspondentes, dinamizando-os de forma interativa, e realizando a sua gestão de forma criativa, sistemática e contínua (Lück, 2015, p. 30).

---

<sup>36</sup> Entendo como um problema a ser discutido noutro momento, mas a ser evidenciado aqui, a proposta de **maximizar resultados** ao tratar de educação. Ainda, poderia trazer mais diversos questionamentos sobre esses conceitos empresariais que insistem em surgir nesses espaços. Até porque, nesse caso, maximizar resultados pode ser extremamente caótico para a educação por desconsiderar as subjetividades desses lugares.

A autora, nessa concepção, ressalta que foram construídos aspectos significativos na educação de forma fragmentada e que essa dissociação fez com que criassem “entendimentos distorcidos da realidade do processo educacional” (Lück, 2015, p. 66). É como se desvinculassem as partes do todo, o que descontextualiza suas necessidades e afasta suas relações.

Separam-se, desse modo, como se fossem processos e aspectos estanques isolados: o ensino da aprendizagem e ambos da avaliação; a dimensão técnica, da conceitual; a sociológica, da social; a individual, da grupal; o pensar, do fazer; o todo, da parte; o fenômeno, da essência; o produto, do processo; a técnica, da concepção filosófica e política, dentre outros aspectos (Lück, 2015, p. 67).

Com isso, a autora passa a analisar o papel da equipe gestora, especialmente de vínculo pedagógico, e a considerar que seus papéis se depararam ao que ela chama de separação de territórios pedagógicos. Além disso, considera que tal fragmento impacta na ação correspondente aos papéis da equipe, colocando em questão uma atuação desvinculada e desarticulada. É válido que uma instituição de ensino possui demandas diversas em suas inúmeras dimensões, no entanto, afirma que elas precisam andar em comum acordo, estabelecendo ações coletivas e conectadas.

Outro ponto apresentado pela autora são as dificuldades apontadas por dirigentes escolares quanto à implementação do seu projeto político pedagógico. Suas demandas burocráticas<sup>37</sup> e, por vezes, desconstruídas são consideradas urgentes e são impostas de cima para baixo, de forma autoritária, para que sejam solucionadas como prioridade. Isso faz com que as instituições de ensino se afastem dos seus projetos e, conseqüentemente, da sua finalidade pedagógica.

A seguir, é possível analisar, por meio do quadro organizado por Lück (2015), um alargamento e aprofundamento das funções, de modo a superar um modelo fragmentado, para um dinâmica coletiva de resolução conjunta.

---

<sup>37</sup> Não me atarei aos aspectos burocráticos, embora citados em algumas partes do presente escrito. Todavia, é válido ressaltar que questões puramente burocráticas, desvinculadas ao projeto institucional afim apenas de cumprir tabela, sem vínculo aparente à finalidade de ensino, acarretarão problemas vindouros. Como resposta, podemos pensar nas avaliações externas que, mesmo que as avaliações não sobreponham a aprendizagem, servem como evidências.

**Quadro 1: Modelo de superação de uma gestão educacional com olhar fragmentado para um olhar conjunto. Passagem da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto.**

	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fracionamento e isolamento de partes entre si e em relação ao todo, estabelecendo subunidades com vida própria.</b></li> <li>• <b>Ação especializada sobre diferentes segmentos, em desconsideração às ações do conjunto.</b></li> <li>• <b>Idealização e artificialização da realidade.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de interdependência de partes entre si e destas com o seu conjunto.</li> <li>• Ação interativa e processual sobre o conjunto.</li> <li>• Percepção da realidade como é, em sua condição concreta e substantiva.</li> </ul>

Fonte: Lück (2015).

É possível observar que a primeira coluna do quadro diz respeito a uma atuação fragmentada de gestão educacional, enquanto a segunda coluna é uma proposta de superação desse modelo. Lück (2015) propicia um olhar para ações conjuntas, que afastam do modelo individualizado. Com isso, o quadro demonstrado joga luz sobre questões que sugerem uma análise global seja para qual for o problema apresentado na instituição. Nesse caso, uma análise global, conjunta, intersetorial, com um olhar abrangente e articulado para todas as necessidades e ações, faz com que seja considerado aquilo que, de fato, acontece no interior das instituições de ensino e seja aproximado aquilo que tenho chamado de um olhar sensível para o gesto da gestão.

Chego, assim, ao que Lück (2011) chama de uma gestão da cultura e do clima organizacional da escola, ou seja, uma gestão que considera os acontecimentos dentro da instituição e os impactos do seu entorno. Ainda, explicita sobre como a organização desse espaço impacta em todo o processo com foco nos interesses e aprendizagens dos/as estudantes, considerando suas diversidades.

Em vista disso, para se conhecer o clima e a cultura organizacional da escola é preciso debruçar-se sobre como esses sujeitos se percebem e percebem sua atuação na escola, em sua atuação cotidiana; o que determina essa percepção; quais as maiores influências (externas ou internas) na determinação dessa percepção, que, por certo, recebe grande influência das práticas regulares que ocorrem no interior do estabelecimento de ensino (Lück, 2011, p. 94-95).

Quanto mais uma gestão volta o seu olhar à cultura e ao clima organizacional, mais pontual será o seu trabalho com vistas a aprendizagem – e a mudança de cultura, se for o caso. Ao considerar uma característica cultural, é possível trabalhar diante da necessidade pontual de mudança ou afirmação, a depender da característica. Considerar essas práticas como ponto relevante na atuação da gestão é considerar a redução de ruídos na aprendizagem e minimizar os fragmentos pedagógicos e a necessidade de diálogos com as diversas funções numa instituição de ensino.

Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam de fato, quando articuladas entre si. Podemos afirmar, portanto, que toda visão que exclui alguma dimensão é limitada, de modo que se articulem diferentes concepções, a fim de se construir uma referência própria, a mais abrangente e aprofundada possível, para a gestão educacional e escolar (Lück, 2015, p. 31-32).

As instituições de ensino, portanto, devem ser vistas e reconhecidas com seus movimentos, pois não são estáticas, são organismos vivos que interagem a seus múltiplos processos e a sua “[...] liderança, organização e direcionamento demandam de um novo enfoque de orientação. E é a essa necessidade que a gestão educacional responde” (Lück, 2015, p. 51). A partir disso, retomo ao que proponho quanto ao olhar sensível para o interior e ao entorno das instituições de ensino, considerando suas necessidades por meios de aspectos globais em todas as suas dimensões, de modo que impacte no gesto da gestão.

### 3.2 O GESTO DA GESTÃO EDUCACIONAL: UM OLHAR PARA O ENTORNO

Para que fosse possível pensar na gestão como algo sensível e analisá-la por meio do seu gesto, foi necessário me despir de preconceitos sobre a sua terminologia. Talvez, por isso, insisto em falar a partir da sua etimologia. O gesto da gestão será influenciado por um olhar sensível aos acontecimentos do entorno se houver a libertação das vendas burocráticas e das amarras setoriais.

Ao pensar sobre o gesto da gestão a partir de uma certa superação dos fragmentos por meio dos seus processos e, inevitavelmente, a partir das pessoas que ocupam todo e qualquer espaço das instituições de ensino, lembro da produção de Edith Derdyk: *Dos caminhos que se bifurcam* (2016) – que depois vem a inspirar a produção *Moiras* (2019). Ao considerar as instituições de ensino como espaços diversos é possível relacionar os encontros desses espaços que reforçam o diverso, porém, nem sempre são evidentes.

Portanto, sugiro, a seguir, uma reflexão a partir *Dos caminhos que se bifurcam* (2016)<sup>38</sup>. A produção de Derdyk surge de duas leituras: o conto *O jardim das veredas que se bifurcam*, de Jorge Luis Borges, e o Mito das Moiras gregas. Nesta obra, o Mito das Moiras se relaciona muito mais com o processo da artista e com o seu trabalho com linhas que se expandem no espaço – que poderia remeter ao trabalho da gestão, tecer o fio, cuidar da extensão e do caminho e cortar o fio. Já o conto se relaciona muito mais com a proposta de espaço e tempo, por falar de labirinto como um espaço fechado, porém com temporalidade infinita – que, também, poderia remeter às influências do entorno.

---

<sup>38</sup> Relato o processo da artista a partir da sua entrevista para a Revista Bravo! no Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=IChkTSWNekE>. Último acesso em: 16 jun. 2023. Também, por meio da página e escritos sobre algumas das produções da artista: <https://files.cargocollective.com/602014/MOIRAS-9-12.pdf>. Último acesso em: 16 jun. 2023.



Imagem 12: Dos Caminhos Que Se Bifurcam, 2016, Edith Derdyk.  
Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.

A artista considera sua produção como uma junção de todas as suas pesquisas, mas relacionada ao presente quanto a sua percepção do que o mundo está passando e o destino das pessoas: “para onde estamos indo, o que está acontecendo, nossas escolhas, quais nossas demandas, as coisas que estão indo, ficando, restando” – isso está diretamente relacionado a um aspecto de ordem organizacional, porém, possivelmente oculto, nem sempre analisado em suas entrelinhas.

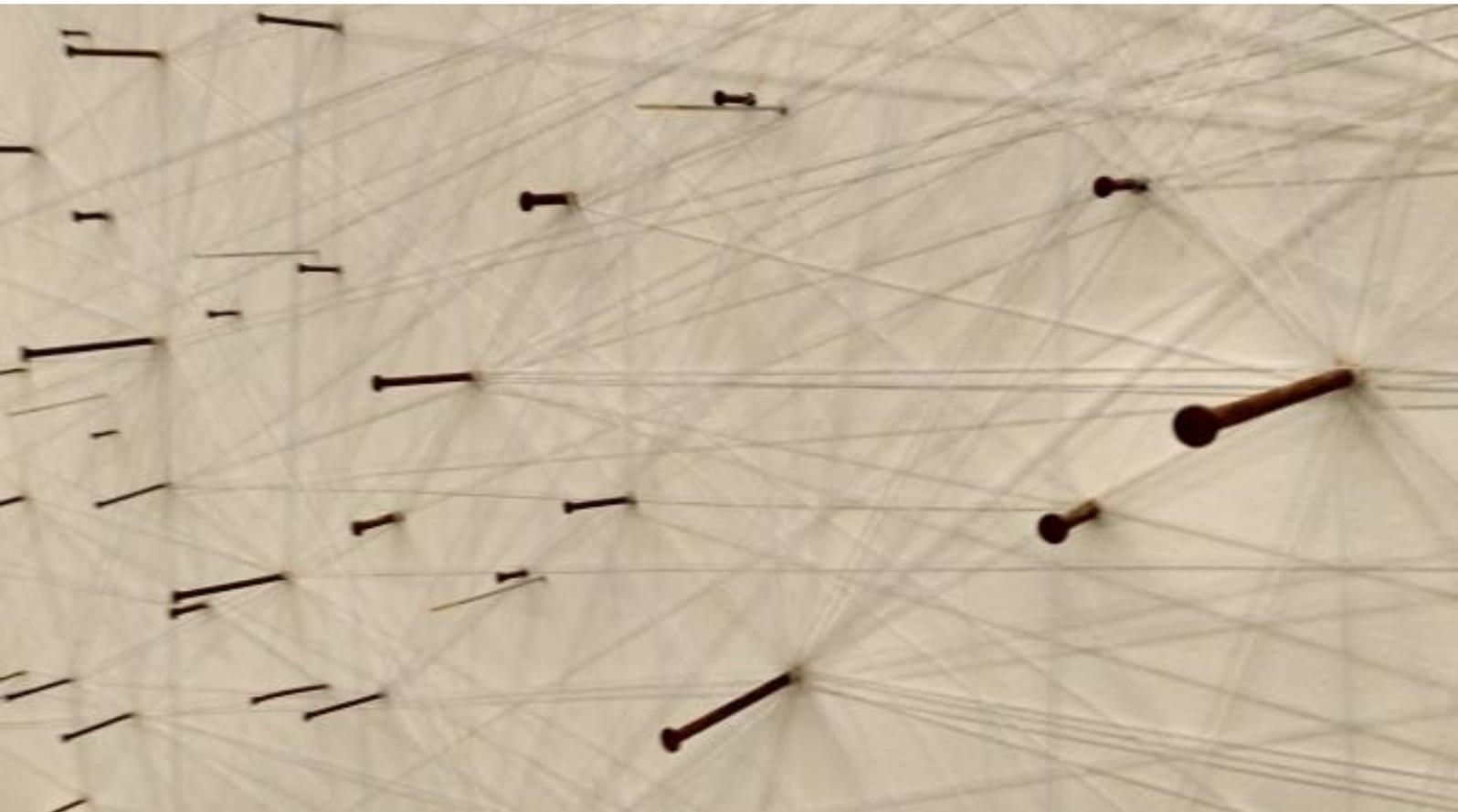


Imagem 13: Dos Caminhos Que Se Bifurcam, 2016, Edith Derdyk.  
Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.

Portanto, sigo a partir da produção de Derdyk, o qual, para realizá-la, utiliza pregos enferrujados como proposta de temporalidade, algo que já passou. Eles possuem tamanhos e espessura distintas – diversas – e estão colocados aleatoriamente – rotas. Já a linha branca propicia mexer com o imaginário leve e algo suspenso. Também, colocada de forma aleatória, a artista a apresenta como uma espécie de brincadeira de ligar os pontos – possibilidades. Essas tramas, portanto, criam camadas e rotas ora com caminhos mais longos, ora mais curtos.



Imagem 14: Montagem da exposição em muitas mãos 'Dos Caminhos Que Se Bifurcam', 2016, Edith Derdyk.

Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.



Imagem 15: Montagem da exposição em muitas mãos  
'Dos Caminhos Que Se Bifurcam', 2016, Edith Derdyk.

Fonte: <http://cargocollective.com/edithderdyk/Exposicoes-2022-2003>.

Além disso, a artista convida outras pessoas para auxiliar no trabalho, não apenas para facilitar na execução, mas para obter outros padrões e escolhas de rotas. Ao centro e suspensos ao chão, por meio de uma placa, pregos enferrujados soltos, linhas brancas e pretas e carvão. Algumas linhas brancas, tingidas pelo carvão, tornam-se pretas. O carvão surge como proposta para pensar o tempo e a vida. Com isso, a instalação fica entre duas paredes brancas com o processo de linhas brancas atravessando os pregos enferrujados.



Imagem 16: Montagem da exposição e os diversos materiais utilizados  
“Dos caminhos que se bifurcam”, 2016, Edith Derdyk.

Fonte: fragmento de <https://www.youtube.com/watch?v=IChkTSWNekE>.

A trama de linhas brancas suspensas e estendidas geram uma espécie de névoa quase inexistente num primeiro olhar, porém a trama construída pelo entrecruzamento intenso das linhas brancas, entre os pregos enferrujados, gera distintas sensações de temporalidade: entre algo mais etéreo e algo mais condensado, entre o invisível e o matérico, entre uma teia tecida ao acaso e a lógica invisível das forças, vetores, ritmos e tensões que as linhas delineiam no espaço.<sup>39</sup>

Pensar no processo de construção, da pesquisa à execução, a partir das falas e do gesto de Derdyk, remete ao processo daquilo que tenho chamado de gesto da gestão por meio de um olhar sensível. Com isso, observo tal análise com o que torna relevante para a pesquisa na ligação entre o gesto e a gestão: as rotas, o passado, o momento, a temporalidade, o espaço, as escolhas, os outros padrões, aquilo que está suspenso. Chego, assim, à proposta de uma sensibilização pelo entorno que é envolvida pelo tempo e espaço, para as possíveis influências de rota.

Para isso, considero relevante retomar os impactos do entorno nas instituições de ensino e apresento o conceito de cotidiano escolar que, segundo Lück (2011), revela o dinamismo das instituições de ensino e sua característica como organismo vivo. Ela considera que as diversidades e contextos são abarcados

---

<sup>39</sup> Disponível em: [https://files.cargocollective.com/602014/dos-caminhos-que-se-bifurcam\\_edith-derdyk.pdf](https://files.cargocollective.com/602014/dos-caminhos-que-se-bifurcam_edith-derdyk.pdf). Último acesso em: 16 jun. 2023.

por esses espaços e que a gestão desse cotidiano visa a reduzir os afastamentos e minimizar as contradições existentes a fim de não perder “a riqueza dessa diversidade” (p. 91).

Reconhecer as marcas do cotidiano das instituições pode se tornar fator de grande relevância para a finalidade de sua função social voltada à formação de um cidadão crítico-reflexivo, consciente de seus direitos e deveres, por meio de uma formação humana. Além disso, compreendê-las (re)direciona o trabalho pedagógico e reconhece a diversidade encontrada nele. Portanto, é necessário considerar os desdobramentos dos corredores das instituições de ensino e voltar o olhar para o cotidiano da escola. Ainda,

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia a dia da escola constitui-se em condição fundamental para compreender esse clima e cultura e, dessa forma, identificar o que ela precisa e deve ser para tornar-se um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e a formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias a fim de enfrentar desafios de vida com qualidade, na sociedade globalizada da informação e do conhecimento (Lück, 2011, p. 90).

É válido ressaltar que não é possível verificar essas ações em ambientes de ensino apenas por meio de alterações normativas – válido para legislação, diretrizes, planejamentos, PPP etc. –, porém, são ações que requerem o olhar sensível das pessoas que contemplam espaços de gestão educacional. A preocupação com os planos e planejamentos institucionais apresenta significativa relevância para o que acontecerá, por meio do que acontece, em seu interior. Isso significa que se consideram as especificidades, as subjetividades do lugar e onde está situado. O olhar sensível da gestão pode propiciar análises significativas para o bom funcionamento da instituição e que reverberam por meio do gesto. Nesse caso, como venho afirmando, o gesto depende do olhar e, sendo este sensibilizado, oportuniza identificar até mesmo o oculto.

Num entendimento mais amplo, a cultura organizacional (também chamada “cultura da escola”) diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. No caso da escola, isso significa que, para além daquelas diretrizes, normas procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam uma das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita. Esses aspectos têm sido denominados frequentemente de “currículo oculto”, mas que, embora oculto, atua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores. Tanto isso é verdade que os mesmos professores tendem

a agir de forma diferente em cada escola em que trabalham, pois *cada escola tem o seu modo de fazer as coisas* (Libâneo, 2018, p. 92).

A partir disso é que apresento a cultura organizacional dialogando a partir de Lück (2011) e Libâneo (2018) como um aspecto relevante para os espaços de ensino, pois compreendem as instituições de ensino como um ambiente social, cultural e, portanto, político, o que impacta “[...] no projeto pedagógico, na construção do currículo e nas formas de gestão” (Libâneo, 2018, p. 85). Desse modo, se ultrapassam as barreiras meramente burocráticas, por se tratar de espaços compreendidos por relações entre pessoas, considerando suas subjetividades, conhecimentos prévios, relações externas, influência do meio as quais pertencem, ou seja, suas relações.

Ao me reportar ao sensível, no texto, busco o diálogo com a arte, seja ao considerar produções artísticas por reflexões significativas no texto, seja, como será apresentado no capítulo a seguir, por meio do gesto. Tudo isso vem ao encontro do gesto proposto para a gestão por meio de um olhar sensível. Início, então, a proposta de gesto por meio da etimologia da gestão, considerando que isso faz parte das ações de um/a gestor/a, cujo gesto possui significados inimagináveis, com impactos positivos ou negativos. O intuito de partir do gesto é para, de alguma forma, alcançar a sensibilização sensorial pelo entorno dessas pessoas que ocupam espaços e que lidam com a vida de outras.

#### 4 O GESTO DA GESTÃO E AS OPORTUNAS CONEXÕES COM O GESTO NA ARTE: EM CURSO

Parto da etimologia da gestão por meio do gesto para refletir sobre uma possível aproximação do sensível por meio da arte. Por vezes, fui incompreendida: afinal, por que alguém do campo da arte estudaria a gestão? Como se a gestão fosse um não-lugar para pessoas da arte. Acredito que, com o apresentado até aqui, de alguma forma, foi possível identificar que uma gestão educacional com olhar sensível é o que se espera de uma gestão no campo da educação. Além disso, por mais que transite nas terminologias empresariais, é necessário pensar o que isso significa para os espaços de ensino e é por meio desses diálogos que encontro um possível caminho, uma possível rota transitável pela arte.

Durante todo o texto busquei aproximar, à gestão educacional, diálogos e conceitos importantes para arte, por meio de produções artísticas ou escritas. Apesar da etimologia da palavra gestão apresentar o gesto – outro aspecto que aproxima da arte – opto, apenas, por introduzir em seu conceito. A amplitude e a complexidade para pensar “o que é o gesto” exige um longo caminho, como o próprio Agamben (2018, p. 2) diz: “[...] encontrar uma resposta à pergunta ‘o que é o gesto?’” não é tarefa muito fácil. Os estudos históricos e antropológicos explicam o gesto, sem refletir sobre o que seria, como se fosse “qualquer movimento corpóreo”. Explanação, essa, que o deixava insatisfeito. Sendo assim, segundo o autor,

Para aproximar-se de uma definição, será útil começar com algumas observações sobre o termo latino *gestus* e sobre o verbo *gero*, dos quais ele deriva. Trata-se de dois termos que existem apenas em âmbito latino, sem nenhum correlato nas outras línguas indo-europeias, e para os quais os linguistas hesitam em sugerir uma etimologia segura. Sua esfera de significado é particularmente ampla: é possível *gerere* uma barba ou uma roupa, mas também uma amizade, uma função e até mesmo a si mesmo (se *gerere*, “comportar-se”); *gestus*, por sua vez, pode significar qualquer atitude do corpo e da pessoa (Agamben, 2018, p. 2).

Assim, remete a etimologia da própria palavra gestão, quase como um vice-versa, conforme foi observado anteriormente. A partir disso, considero, aqui, como maior relevância, me acercar de outras características da própria gestão educacional a fim de introduzir o que se espera de uma gestora, para que, noutra momento, seja possível juntar, de forma mais íntima, as duas temáticas: arte e gestão educacional. Portanto, não me aprofundarei no gesto na arte, mas apontarei considerações

aproximadas ao que sugeri até aqui. Dessa forma, apresentando o gesto enquanto processo-ação.

Aponto o gesto como processo-ação não enquanto a fazer algo, mas ao que está inserido na ação a fim de articular elementos presentes relacionados ao espaço. Ele não seria o fim, mas o meio, torna-se o processo, aquilo que está acontecendo. Sendo assim, o processo-ação não é a ação em si, mas o que acontece nela. Seriam as entrelinhas da ação e do processo. Nem só o processo, nem só a ação, mas o entre – o oculto. Ou, como diz a artista Mariana Katona Leal (2011, p. 4031): “Ele enaltece um *entre-ações*. Sua riqueza está, justamente, na constituição de uma ação que se estabelece de forma aberta e fluida”. Portanto, acontece e nem sempre é visto. Caso a observadora, mesmo que esteja imersa à situação, não se coloque de fora ao mesmo que se dispôs a imergir diante aos acontecimentos, dificilmente será capaz de se sensibilizar ao oculto. Parece contraditório, mas uma gestão na educação – mesmo que não reconheça – ocupa um espaço de transição e permanência. É nesse entre que o gesto pode acontecer. Sendo assim,

A articulação do que não é falado evidencia as particularidades de um testemunho que versa em “ocultar-se” e, nesse sentido, o gesto funciona quase como uma deflagração, como um meio pelo qual se pode atingir o que a fala oral não diz. O que é oculto manifesta-se nos gestos (2011, p. 4032).

É o que a artista propõe observar diante de *Janelas (2018)*. A própria palavra – janela – sugere um olhar para dentro e para fora. Isso depende do lugar ocupado. No entanto, quem olha de dentro não está impedido de olhar de fora, e o contrário também. A produção é exposta com três instalações em vídeo em que a artista pesquisa o movimento por meio do corpo de um bailarino, o que considera ser o seu gesto. Essas imagens possuem variações de continuidade e repetição e possuem interrupções por diferentes suportes. É como se acontecesse algo entre um suporte e outro, as imagens que se repetem e o *entre* dos suportes que dão a ideia de continuidade, ao mesmo tempo que possuem algo oculto nas interrupções que sugerem – ou não – o invisibilizado.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Informações sobre a exposição a partir das páginas: <https://www.revistamuseu.com.br/>, de divulgação da exposição; e <https://www.marianakatonaleal.com/>, da própria artista. Último acesso em: 21 jun. 2023.



Imagem 17: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal.

Imagem 18: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal.

Fonte: <https://www.marianakatonaleal.com/copia-audio-instalacao-sem-titulo-2> (Imagens 17 e 18).



Como é possível identificar na sua produção, ela apresenta, por meio dessas videoinstalações com recurso de distorção da imagem e por telas em diferentes temporalidades, gestos em repetição, do dançarino, com uso de ferramentas tecnológicas – material de estudo da artista. Assim, considera, por meio desse trabalho, responder ao conceito de fora de campo com a percepção de movimento para além do próprio gesto do dançarino, por meio das telas e da distorção da realidade – distorção da imagem como gesto da artista sobre a ação do gesto do dançarino. Além disso, a percepção sobre um certo limite dos enquadramentos das telas é dinâmica e instável, assim como reflete sobre o olhar de quem as vê.



Imagem 19: Fragmento da exposição *Janelas*, 2018, Mariana Katona Leal.

Fonte: <https://www.revistamuseu.com.br/site/br/noticias/nacionais/4192-15-02-2018-galeria-ibeu-inaugura-duas-exposicoes-simultaneas-no-dia-27-de-fevereiro>.

Analiso o olhar sensível sobre o trabalho *Janelas* (2018), da artista Mariana Katona Leal, por meio do gesto “inserido” e que propicia o olhar sensível do público em que a artista diz: “o corpo é cogitado em suas possíveis expansões sem a fala oral, circunstâncias que, ligadas às linguagens escolhidas para o seu pensamento crítico, delineiam a análise do gesto que se segue” (2011, p. 4028). O trabalho *Janelas* (2018) propõe aquilo que a artista considera em seus escritos quanto à “articulação do que não é falado”, uma vez que os gestos repetidos do dançarino são capturados por meio de audiovisual e ela se apropria desses gestos para inserir um gesto ao trabalho. Assim, “o que é oculto manifesta-se nos gestos”. Não só parece repetitivo, como é, pois existe uma ideia de sobreposição dos gestos – que

não significa falar em superior ou inferior – e uma sensibilização por meio deles, o que acontece no entre – no oculto. Por isso, a necessidade de sensibilizar o olhar sobre o processo-ação.



Imagem 20: Fragmento da exposição Janelas, 2018, Mariana Katona Leal.  
Fonte: <https://www.marianakatonaleal.com/copia-audio-instalacao-sem-titulo-2>.

É assim que sugiro aproximar a gestão educacional aos conceitos e ao campo da arte, já que esta oportuniza sensibilizar nossos olhares e demais sentidos ao que antes não nos “aparecia”. Eles estão ali, mas não vemos, ouvimos, sentimos de diversas formas e sentidos. Falo do sensorial, isto é, a sensibilização oportunizada por meio do contato com a arte, seja pela contemplação, apreciação, participação, seja por outros meios de chegar até ela, mas que, ainda, oportuniza a nossa sensibilização sensorial de perceber “as coisas”, de ver o invisível, o invisibilizado, o oculto.

Por falar de arte e seus impactos – ou acessos – sensoriais, lembro-me de Martins e Picosque (2005)<sup>41</sup>, grandes referências na minha formação inicial docente. Elas propõem a ideia de uma professora propositora a partir da artista Lygia Clark e Hélio Oiticica, pois, segundo Clark (1968), em sua obra datilográfica,

Nós somos os propositores: nós somos o molde, cabe a você soprar dentro dele o sentido da nossa existência. Nós somos os propositores: nossa proposição é o diálogo. Sós, não existimos. Estamos à sua mercê. Nós somos os propositores: enterramos a obra de arte como tal e chamamos você para que o pensamento viva através de sua ação. Nós somos os propositores: não lhe propomos nem o passado, nem o futuro, mas o agora.<sup>42</sup>

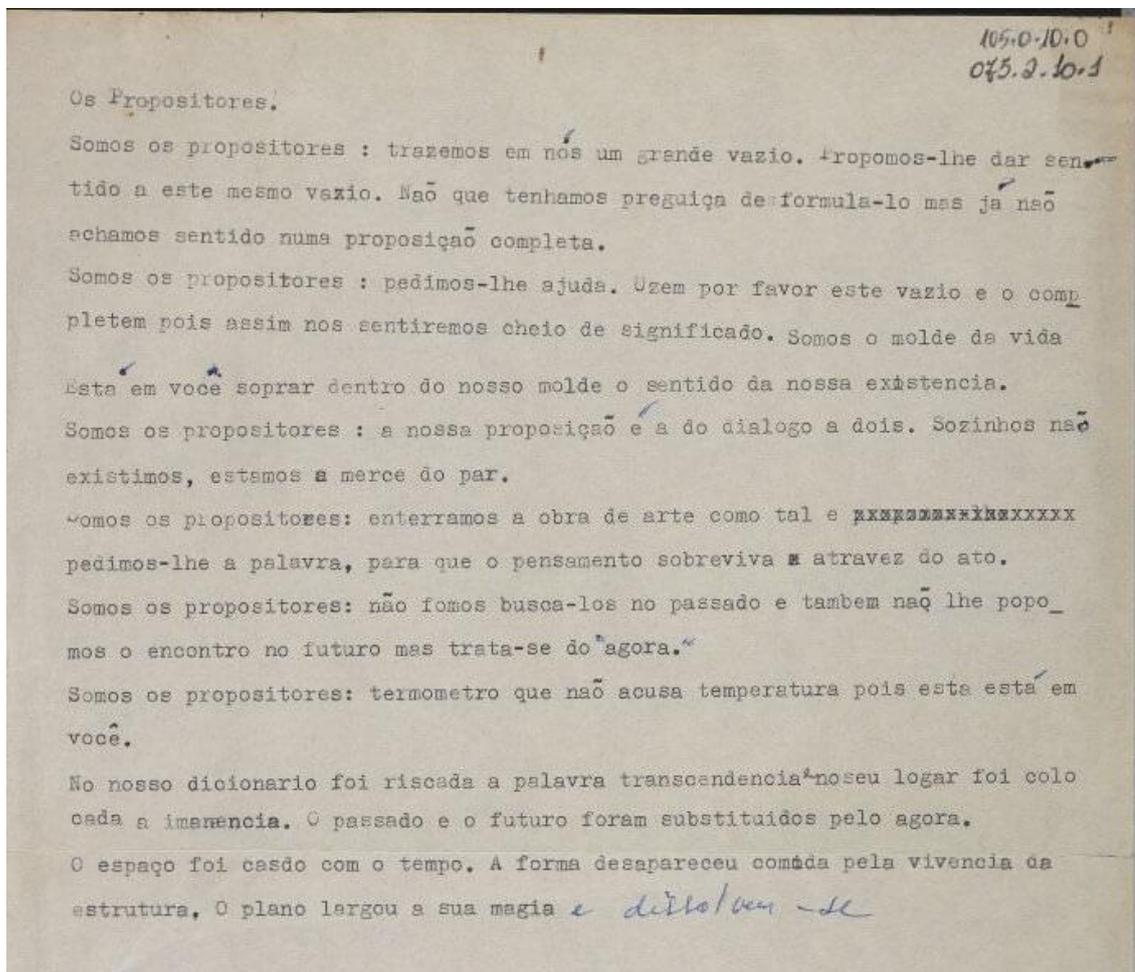


Imagem 21: Obra datilográfica, 1968, Lygia Clark.

Fonte: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/59279/nos-somos-os-propositores>.

<sup>41</sup> Aqui, retomo exatamente da primeira vez que tive contato com o termo professor-propositor, na segunda fase da graduação em Artes Visuais, quando iniciava como bolsista do Arte na Escola e que me acompanhou durante toda a graduação. Retomo da DVDteca do Arte na Escola: <https://youtu.be/uAXaJv2XDYk>. Acesso em: 21 jun. 2023.

<sup>42</sup> A citação é um fragmento de conexão com o texto. Descrição sobre a obra datilográfica realizada pela artista Lygia Clark, em 1968, intitulada "Nós somos os propositores". Pode ser encontrado na página: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/59279/nos-somos-os-propositores>. Último acesso em: 21 jun. 2023.

Lygia Clark, por meio da sua obra, oportuniza a reflexão com o diálogo sobre o acaso, o olhar no entorno e, assim, não está distante em pensar sobre as potencialidades de experienciar situações imprevisíveis, “no tornar o pensamento vivo por meio de ações. Curiosidade, exploração e ludicidade nos movem na disponibilidade e abertura à vida e aos momentos partilhados com outros, que como nós desejam o contato com a Arte” (Martins, 2010, p. 237). Ainda, Martins e Picosque (2005) consideram acontecer diante do percurso docente e da realidade da sala de aula.

Com isso, a professora propositora surge da ideia de se aventurar e se movimentar por meio daquilo que instigue a reinvenção enquanto docentes. “A arte contemporânea nos faz provocações que contaminam um pensar/viver experiências, como temos aqui tentado apontar. Lygia Clark e Hélio Oiticica mostram-se provocadores neste pensar e germinaram o conceito de professor-propositor” (Martins, 2010, p. 236). Logo, é possível reconhecer isso nas proposições da artista.



Imagem 22: Fragmento da proposição Caminhando, 1963, Lygia Clark.  
Fonte: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/189/caminhando>.

A partir da produção *Caminhando* (1963), da artista Lygia Clark, é possível identificar, com a possibilidade de um trabalho coletivo e propositivo, características importantes para o ambiente de ensino. Desse modo, ela diz: "A partir daí [da proposição], atribuo uma importância absoluta ao ato imanente realizado pelo participante" (1964)<sup>43</sup>. Isso remete a ideia de participação das pessoas, do entorno e da potência que isso tem, pois, como Clark (1964) afirma, "O 'Caminhando' tem todas as possibilidades ligadas à ação em si: ele permite a escolha, o imprevisível, a transformação de uma virtualidade em um empreendimento concreto", ou seja, algo que o gesto pode propiciar, o gesto do *outro* aplicado ao *outro* e, assim, consecutivamente. Ao considerarmos as subjetividades e singularidades desse *outro*, é possível identificarmos esses espaços como únicos, tornando-se necessário um olhar sensível para o lugar.

Cada "Caminhando" é uma realidade imanente que se revela em sua totalidade durante o tempo de expressão do espectador-autor. Inicialmente, o "Caminhando" é apenas uma potencialidade. Vocês e ele formarão uma realidade única, total, existencial. Nenhuma separação entre sujeito-objeto. É um corpo-a-corpo, uma fusão. As diversas respostas surgirão de sua escolha (Clark, 1964).



Imagem 23: Materiais para a proposição da fita de Moebius, da produção *Caminhando* (1963), da artista-propositora Lygia Clark. *Caminhando*, 1963. Lygia Clark. Fonte: acervo Lygia Clark – portal.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> A partir da descrição dada pela artista sobre a sua obra *Caminhando* (1963), as citações de Lygia Clark (1964) foram retidas da página: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/189/caminhando>. Acesso em: 24 jun. 2023.

<sup>44</sup> Disponível em: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/189/caminhando>. Acesso em: 17 jul. 2023.



Imagem 24: Fragmentos da proposição Caminhando, 1963, Lygia Clark.  
Montagem realizada pela pesquisadora para apresentar um possível processo da proposição.  
Fonte: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/189/caminhando>.

A subjetividade e a singularidade a cada proposição de *Caminhando* (1963) condizem com a realidade de espaços de ensino, com aquilo que sugiro como reflexão quanto a esses espaços/lugares diante de diversas perspectivas do modo de ver da gestão educacional. É um olhar sensível diante do gesto desse tipo de gestão, que se funde aos outros olhares de outras pessoas – *dos outros*. A sensibilização sobre o *outro* é fator relevante para o olhar que proponho e reconhecer o olhar do *outro* é a potência para esse gesto.

Martins e Picosque (2005) propõem, no audiovisual<sup>45</sup>, inspiradas em *Caminhando* (1963), de Lygia Clark, a produção de uma fita de *Moebius*<sup>46</sup> para refletir sobre o trabalho de uma professora proponente, sobre o qual sugiro a reflexão para uma gestora proponente. Assim, aproxima um aspecto sensorial e sensível por meio do gesto. No vídeo, o narrador apresenta as instruções:

*Duas extremidades coladas de modo a transformar em uma fita de moebius [...] escolha um ponto qualquer e com a tesoura inicie o corte. O ato alegre e divertido da experiência faz o gesto tesoura abrir um caminho na fita. Na superfície a ser cortada continuamente a escolha do próprio percurso: “para direita ou para esquerda?”. O que emerge daí nos dá um sorriso imediato, o inesperado. A tira vai sendo cortada, se afinando, se alongando. E a surpresa, multiplica-se em entrelaçamentos. Não há começo, não há fim, não há uma única direção. Há invenção, múltiplas direções. A obra é o ato no instante de fazê-lo, experimentamos o ato de criação”<sup>47</sup>.*

Com a proposição e as falas de Martins e Picosque (2005), é possível reconhecer que a professora não é apenas pesquisadora, mas aquela que propõe, provoca uma viagem ao universo da arte e a outros territórios. Surge, então, a reflexão sobre a professora proponente por meio do que Lygia Clark, junto a Oiticica, apresentando quanto a outra forma de “ver” a arte com o afastamento, de certa forma, de uma arte apenas contemplativa. Para a obra existir, é necessário a

---

<sup>45</sup> Retomo ao audiovisual já citado da DVDteca do Arte na Escola: <https://youtu.be/uAXaJv2XDYk>. Acesso em: 21 jun. 2023.

<sup>46</sup> Fita de Möbius: Idealizada pelo matemático alemão August Fernand Möbius, a fita de Möbius é uma forma não-orientável. Isso quer dizer que não existe “lado de dentro” ou “lado de fora”, pois ambos são o mesmo lado. Disponível em: <https://mentalidadesmatematicas.org.br/fita-de-mobius/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

<sup>47</sup> Transcrição realizada pela pesquisadora.

interação do público, considerando-se suas escolhas e suas poéticas pessoais – a artista propositora.

Ao estabelecer conexões com a gestão educacional, considero as escolhas como parte do ver e estar no mundo. Acerca disso, também, é relevante pensar que, para que o gesto da gestão propositora e sensível seja possível, faz-se necessário o *outro*, o olhar, o ser e o estar do *outro* naquele espaço a ser analisado pelo olhar do entorno que direcionará, novamente, a *esse outro*. O *outro*, aqui, é a compreensão para um olhar empático e que considera que “Cada professor, como cada um de nós, como cada aluno tem uma poética pessoal. Um modo pessoal e singular de estar no mundo e de pensar o mundo” (Martins, 2005)<sup>48</sup>. Isso significa o que considero olhar para o entorno de modo sensível.

Essa noção de escolha é decisiva e nela reside o único sentido dessa experiência. A obra é o seu ato. À medida em que se corta a fita, ela se afina e se desdobra em entrelaçamentos. No fim, o caminho é tão estreito que não pode mais ser aberto. É o fim do atalho. (Se eu utilizo uma fita de Moebius para essa experiência é porque ela quebra os nossos hábitos espaciais: direita–esquerda, anverso-reverso etc. Ela nos faz viver a experiência de um tempo sem limite e de um espaço contínuo) (Clark, 1964).<sup>49</sup>

A artista acima propõe a reflexão quanto aos possíveis caminhos que nossas ações propiciam diante das escolhas. É assim numa gestão educacional, em que existem rotas diversas e inúmeras possibilidades para as tomadas de decisões que, quando atreladas ao olhar sensível para o entorno, sugerem o que se espera enquanto o gesto da gestão, a proposta de um gesto mediador e sensibilizador que considera o meio, o seu espaço e que “[...] assim, no gesto, é a esfera não de um fim em si, mas de uma medialidade pura e sem fim que se comunica aos homens (Agamben, 2008, p. 13). Assim, a proposta de gesto em diálogo com a arte surge como processo-ação – os acontecimentos do *entre* – na gestão educacional, sugerindo uma proposição de contato com a arte enquanto ciência do sensível. Falo de um modelo de gestão que medeia, não um “espaço qualquer”, mas espaços que são ocupados por sujeitos subjetivos e singulares com vistas à formação humana: espaços de ensino, a educação.

---

<sup>48</sup> DVDteca do Arte na Escola: <https://youtu.be/uAXaJv2XDYk>. Acesso em: 21 jun. 2023.

<sup>49</sup> Disponível em: <https://portal.lygiaclark.org.br/acervo/189/caminhando>. Acesso em: 25 jun. 2023.

## 5 COMEÇO-MEIO-FIM: CONSIDERAÇÕES E PROPOSIÇÕES

Diante do trabalho exposto, é possível reconhecer que alguns conceitos são esquecidos nos espaços de ensino e, para as pessoas que ocupam esses ambientes, fica evidente o seu impacto por meio das vivências e experiências. Por isso, iniciei avaliando a técnica como um conceito de grande relevância para a gestão educacional, a considerar que, por vezes, a reconhecemos como respostas simples com consequência única de resolver determinado problema, no geral, de ordem burocrática.

O capítulo em que aprofundo a relação entre técnica e política considero de relevância estimável por ser um debate que impacta sobre as demandas da gestão em instituições de ensino, sendo possível reconhecer que, inclusive no burocrático, há política. Assim, aliando aquilo que reforço no capítulo que fala sobre o gesto e, por consequência, sobre as escolhas, as quais fazem parte de aspectos políticos e definem a forma de organização de uma sociedade para o bem ou para o mal.

Tal qual um efeito dominó, a técnica seria a primeira peça – a forma como vou jogar – que impacta sobre as demais. Se a resolução de determinada situação for de ordem exclusivamente técnica para resolver um problema, tal condição poderá impactar o dominó a seguir de que forma? Mas, se antes de resolver a situação, a gestão analisa o entorno e tem um olhar sensível sobre ele, o impacto será o mesmo? É assim que reconheço as qualidades políticas na técnica, por meio da ação humana.

Com isso, chego ao processo-ação como uma característica do gesto da gestão educacional para o olhar sensível do entorno e considero isso um avanço em termos de organização diante de todos os processos, procedimentos e conceitos apresentados no texto. Obviamente que muitos outros elementos de extrema relevância estariam nas *entrelinhas*, afinal, esse é o real sentido do processo-ação.

Aprofundar e encontrar aspectos que interseccionam o que apresento sobre olhar o sensível e sobre o gesto da gestão – por meio de Heloísa Lück (2011, 2015) – retrata a importância do olhar da gestão para o ambiente escolar, suas andanças pela escola, observações necessárias para o bom andamento da instituição, e de reconhecer trabalhos que impactam no pedagógico que perpassam diante desse olhar atento e escuta sensível. A autora apresenta, em seus escritos, que a gestão

não é aquela só da sala que espera coisas chegarem e resolver questões burocráticas, mas a que amplia o olhar às reais necessidades das pessoas que ocupam o espaço de ensino e que tudo impacta na aprendizagem, o que se aprende e como se aprende. Isso está fortemente relacionado ao que me refiro sobre o processo-ação como gesto da gestão.

Algo relevante a ser apontado é que aproximar a gestão ao campo da arte, por meio das produções artísticas e alguns conceitos, não significa chamar a pessoa a frente da gestão de artista ou falar que a gestão precisa ser artística, mas sim que a sensibilização do olhar (sentidos) para o gesto da gestão pode ser oportunizada por meio da arte. De que adianta falar de uma gestão participativa para uma gestão que não é sensível ao entorno, que invisibiliza aquilo que é proposto por sua comunidade? Sensibilizar esse olhar (sentidos) de modo tal que a gestão compreenda o entorno e compreender o entorno é falar da cultura organizacional, porém, não de modo estático para apresentar no PPP, no Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou no Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Ouvir é possível o tempo todo, mas qual o gesto da gestão sobre a escuta? Foi uma escuta sensível? A gestão se propôs a compreender o que ouviu? Foi ao local averiguar a situação? Nem sempre uma gestão consegue acompanhar os detalhes, mas precisa reconhecer de alguma forma as necessidades da instituição de ensino.

Sendo assim, reforçando o que foi possível identificar no presente escrito, a gestão, embora um conceito vindo do meio empresarial, se verifica na educação. Portanto, deve ser analisado o seu meio, suas motivações e seus objetivos enquanto instituição de ensino para que o conceito não impacte em sua compreensão literal. Ainda, é preciso reconhecer a gestão a partir da sua raiz etimológica para compreender qual o gesto esperado de uma gestão educacional a considerar o seu espaço. Além disso, não é esperado menos do que o olhar sensível e acolhedor das pessoas que ocupam esses lugares de autoridade, as quais compreendam que não falamos de uma autoridade autoritária, mas empática, que reconheça as necessidades do entorno e que seja coletiva e participativa, mesmo que não seja pública, pois se trata de um espaço com vistas a formação do humano, uma vez que considerar o olhar do *outro* significa reconhecer o que acontece com as pessoas que ocupam aquele espaço e aproximar as suas realidades.

Por fim, é possível verificar a importância do gesto da gestão? Falar a partir do sensível – diante da própria complexidade do seu sentido – se o gesto, as ações e as consequências de tudo isso não fossem relevantes para a prática da gestão em instituições de ensino, ela perderia o seu significado enquanto espaço subjetivo para a educação – ou me colocaria a escrever mais do mesmo. Não que isso esteja errado, mas perderia o sentido de tudo o que escrevi até agora. Além disso, na verdade, tudo aquilo que coloquei a refletir perderia o sentido e estaria desvinculado das provocações. Afinal, a proposta aqui é provocar, muito mais questionar do que responder. Portanto, como uma pesquisadora da Educação e com formação no campo da arte, concluo o presente escrito com muitas possibilidades sequenciais para os estudos sobre o gesto da gestão a partir do /olhar/ sensível.

## REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. **Notas sobre o gesto**. Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. *Artefilosofia*. Ouro Preto: Instituto de Filosofia, Artes e Cultura, Universidade Federal de Ouro Preto, Tessitura, n. 4, jan. 2008. p. 9-14.
- AGAMBEN, Giorgio. **Por uma ontologia e uma política do gesto**. Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. *Chão da Feira*. Caderno de Leituras, n. 76, abr. 2018. p. 2-6.
- BASBAUM, Ricardo. **Amo os artistas-etc**. In.: MOURA, Rodrigo (Org.). *Políticas Institucionais, Práticas Curatoriais*. Belo Horizonte, Museu de Arte da Pampulha, 2005.
- BONDIA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência**. *Rev. Bras. Educ.* [online]. 2002, n.19, pp.20-28. ISSN 1413-2478.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. BRASIL.
- CAMPBELL, Brígida. **Arte, utopia e política na América Latina**. In.: CAMPBELL, Brígida; VILELA, Bruno (Org.). *Arte e Política na América Latina*. Belo Horizonte: Brígida Campbell, 2021.
- CANTON, Kátia. **Da política às micropolíticas**. Coleção: Temas da Arte Contemporânea. São Paulo: WMF, 2009b.
- CANTON, Kátia. **Do Moderno ao Contemporâneo**. Coleção: Temas da Arte Contemporânea. São Paulo: WMF, 2009d.
- CANTON, Kátia. **Espaço e Lugar**. Coleção: Temas da Arte Contemporânea. São Paulo: WMF, 2009a.
- CANTON, Kátia. **Narrativas Enviesadas**. Coleção: Temas da Arte Contemporânea. São Paulo: WMF, 2009c.
- FELDHHAUS, Marcelo. **A dimensão ética e estética na docência no ensino superior**: fricções entre a arte contemporânea, cuidado de si e pedagogia universitária. Orientadora: Luciana Gruppelli Loponte. 2022. 208 p. Tese (Doutorado) - UFRGS, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/248869/001148886.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- JOSSO, Marie-Christine. **Experiências de Vida e Formação**. São Paulo: Cortez, 2004. 285 p. ISBN 85-249-1007-0.
- KILOMBA, Grada. **Memórias da Plantação**. Episódios de Racismo Cotidiano Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.
- LARROSSA, Jorge. **Experiência e alteridade em educação**. *Revista Reflexão e Ação*, Santa Cruz do Sul, v.19, n2, p.04-27, jul./dez. 2011. Disponível em:

<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2444/1898>. Acesso em: 30 jul. 2023.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2019. 326 p. ISBN 978-85-7559-711-8.

LEAL, Mariana Katona. **Gestualidade e produção de sentido**. In: Associação Nacional de Pesquisadores em Artes Plásticas, 2011, Rio de Janeiro. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pesquisadores em Artes Plásticas. ANPAP: Rio de Janeiro, 2011. p. 4028-4037.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e aum. São Paulo: Heccus Editora, 2018. 304 p. ISBN 978-85-67281-00-1.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011. 190 p. v. V. ISBN 978-85-326-4025-3.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: Uma questão paradigmática. 12. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015. 116 p. v. I. ISBN 978-85-326-3296-8.

MARTINS, Mirian Celeste. Entrevistas: a inquietude de professores-propositores. **Educação**, Santa Maria, v. 31, n. 2, p. 227-240, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.ufsm.br/ce/revista>. Acesso em: 25 jun. 2023.

NUNES, Kamilla. **Trabalhos**. Disponível em: <https://kamillanunes.com/trabalhos>. Acesso em: 30 jul. 2023.

PAULINO, Rosana. **A respeito dos trabalhos expostos**. In.: Panorama de Arte Atual Brasileira 97. São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo – MAM/SP, 1997, p. 113-114.

PAULINO, Rosana. **Galeria**: série Bastidores, 1997. Disponível em: <https://rosanapaulino.com.br/multimedia/>. Acesso em: 03 ago. 2022.

RANCIÈRE, Jacques. **A Partilha do Sensível**: estética e política. São Paulo: EXO Experimental org.; Ed. 34, 2009. Tradução de Mônica Costa Netto.

RANCIÈRE, Jacques. **O desentendimento**: política e filosofia. São Paulo: Ed. 34, 1996. Tradução de Ângela Leite Lopes.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

VIEIRA PINTO, Álvaro. **O Conceito de Tecnologia**. Volume 1. Contraponto: Rio de Janeiro, 2005 (531p).

WINNER, Langdon. **Artefatos têm política?** Tradução de Debora Pazetto Ferreira, Luiz Henrique de Lacerda Abrahão. Rio de Janeiro: Analytica, vol 21 no 2, 2017, p. 195-218