

O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade*

Isabella Maria Nunes Ferreirinha

<http://dx.doi.org/10.1590/S2176-6681/338712869>

Resumo

Analisa o discurso do gestor escolar no contexto político-administrativo-pedagógico de escolas públicas de ensino fundamental do Brasil. Para tanto, toma-se como referência a prosa de Clarice Lispector, sobretudo seu conceito de instante-já, e as proposições de Michel Foucault quanto à relação entre poder e governamentalidade. Objetiva demonstrar, por meio de pesquisa qualitativa, a multiplicidade das imagens-discurso de gestores no exercício da gestão escolar, utilizando-se da metáfora do espelho, em que estariam representadas. A coleta de dados foi realizada mediante entrevista semiestruturada junto a uma população composta por 17 gestores de escolas do primeiro e do segundo segmentos do ensino fundamental de um município de Santa Catarina. As reflexões apresentadas ao longo do texto subsidiam novas abordagens e ações sobre a gestão escolar no âmbito do ensino e do governo municipal. Os resultados obtidos apresentam uma alternativa para repensar a gestão escolar sob o prisma da estrutura teórica foucaultiana.

* O presente artigo deriva de dissertação defendida em 2011 no Programa de Mestrado em Educação da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), intitulada *Olhar no espelho: o que os gestores escolares pensam sobre si*.

Palavras-chave: gestão escolar; poder; governamentalidade; instante-já.

Abstract

The mirror of the school manager of public education: relation of power and governmentality

This article focuses on the discourse of school managers in the political, administrative and pedagogical context of public elementary schools in Brazil. Therefore, we refer to Clarice Lispector's prose, especially to her now-instant concept and to Michel Foucault's propositions about the power relations and governmentality. Using the metaphor of the mirror, this study aims to demonstrate, through a qualitative perspective, the multiplicity of images-speech of managers in the exercise of school managers in which they would be represented. The data collection was realized through semi-structured interviews with seventeen managers from schools of the first and the second segment of elementary education in a municipality of Santa Catarina. The ideas presented throughout the text subsidize new approaches and actions on school management in the scope of teaching and local government. The results show an alternative to rethink the school management from the perspective of Foucault's theoretical framework.

Keywords: school management; power; governmentality; now-instant.

Espelho

Mas agora estou interessada pelo mistério do espelho. Procuo um meio de pintá-lo ou falar dele com a palavra. Mas o que é um espelho? Não existe a palavra espelho, pois um único é uma infinidade de espelhos. (Lispector, 1998, p. 77).

O espelho pressupõe múltiplas possibilidades de interpretação, tanto pelos diferentes ângulos quanto pelo formato estético que pode provocar na imagem refletida ou pela sua capacidade de regeneração, de multiplicação – quebrado, torna-se novo espelho ou novos espelhos.

A opção por inserir a prosa de Clarice Lispector não é casual; ao contrário, procura-se demonstrar, mais notadamente por meio dos conceitos tratados em seu livro *Água Viva* (1973), sua profundidade poética e intensas indagações que suscita sobre a vivência humana, o que pode ser útil para promover reflexões e estabelecer conexões com a gestão escolar, no que tange aos sentimentos e às interações humanas.

Quando se pensa em gestão escolar, pensa-se qual seria a melhor metodologia visando à efetividade e à produtividade. Entretanto, o presente estudo é de reflexão e se afastou de procedimentos rígidos, não se concentrando na classificação do tipo de liderança ou no modelo de administração.

Não se quer elaborar aqui um modelo de liderança ou gestão de recursos humanos, não se pretende propor modelos administrativos – clássicos, burocráticos, gerenciais – nem discutir a melhor forma de

empossar o profissional no cargo, pois, quaisquer que sejam as vias, não se poderá menosprezar sua associação a arranjos políticos ou à relação de força ou poder, seja ela exercida por indicação do governante, por eleição direta ou por processo seletivo.

De modo a identificar quais são os discursos e o espelho do gestor, assim definindo o objetivo específico – analisar o sentido da relação de poder no cargo de gestor –, este artigo investiga as seguintes questões: como os gestores constroem seus discursos? Qual seu espelho?

Para tanto, utilizaremos como referência o livro de Clarice, que é uma obra na qual a vida é aclamada, como se não houvesse começo, meio e fim. A autora romperia com o sistema vigente e proporia revelar o indizível, o proibido, como destaca Moser (2009, p. 456-457):

No conjunto de uma obra tão poderosa do ponto de vista emocional, tão inovadora na forma e tão radical filosoficamente, *Água Viva* se destaca como um triunfo particularmente notável.

Tal olhar sobre a gestão escolar trata de conexão de vidas, no sentido que Spinoza (2009) propõe, de que não se gerencia vidas, e a razão não se opõe aos afetos, porém vidas e sentimentos são afetados, tal como é demonstrado na obra de Clarice, que inclusive muito se inspirou em Spinoza nos seus primeiros trabalhos.

Na filosofia, o conceito de devir teve seu início em Heráclito, considerado o mais importante dos filósofos pré-socráticos:

É dele a frase de que tudo flui. Não entramos no mesmo rio duas vezes e o sol é novo a cada dia. E o filósofo do devir, a lei do universo; tudo nasce, se transforma e se dissolve, e todo o juízo seria falso, ultrapassado. (Nascimento, [s.d.]).

Ao contemplar as águas do rio, Heráclito concluiu que é impossível entrar no mesmo rio duas vezes, pois as águas estão em constante movimento e já não são as mesmas. Nesse sentido, o instante-já de Clarice é o hoje, é o devir da filosofia, o que ela assim elucida: “Eu te digo: estou tentando captar a quarta dimensão do instante-já que de tão fugidivo não é mais porque agora se tornou um novo instante-já que também não é mais. Cada coisa tem um instante em que ela é” (Lispector, 1998, p. 9).

O devir e o instante-já desta pesquisa não podem ser fotografados, até porque, mesmo que a fotografia denote um tempo específico, a cada novo espectador/leitor, descobrem-se novos detalhes. Pensa-se no espelho como instrumento para projetar novas imagens.

Com base no desdobramento do raciocínio acima, percebemos que não é o imaginário formado sobre a educação que se quer observar neste trabalho, mas a imagem refletida no instante-já, no momento em que foi realizada a entrevista e nas diversas possibilidades de interpretação.

Para tanto, este artigo está organizado intencionalmente de forma que a fundamentação teórica se misture permanentemente à análise das falas dos gestores. É um modo de articular conceitos científicos (teoria) e discursos (prática), relacionando-os de forma a trazer à tona o olhar desses atores sobre si e sobre as questões conceituais foucaultianas.

Método

A população analisada era constituída por 17 gestores de escolas de primeiro e segundo segmento do ensino fundamental da rede municipal de Balneário Camboriú, no Estado de Santa Catarina. A escolha do município foi aleatória, podendo a pesquisa ser aplicada em qualquer esfera pública de ensino e/ou com diferentes modelos de empossamento do gestor escolar.

Foram incluídas, portanto, todas as escolas de ensino fundamental da rede, não havendo critérios de seleção ou exclusão de gestores.

As unidades escolares foram classificadas como escolas urbanas e representadas por um único gestor, não havendo coordenador, vice-diretor ou qualquer outro cargo que seja corresponsável pela direção. O cargo de gestor escolar é um cargo de confiança, pois depende de nomeação feita pelo prefeito do município.

O método escolhido para a aferição dos resultados foi a entrevista semiestruturada, gravada em equipamento de áudio. Para que fosse mantido o anonimato, os gestores foram identificados pela letra G, seguida do número definido para cada um (de 1 a 17), sendo referidos sem flexão de gênero.

O vidro e a lâmina de prata

Espelho é frio e gelo. Mas há sucessão de escuridões dentro dele – perceber isto é um instante muito raro – e é preciso ficar à espreita dias e noites, em jejum de si mesmo, para poder captar e surpreender as sucessões de escuridões que há dentro dele. (Lispector, 1998, p. 79).

A junção do vidro à lâmina de prata compõe o espelho propriamente dito, possibilitando, assim, a projeção de imagens. Nesse sentido, são os gestores escolares da rede pública de ensino fundamental que revelam imagens, analisadas pela perspectiva da pesquisa qualitativa.

Dessa forma, o espelho retrata a possibilidade da imagem de quem se olha diretamente e do observador, evidenciando assim diversas projeções e explorações de imagens.

As imagens reveladas pelos gestores escolares ora apresentam nitidez, ora surgem imersas em uma zona de penumbra que se forma ao fundo da superfície espelhada, e somente mediante recursos tecnológicos poderiam ser percebidas. O mesmo acontece nas entrevistas, de modo que os principais excertos respondam a indagações sobre a função do gestor e às principais mudanças quanto à sua identidade pessoal e profissional. A primeira pergunta corresponderia à imagem nítida; as demais, à zona de penumbra que aludimos acima.

A gestão escolar da rede municipal é composta, em sua maioria, por mulheres com média de 40 anos de idade. Em relação à formação acadêmica, 12 gestores têm graduação em Pedagogia com habilitação em séries iniciais, enquanto 2 têm habilitação em supervisão escolar e administração escolar; 2 são licenciados em Educação Física; e 1 tem licenciatura em História.

Todos possuem especialização na área da educação ou em áreas afins. Ademais, dois gestores são mestres em educação e um é mestrando, também na área da educação.

Dos 17 gestores, 13 são funcionários estáveis, 2 estão em estágio probatório e 2 são contratados em caráter temporário. A média de tempo de serviço daqueles com vínculo de trabalho no município é de 14 anos.

A menor escola analisada possui 40 alunos regularmente matriculados, enquanto a maior possui 1.200 alunos. Nesse sentido, pressupõe-se que, quanto maior a comunidade (alunos, professores, funcionários, pais ou responsáveis), maior o número de interações humanas estabelecidas e, portanto, mais diverso e intenso o universo.

O exercício de selecionar e organizar excertos das entrevistas coincide com a ponderação de Foucault (2006, p. 8-9), ao discorrer sobre a ordem do discurso, no sentido da linguagem pronta que se considera aceitável:

[...] suponho que em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade.

Como constata Foucault (1979, p. 35), parece haver um controle sobre o discurso correto:

É sempre possível dizer o verdadeiro no espaço de uma exterioridade selvagem; mas não nos encontramos no verdadeiro senão obedecendo às regras de uma "polícia" discursiva que devemos reativar em cada um de nossos discursos.

Tal "policimento do discurso" fica evidente quando os entrevistados se manifestam, questionando as próprias falas: "não sei se essa é a resposta correta" (G9), "era isso que eu tinha que responder?" (G2).

Quando os entrevistados foram indagados sobre qual seria a principal função de um gestor escolar, foram evidenciados três planos principais: *pedagógico, administrativo e pessoal*. G2, por exemplo, menciona que "zelar pelo pedagógico é o mais difícil", enquanto G17 focaliza a parte administrativa e burocrática do cargo: "a principal função se você for olhar lá, teoricamente, o gestor tem que ser administrador, gestor e gerente, isso é que eu li, que eu aprendi lá naqueles livros de gestão [...]". Por sua vez, G8 destaca o aspecto pessoal: "a minha maior dificuldade é ter que estar chamando as pessoas adultas pra falar pra elas o que elas já deveriam saber, o que elas têm que fazer".

Mostafa e Nova Cruz (2009) apresentam um esquema baseado em Deleuze e Guattari (1997), em que os deslizamentos seriam constantes no vai e vem de todo conhecimento, portanto no instante-já, no devir, e também na gestão escolar. As autoras apresentam três formas de pensamento que sempre estariam em confronto com o caos: a filosofia, a arte e a ciência.

O caos em Deleuze e Guattari (1997) significa a possibilidade de mais conceitos, diversidade e oportunidades de combater o pensamento

dominante, pois os deslizamentos do discurso e do conhecimento partem do caos, da virtualidade, e retornam a eles, num movimento incessante de idas e vindas da filosofia, da arte e da ciência. Já para Mostafa e Nova Cruz (2009), o caos é o virtual e, por meio da filosofia, traz novos conceitos, na construção de um plano de imanência para que seja experimentado o que não foi pensado para ser pensado.

A arte, em contraposição ao caos, apresenta-se como variedades, a dizer, como novos olhares, sentimentos, afetos e perspectivas estéticas; e, assim, com novas percepções:

O artista traz do caos *variedades*, que não constituem mais uma reprodução do sensível no órgão, mas erige um ser do sensível, um ser da sensação, sobre um plano de composição, anorgânica, capaz de restituir o infinito. (Deleuze; Guattari, 1997, p. 260).

O deslizamento da ciência inclui novas interpretações e ações em relação ao caos. Nele, são estabelecidas novas verdades, num encadeamento de "opiniões" que não cessa; cria-se uma espiral de pensamentos e ações que não permite o estabelecimento de uma zona de conforto.

Como esses deslizamentos ajudam na gestão escolar? Diante de caos, desordem e falta de capacitação, o gestor escolar dá abertura para a filosofia, a arte e a ciência para que se desdobre e rompa a zona de conforto da função que ocupava antes da gestão escolar.

Dessa forma, os deslizamentos permitem flexibilidade de pensamento, descoberta e aceitação de novos conceitos, ações, afetos e figuras estéticas.

É por causa disso que se indaga: o cargo de gestor escolar pode modificar a identidade pessoal? De acordo com Hall (2009), a identidade ou "identificação" não um é um processo acabado, mas de transformação incessante. Nesse sentido, é preciso captar a percepção imediata dos gestores como um ponto na constituição da identidade, entendendo que "a identificação é, pois, um processo de articulação, uma saturação, uma sobre-determinação, e não uma subsunção" (Hall, 2009, p. 106).

Embora em alguns municípios brasileiros o gestor escolar seja eleito, na maioria deles é um cargo de confiança, designado pela autoridade maior do município. Sendo assim, como o gestor poderia entender a legitimidade de sua própria função?

De acordo com Bobbio, Matteuci e Pasquino (2000), legitimidade, embora tenha origem etimológica no vocábulo que deu corpo à palavra legalidade, que, por sua vez, procede do latim *lex, legis*, que significa lei, pode ser considerada distinta desta pela profundidade semântica que evoca. Portanto, a legalidade seria restrita à formalidade da lei (direito positivo),¹ enquanto a legitimidade requereria mais nuances, devendo haver conformidade entre o direito positivo e o direito natural (a vontade do povo).

É por isso que a legitimidade teria, então, dois aspectos fundamentais, o genérico e o específico: o genérico seria a legalidade, a racionalidade da lei; já o específico se referiria à legitimidade:

¹ Direito positivo é o conjunto de princípios e regras que regem a vida social de determinado povo em determinada época (Pereira, 2014, p. 5).

Como sendo um atributo do Estado, que consiste na presença, em uma parcela significativa da população, de um grau de consenso capaz de assegurar a obediência sem a necessidade de recorrer ao uso da força, a não ser em casos esporádicos. (Levi, 2010, p. 675).

A partir disso, conclui-se que os entrevistados estão em legalidade quanto a ocupar a função de gestor escolar (direito positivo), enquanto a legitimidade de sua função dependeria da comunidade (direito natural). Essa percepção pode ser verificada na fala de G3:

Eu tenho boa aceitação por parte da comunidade, eu não tenho tido problemas, rejeição, é claro que sempre tem um pai ou outro que não te aceita, mas isso é normal, em todas as escolas, em todas as situações [...].

A governamentalidade é ação que pressupõe o bem comum. Está dividida, de acordo com Foucault (1999), entre continuidade ascendente e descendente. A primeira ocorre em relação ao governo de si: "quem quiser governar o Estado, primeiro precisa saber governar a si próprio". Essa afirmação converge para a reflexão apresentada na fala de G4: "[...] agora que me vejo como diretor, tu és diretor o tempo inteiro, não é só diretor aqui na escola, então a tua postura, tu tens que ser sempre exemplo, então tu és diretor quando tu vais ao mercado". Já a segunda forma de governamentalidade se estabelece em relação aos outros: "quando um Estado é bem governado, os pais de família sabem como governar suas famílias, seus bens, seu patrimônio e, por sua vez, os indivíduos se comportam corretamente" (Foucault, 1979, p. 281).

Até aqui foram apresentados resumidamente o perfil dos gestores, o ponto de vista que eles têm sobre a principal função do gestor escolar e as principais mudanças que sofreram no aspecto pessoal e profissional ao longo do exercício do cargo.

Quanto à legitimidade do cargo, constatou-se que os gestores se preocupam com a visibilidade da função e a exigência de condutas pessoais e profissionais adequadas a ela. Também evidenciaram em suas falas que, ao assumirem o cargo de gestor, se afastaram da função anterior, e isso lhes exigiu novas habilidades, afetos e deslizamentos.

A moldura

A sua forma não importa: nenhuma forma consegue circunscrevê-lo e alterá-lo. Espelho é luz. Um pedaço mínimo de espelho é sempre o espelho todo. Tire-se a sua moldura ou a linha de seu recortado, e ele cresce assim como água se derrama. (Lispector, 1998, p. 78).

A moldura, como nos espelhos, busca revelar na gestão escolar os aspectos da governamentalidade que formam a linha tênue entre o eu e o outro. A moldura sustenta o espelho, podendo apresentar infinitas formas: reta, trabalhada, oval, retangular, antiquada, moderna, etc.

Neste artigo, percebemos que a moldura representa o ornamento que o gestor escolar usa em seu espelho, é o seu modo de gerir, as escolhas que faz e a forma de liderança que exerce.

Levando isso em consideração, perguntamos: quais elementos de governamentabilidade possuiria, então, a gestão escolar? Conforme escreveu Lispector (1998, p. 78), “um pedaço mínimo de espelho é sempre um espelho todo” e “a sua forma não importa”. Talvez não importe mesmo, talvez o espelho não precise de moldura para ser imponente ou para ser útil na sua finalidade primária.

A moldura do espelho, quando transmutada à realidade da gestão escolar, tem como função demonstrar que, embora a escola seja uma instituição com características próprias, ela não é isolada do todo que a circunda, mas está contida em si mesma e ao mesmo tempo imersa no universo da qual faz parte.

A moldura, metaforicamente, são as escolhas que o gestor escolar faz para ornamentar seu espelho, tendo na governamentabilidade foucaultiana a fundamentação teórica. Para se compreender corretamente o conceito de governamentabilidade, já que se trata de um neologismo criado pelo teórico e difere de governança e governabilidade, é preciso entender suas três indicações fundamentais, conforme foram descritas por Foucault (1979, p. 291-292):

- 1 – O conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises, reflexões, cálculos, táticas que permitem exercer esta forma bastante específica e complexa de poder, que tem por alvo a população, por forma principal de saber a economia política e por instrumentos técnicos essenciais ou dispositivos de segurança.
- 2 – A tendência que em todo o Ocidente conduziu incessantemente, durante muito tempo, à preeminência desse tipo de poder, que se pode chamar de Governo, sobre todos os outros – soberania, disciplina, etc. – e levou ao desenvolvimento de uma série de aparelhos específicos de governo e de um conjunto de saberes.
- 3 – O resultado do processo através do qual o Estado de justiça da Idade Média, que se tornou nos séculos XV e XVI Estado administrativo, foi pouco a pouco governamentabilizado.

Segundo Foucault (1979), a governamentabilidade está diretamente ligada à forma de governo ou de o Estado governar – e em uma instância micro, analogicamente, pode-se pensá-la no âmbito da gestão escolar. A ideia de governar, nesse sentido, é estabelecida pela relação entre governo, população e segurança. A população determina, em cada tempo histórico, novas necessidades. A segurança se refere ao fato de que é preciso que atividades primárias e fundamentais sejam fornecidas pelo governo, no sentido do cumprimento da lei e da ordem. Não há como, na arte de governar, separar esses três componentes. Deslizar-se pelos planos é buscar as variações (plano da filosofia), as variedades (plano da arte) e as variáveis (plano da ciência) ou mesmo proporcionar instantes-já incessantemente.

Foucault (1979) analisa a obra de Maquiavel e extrai algumas proposições para aprofundar os temas governo e poder. O príncipe recebe seu principado por herança, arranjo, conquista – no sentido da meritocracia e pela história profissional – ou aquisição, e é no exercício do poder e da força que ele mantém e protege seu principado.

Do ponto de vista da gestão escolar, pode-se afirmar que o cargo é ocupado por indicação ou arranjo político, muito embora o gestor se estenda a pensar o cargo como meritório, conforme ressalta G4: “olha, eu sou um professor que eu fiz a minha história na rede, então assim, eu tenho legitimidade para estar aqui”. G13 assevera a predominância do aspecto político: “eu acho que confiança partidária, isso me dá legitimidade, é porque o cargo é partidário, é cargo de confiança”.

Foucault (1979, p. 280) distingue três formas de governo: 1) o governo de si mesmo, que diz respeito à moral; 2) o governo da família, que diz respeito à economia; e 3) a ciência de bem governar o Estado, que diz respeito à política. Para o autor, essas três formas possibilitam a continuidade essencial entre elas, ou seja, o poder circularia por toda parte, e assim todos teriam poder.

Contudo, importa que o espaço público e o privado não se sobreponham constantemente, mesmo porque os comportamentos diferem em cada um deles. DaMatta (1997) colabora com o debate sobre o comportamento humano, em específico sobre o brasileiro, nos espaços da rua e da casa, analisando rituais que envolvem determinados comportamentos pré-estabelecidos, como funeral e casamento.

Os comportamentos, bem como os discursos, são esperados e adequados a diferentes eventos que ocorrem no cotidiano social. DaMatta (1997, p. 48) aborda as diferenças entre o discurso enunciado em casa e na rua, considerando que casa e rua não designam espaços geográficos, mas entidades morais e esferas de ação social. O autor discorre sobre três esferas: casa, rua e outro mundo, dando sentido aos diferentes papéis e comportamentos em cada uma dessas esferas, pelo costume e pela legalidade. O comportamento esperado não é uma conduta única nos três espaços, mas diferenciado de acordo com cada esfera de significação. Nessa perspectiva, as diferenciações que se encontram são complementares, jamais exclusivas ou paralelas.

Percebe-se a complementaridade de ações e comportamentos individuais perante o coletivo como configuradora de superposição de papéis, ou seja, na ascendência do indivíduo, quando age com moralidade, e também na descendência, quando dá bons exemplos. Nesse sentido, os discursos do “eu comigo mesmo” e do “eu com o outro” não seriam de impressionamento, mas de adequação de palavras e ações nos diversos espaços – em casa, na rua ou no outro mundo.

E possível inferir que governamentalidade envolve a relação de poder instituída pelo governo local quanto às escolhas do gestor escolar em se valer da moral, da economia e da política e também a coerência entre seu comportamento e seu discurso nos espaços público e privado.

A moldura é a possibilidade de escolha do gestor escolar, em ações que irão fomentar melhor a educação para a sociedade, satisfazendo as necessidades da comunidade (população) e colocando-as acima das necessidades individuais e/ou políticas.

Como proposto acima, governamentalidade seria o poder que circula em todas as esferas, independentemente de cargos ou funções. O papel de

cada gestor escolar, seja em relação à moral, à economia ou ao governo, é o de assegurar que a população tenha suas necessidades atendidas e lhe garantir segurança e território.

Os ângulos dos espelhos

Ao pintá-lo precisei de minha própria delicadeza para não atravessá-lo com minha imagem, pois espelho em que eu me veja já sou eu, só espelho vazio é que é o espelho vivo. Só uma pessoa muito delicada pode entrar no quarto vazio onde há um espelho vazio, e com tal leveza, com tal ausência de si mesma, que a imagem não marca. Como prêmio, essa pessoa delicada terá então penetrado num dos segredos invioláveis das coisas: viu o espelho propriamente dito. (Lispector, 1998, p. 78-79).

Ao colocar um objeto em frente ao espelho, quais seriam as imagens refletidas? Dependeria do ângulo do observador ou da posição da imagem? Quantos ângulos podem ser percebidos através de um espelho? Afinal, quais e quantos ângulos podem ser revelados com base no discurso do gestor escolar? É partindo dessas interrogações e unindo-as a outras que se inicia essa reflexão sobre os ângulos do espelho. Quantas visões são possíveis a partir de um mesmo objeto? O quadro *As meninas*, de Velásquez, é interpretado por Foucault (2007) no livro *As palavras e as coisas*, em que faz uma análise interessante, explorando diversas possibilidades de significados para a imagem retratada. Foucault interpreta cada elemento e personagem, os detalhes, para demonstrar que a visibilidade de um pode ser a invisibilidade do outro.

Em referência à sutileza da análise de discurso, que exige esforço redobrado e atenção cuidadosa para enxergar o reflexo do observado antes da imagem do observador, para que se possa ler não apenas o invisível, temos a frase de Lispector (1998, p. 78-79): "ao pintá-lo precisei de minha própria delicadeza para não atravessá-lo com minha imagem". Os ângulos e os pormenores do instante-já refletidos no espelho podem gerar, a partir de si, uma infinidade de observações, sem levar em conta o juízo de valor que se pode fazer delas, tal como nos diz Rosa (1981, p. 72) no seguinte trecho:

O espelho, são muitos, captando-lhe as feições; todos refletem-lhe o rosto, e o senhor crê-se com aspecto próprio e praticamente imudado, do qual lhe dão imagem fiel. Mas — que espelho? Há-os «bons» e «maus», os que favorecem e os que detraem; e os que são apenas honestos, pois não. E onde situar o nível e ponto dessa honestidade ou fidedignidade?

Foucault (2007), no livro *As palavras e as coisas*, quer demonstrar ser possível retirar da imagem estática múltiplas interpretações e, assim, propõe que, ao se observar o quadro *As meninas*, algumas indagações poderiam surgir, tais como: o pintor está olhando para a imagem do seu quadro ou está olhando para si mesmo? O espelho que se encontra logo atrás do pintor é o reflexo da imagem de sua tela ou será que é o reflexo do que ele olha? Será que a tela do pintor do quadro está pintada ou ainda está em branco?

Pode parecer simples descrever o visível em um quadro, mas é justamente sobre essa aparência de simplicidade que Foucault adverte acerca da complexidade e diversidade das invisibilidades. Segundo o autor, seria justamente o absolutismo da suposta verdade visível que traria às ciências sociais o grande desafio da descoberta das invisibilidades.

Suponha que o gestor escolar fotografasse sua escola num todo ou em partes. Quais seriam as possíveis narrativas? Quais seriam as verdades? Seria possível interpretá-las? Não, não é isso que Foucault (2007) quis apresentar; talvez a explicação que mais se aproxima do seu raciocínio venha de Rosa (1981, p. 72):

Ainda que tirados de imediato um após outro, os retratos sempre serão entre si muito diferentes. Se nunca atentou nisso, é porque vivemos, de modo incorrigível, distraídos das coisas mais importantes. E as máscaras moldadas nos rostos? Valem, grosso modo, para o falquejo das formas, não para o explodir da expressão, o dinamismo fisionômico. Não se esqueça, é de fenômenos sutis que estamos tratando.

Assim como para Heráclito um rio não é mais o mesmo quando entramos nele pela segunda vez, para Rosa (1981) os retratos sempre serão diferentes mesmo que tirados em sequência rápida, o que demonstra que algumas verdades poderão até ser reveladas, mas não a sua totalidade. Isso funcionaria tal como o espelho de Lispector (1978, p. 79), o qual evoca “segredos invioláveis” que desafiam cada vez mais as ciências humanas.

Ao serem questionados se o conhecimento acadêmico contribuiu para o exercício da função, G9 demonstra inclinação para a valorização da prática em detrimento da teoria, enquanto G4 pondera que teoria e prática são concomitantes ao desenvolvimento profissional: “eu sempre tenho em mente, assim, que não adianta só ter prática, como não adianta ter só teoria, eu acho que as duas coisas são juntas”.

Ainda sobre as múltiplas possibilidades de interpretação, Foucault (2007) destaca a troca de olhares entre o pintor e o observador da tela, o que geraria uma série de dúvidas e incertezas acerca do objeto analisado. A cada novo ângulo, a cada novo olhar, a cada novo dia, é possível se obter diferentes formas de descrever a tela.

O mesmo ocorre em relação ao instante-já de Clarice Lispector, que poderia tornar a observação de dada imagem tão mutável quanto o ser humano diante da história e dos desdobramentos que o mundo apresenta por força, por valor, por vida. Sobre essa dificuldade, Foucault (2007, p. 5) comenta:

Aparentemente, esse lugar é simples; constitui-se de pura reciprocidade: olhamos um quadro de onde um pintor, por sua vez, nos contempla. Nada mais que um face-a-face, olhos que nos surpreendem, olhares retos que, em se cruzando, se superpõem. E, no entanto, essa tênue linha de visibilidade envolve, em troca, toda uma rede complexa de incertezas, de trocas e de evasivas. O pintor só dirige os olhos para nós na medida em que nos encontramos no lugar de seu motivo.

O panóptico, desenvolvido por Jeremy Bentham no século 18 e analisado por Foucault (2008), consiste em um projeto arquitetônico criado com a finalidade de manter as pessoas em constante vigilância, onde há um ponto de observação e os observados são mantidos em celas individuais sem comunicação entre si, de modo que se mantenha: “a moral reformada; a saúde preservada; a indústria revigorada; a instrução difundida; os encargos públicos aliviados; a economia assentada” (Bentham, 2008, p. 17).

A ideia principal desse dispositivo consistiria na construção de um edifício circular contendo em sua circunferência várias celas individuais que não permitem nenhum tipo de comunicação com as outras celas, mas que podem ser totalmente observadas de outro edifício, uma torre central.

Considerando as relações de poder estabelecidas pelo dispositivo de panóptico, expostas acima, fazemos a seguinte indagação: seria possível então o gestor escolar gerir a escola da torre central? Existem outros mecanismos capazes de manter a organização sem uso da força ou do poder? G12 faz referência às atitudes de vigiar e punir, mas afirma que a punição não faz parte de suas práticas de controle, ao contrário da vigilância, esta, sim, considerada por ele necessária, inclusive para detectar as necessidades dos alunos:

[...] então eu vejo o poder nesse sentido, nós temos mesmo que controlar, nós temos que vigiar a nossa criança no sentido de acompanhar ela, não é vigiar para punir né, mas é um vigiar pra... talvez seja de “controle”, de ver como é que ela está... o que está faltando pra ela, o que ela está precisando, de ver que ela pegou chuva no caminho, que o calçado está molhado e não dá pra deixar ela com calçado molhado, que eu tenho que ter um calçado reserva e uma meia reserva pra por naquele pé daquela criança, como é que ela vai produzir na sala de aula, entende, então... esse controle nós temos aqui, não digo cem por cento, seria uma hipocrisia minha falar, mas um percentual bem significativo de controlar todas essas questões.

Nesse contexto, surge um dilema para os gestores: o confronto entre teoria e prática, entre o que foi aprendido como ideal de gestão democrática, pautada em conceitos como autonomia e liberdade, e os obstáculos encontrados no ambiente escolar e no âmbito das instituições de governo que comandam a educação.

Tal dilema, entre a teoria e a prática, que os gestores costumeiramente enfrentam, é tratado por Foucault (1979, p. 69-70), sobretudo no seguinte trecho:

A prática é um conjunto de revezamentos de uma teoria a outra e a teoria um revezamento de uma prática a outra. Nenhuma teoria pode se desenvolver sem encontrar uma espécie de muro e é preciso a prática para atravessar o muro.

Na opinião de G16, o autoritarismo ainda persiste no cotidiano da gestão escolar, mas se opõe a esse regime e defende o compartilhamento do poder:

Eu acredito que é a liderança compartilhada, eu acredito que isso é uma grande qualidade mesmo e muitos não enxergam isso como algo positivo. Porque já vem de uma história, de uma cultura, que líder é aquele que... aquela pessoa autoritária, que determina tudo e faz tudo.

Já o discurso dos gestores, sobre a troca de papéis do seu antigo cargo para o atual, é bastante expressivo. A fala de alguns deixa dúvidas quanto à sua capacidade ou sensibilidade de captar invisibilidades do poder que exercem no exercício da função, a exemplo do que diz G2: "Hoje quem toma as decisões sou eu".

Por outro lado, alguns gestores demonstram ter flexibilidade de interpretação, como expressam as falas de G3 ("vou voltar tendo outra visão de direção de escola"), G5 ("na visão de gestor é isso, é você apurar o teu olhar e passar a ver outras coisas que estão envolvidas") e G7 ("todos deviam passar por essa experiência [de gestão]").

Os deslocamentos e os deslizamentos podem fomentar a articulação entre teoria e prática, como ferramenta para enfrentar os diversos problemas que surgem no espaço da escola e para conhecer e atender diferentes sujeitos, de diferentes comunidades. Enfim, agir e reagir diante da diversidade de tantos instantes-já que se apresentam ao longo da gestão escolar e da vida de cada pessoa envolvida, conforme destaca G3: "então, os problemas existem? Existem, mas são diferentes e eu acho que isso a gente não aprende na teoria, é na prática".

Deslocar-se, deslizar, deixar-se tocar pelo instante-já: eis algumas possibilidades de escapar às amarras da apatia, na qual muitas vezes são lançados os gestores. É preciso entender que não existe resposta única – hegemonia da verdade – e que as pessoas são diferentes e produzem novas percepções, constroem novos conceitos e significados, assim como ocorre nos deslizamentos e no devir.

Os elementos desses deslizamentos, de novos conceitos, apontam uma estrutura menos centralizada e mais aberta, em que se exerce a multiplicidade de consensos, respeita-se a diversidade e onde diferentes formas de pensamentos e certezas convivem.

Nos diversos ângulos apresentados pelos excertos de entrevista com os gestores, podem-se perceber visibilidades e até algumas invisibilidades. Dependendo do ângulo do observador, podem-se determinar diferentes premissas da gestão em si e dos gestores escolares.

Diante do acima exposto, percebe-se que os processos de identificação, que se demonstra estarem associados à imagem que o gestor tem de si, de sua função e das imagens que a comunidade constrói dos gestores, não representam um processo acabado, necessitando ser sempre reiterados e legitimados, quer pela comunidade da qual o gestor faz parte e sobre a qual exercita sua autoridade, quer por ele mesmo em relação a si e a seus pares.

Nesse sentido, a afirmação de Hall (2009, p. 106), de que "a abordagem discursiva vê a identificação como uma construção, um processo nunca completado", é bastante oportuna e atual.

Considerações finais

A proposta deste estudo não se concentra em oferecer respostas absolutas, tampouco se propõe a classificar os gestores em relação a um modelo de gestão ou liderança, embora alguns até demonstrem preocupação com isso.

De acordo com Lyotard (1988, p. 17): "ele mesmo [o saber pós-moderno] não encontra sua razão de ser na homologia dos *experts*,² mas na paralogia dos inventores". Muitas vezes, preocupa-se, em demasia, com a cientificidade e em teorizar práticas e comportamento. Entretanto, Lyotard (1988) ressalva que, por vezes, a cientificidade pode estar atrelada a motivações escusas. A contrapartida se encontra na fala de G14: "a principal função do gestor, no meu ponto de vista, é inovar, é melhorar, é procurar fazer os melhores encaminhamentos pra buscar novos projetos, [...] inovar, inovar, a palavra é inovar".

Afinal, qual é o instante-já desta pesquisa? Se concordássemos com o devir de Heráclito, os gestores escolares hoje não atravessariam o rio da mesma forma que o fizeram na época em que foram entrevistados, mesmo porque, como escreveu Lispector (1998, p. 9), "de tão fugidio não é mais porque agora se tornou um novo instante-já".

Nesse sentido, o fundamental seria, portanto, não esgotar a pesquisa em si mesma, mas oferecer sinalizações para o gestor escolar quanto a se olhar constantemente no espelho, vislumbrando novos e diferentes deslizamentos e deslocamentos.

Mas se buscarmos as invisibilidades aludidas por Foucault (2007), os deslizamentos e os deslocamentos, poderíamos justificar esta pesquisa sob a ótica da gestão escolar na busca de novas reflexões, conceitos e ações transformadoras. O pragmatismo deste estudo, portanto, constitui a quarta dimensão do instante-já, o devir.

Caso não concordássemos ou refutássemos a ideia das invisibilidades que Foucault (2007) demonstrou na análise de *As meninas* ou se considerássemos ser possível esgotar as interpretações ao apreciar uma tela ou fotografia, o espelho, tal como colocado nesta pesquisa, poderia demonstrar a variedade de seus ângulos, assim como novos conceitos e diversidades diante do caos.

Permitir-nos-ia ir além da interpretação objetiva, pois a imagem projetada no espelho, diferentemente de obra de arte ou fotografia, não se "revela", não se paralisa, não se imprime.

Veiga-Neto (2003), quando cita Foucault em relação à questão do saber e do poder, acentua que saber e poder se aproximam como em fusão, não havendo supremacia do poder sobre o saber e vice-versa. Os *experts* citados por Lyotard (1988) incitam a reflexão sobre os saberes válidos e institucionalizados que, embora constituídos na cientificidade, podem se originar de arranjos políticos ou econômicos. Como destaca Foucault (2007, p. 205), "o saber não está contido somente em demonstrações; pode estar também em ficções, reflexões, narrativas, regulamentos institucionais, decisões políticas".

²Para Lyotard (1988), *experts* são os cientistas, cujo conhecimento é considerado soberano, único e aceitável.

A metáfora do espelho vem demonstrar que poder e saber são refletidos conforme os ângulos de visão, em que os pontos de vista são múltiplos. O espelho reproduz as relações humanas, as escolhas teóricas, as subjetividades de decisões e o conhecimento dos gestores sobre si e sobre o mundo:

Note que meus reparos limitam-se ao capítulo dos espelhos planos, de uso comum. E os demais — côncavos, convexos, parabólicos — além da possibilidade de outros, não descobertos, apenas, ainda? Um espelho [...] (Rosa, 1981, p. 74).

Nesse mesmo sentido, não há como chegar ao fim desta pesquisa e sinalizar resultados ou conclusões definitivos. A proposta aqui foi outra: fomentar reflexões para que gestores escolares possam se olhar no espelho e, por algum momento, pensar sobre o cargo e sua contribuição à educação. Refletir, ainda, como nos diz Ortega y Gasset (1971), que o mundo vital é constitutivamente uma circunstância, é este mundo, aqui e agora.

Referências bibliográficas

- BENTHAM, Jeremy; MILLER, Jacques-Alain; PERROT, Michelle; WERRETT, Simon. *O panóptico*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- BOBBIO, N.; MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de política*. 5. ed. Brasília: UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2000. v. 2.
- DaMATTA, R. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *O que é filosofia?* Rio de Janeiro: Editora 34, 1997.
- FERREIRINHA, I. M. N. *Olhar no espelho: o que os gestores escolares pensam sobre si*. 2011. 84 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2011.
- FOUCAULT, M. *Em defesa da sociedade: curso no College de France (1975-1976)*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- FOUCAULT, M. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

FOUCAULT, M. *Estratégia do poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

HALL, S. Quem precisa de identidade? In: SILVA, T. T. S. (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LEVI, L. Legitimidade. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de política*. 5. ed. Brasília: UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2000. v. 2.

LISPECTOR, Clarice. *Água viva: ficção*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

LYOTARD, J. F. *O pós-moderno*. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

MOSER, B. *Clarice, uma biografia*. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

MOSTAFA, S. P.; NOVA CRUZ, D. V. *Para ler a filosofia de Gilles Deleuze e Félix Guattari*. Campinas: Alínea, 2009.

NASCIMENTO, M. I. M. *Heráclito*. [s.d.]. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/glossario/verb_b_heraclito.htm>. Acesso em: 12 dez. 2012.

ORTEGA Y GASSET, J. *Que é filosofia?* Rio de Janeiro: Ibero Americano, 1971.

PEREIRA, C. M. da S. *Instituições de direito civil*. 27. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. v. 1.

ROSA, João Guimarães. O espelho. In: ROSA, João Guimarães. *Primeiras histórias*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981. p. 70-78.

SOUZA, J. P. G.; GARCIA, C. L.; CARVALHO, J. F. T. *Dicionário de política*. São Paulo: T. A. Queiroz Editor, 1998.

SPINOZA, B. *Ética*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

VEIGA-NETO, A. *Foucault e a educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

Isabella Maria Nunes Ferreirinha, mestre em Educação pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), é professora da Secretaria de Educação do município de Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil.

isabellaferreirinha@ibest.com.br

Recebido em 20 de junho de 2014.

Solicitação de correções em 4 de dezembro de 2014.

Aprovado em 17 de dezembro de 2014.

