

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: (RE) PRODUÇÃO DE SENTIDOS NA VOZ DE SUJEITOS-GESTORES E SUJEITOS EDUCADORES.

Emerson Rodrigo Camargo<sup>1</sup>

### Introdução

Durante as décadas de 70, 80 e 90 do século XX e na primeira década do XXI muito se discursivizou sobre os modelos de gestões adotados pelas Escolas Públicas diante das pressões sociopolíticas e econômicas exercidas pelo interdiscurso ideológico do Neoliberalismo, (re) produzidos pelos indivíduos interpelados em sujeito pela ideologia (ORLANDI, 2010) dos governos de Direita, em especial os sujeitos governantes do Estado de São Paulo. A escuta atenta do interdiscurso a respeito de uma suposta gestão democrática de escola pública, apresentada como modelo de superação de administrações discursivizadas como conservadoras e ideologicamente dominantes, bem como a observação de algumas das condições de produção em que se efetivam as gestões administrativo-pedagógicas, no cotidiano de escolas públicas estaduais, de uma cidade do interior do estado de São Paulo-Brasil, demonstram como tais discursos são (re) formulados e (re) produzidos, particularmente pelos profissionais que ocupam os lugares de sujeito-gestor e de sujeito-professor.

Fundamentada em princípios<sup>2</sup> que orientam as diretrizes da educação, a gestão democrática, ideologicamente constituída pelas diversas condições de produção, foi eleita como um dos mecanismos para o processo de construção da identidade educacional, cidadã, emancipadora, autônoma e adequada à integração dos processos de tomada de decisão. Entretanto, o que se percebe é a discursivização em evidência de sentido da democracia e seus conceitos, que assumida no imaginário dos sujeitos-gestores e sujeitos-educadores como sujeito em evidência, não lhes permitem perceber “a realidade como sistema de significações percebidas, experimentadas”. (PÊCHEUX apud ORLANDI, 2012, p. 47)

Por sua vez, a evidência do sujeito – a de que somos sempre já sujeitos – apaga o fato de que o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia. Esse paradoxo pelo o sujeito é chamado à existência: sua interpelação pela ideologia. (ORLANDI, 2010, p. 46)

Assolini (1999, p. 21) abaliza

que o sentido é produzido historicamente pelo uso, e o discurso como efeito de sentido entre interlocutores posicionados em diferentes perspectivas, salientamos que “(...) os sentidos não nascem ab nihilo: são criados. São construídos em confrontos de relações que são sócio-historicamente fundadas e permeadas pelas

---

<sup>1</sup> Especialista em Metodologia do Ensino de História. Membro pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Alfabetização, Leitura e Letramento – GEPALLE – Coordenado pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elaine Assolini da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP. Docente de Filosofia da Faculdade de Educação São Luís de Jaboticabal/SP.

<sup>2</sup> Princípios presentes no artigo 206 da Constituição Federal e ostentado na Lei 9.394 da LDB, promovem dimensões que favorecem e facilitam (*in tese*) a aplicação prática da gestão participativa e autônoma, além do entendimento da Educação como um espaço social de formação crítica e não apenas operária.

relações de poder com seus jogos imaginários. Tudo isso tendo como pano de fundo e ponto de chegada, quase que inevitavelmente, as instituições. Os sentidos, em suma, são produzidos”. (ORLANDI, 1988, p. 103).

São nessas condições de produção que os sujeitos gestores e sujeitos professores sedimentam, institucionalizam o sentido de democracia, (re) produzindo em seus discursos a materialidade do conceito, como já entendido, como já compreendido, não percebendo que o sintagma democracia é produzido por inúmeras discursivizações, do político ao cultural, do econômico ao religioso, interpelando os sujeitos ideologicamente constituídos, neste caso os sujeitos-gestores e sujeitos-professores, a acreditarem que “esses sentidos são desde sempre assim e devem continuar assim para sempre”. (ASSOLINI, 1999, p. 25)

As ações neoliberais permeadas pelas memórias discursivas das relações sócio-pedagógicas da escola mistificaram os seus atuais discursos, levando muitos sujeitos interligados com a gestão educacional a pensarem e interpretarem a atual gestão da escola, do ponto de vista do intradiscorso, como progressista e com caráter inovador e democratizante. Se for questionado o caráter público da gestão, dito “democratizante”, que atualmente é discursivizado pelas escolas públicas, a sua essência demagógica e com discurso interpretado (nos aspecto da A.D), imediatamente será desmistificada<sup>3</sup>.

Conforme, Bruno (apud OLIVEIRA, 2003, p. 41), as evidências empíricas denotadas no presente momento na rede pública de ensino,

[...] são adequações às tendências gerais do capitalismo contemporâneo – **capitalismo neoliberal**<sup>4</sup> - com especial a ênfase na reorganização das funções administrativas e de gestão da escola, assim como do processo de trabalho dos educadores, envolvidos com a formação das futuras gerações da classe trabalhadora, tendo em vista a redução de custo. Trata-se de garantir o que nas empresas denomina-se qualidade total.

Entende-se por esse viés que o interdiscurso entre o processo do trabalho dos educadores com o praticado pelas empresas está na classificação denominada ‘refugio de trabalho’, em que os chamados produtos ou serviços produzidos pela empresa que não atendem as necessidades do mercado, sendo assim, devem ser desprezados ou refeitos com os custos adjacentes; na educação isso ocorre com o sujeito-estudante que abandona a escola. O sentido reificante em que sujeito-estudante (o que abandona e o que reprova) é interpretado pela posição-sujeito do governante público, passa a ser (re) produzido pelo assujeitamento dos sujeitos-gestores e sujeitos-professores nas posições em que se encontram e com as condições reais de produções que possuem. Não se pode como afirma Bruno (2003), reduzir o olhar das situações escolares de maneira fragmentada e singular, tampouco entendidas apenas como resultados das imposições econômicas, mas, sobretudo, por causa da interpelação dos sujeitos-gestores e sujeitos-professores

---

<sup>3</sup> “Hoje, tempos de vigência do neoliberalismo, o tema gestão está associado aos paradigmas que fundamentaram as mudanças conservadoras na forma de pensar a sociedade e a gestão educacional. MELO, Maria Teresa Leitão. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos.

<sup>4</sup> [http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/glossario/verb\\_c\\_capitalismo\\_contemporaneo.htm](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/glossario/verb_c_capitalismo_contemporaneo.htm) - grifo nosso.

ideologicamente constituídos a ausência de uma politização do próprio corpo docente e, conseqüentemente, das unidades gestoras em que se encontram.

### **A (re) produção de sentidos da democracia na voz dos sujeitos-gestores e sujeitos-professores**

Uma das condições de produção que se tem percebido quanto à (re) produção de sentidos da democracia, encontra-se nas práticas discursivizadas dos sujeitos-professores e sujeitos-gestores enquanto interlocutores entre a formação do sujeito-estudante e a sua qualificação da mão de obra, visando única e exclusivamente ao atendimento às novas exigências do mercado econômico e de trabalho esquecendo-se da função social e formadora da escola. Esse discurso reducionista e equivocado do sentido de democracia assujeitado pelos sujeitos-gestores e sujeitos-professores e (re) produzido pela escola como reflexo das ações neoliberais governamentais

fazem-na um lugar de aparente autonomia, ao incentivar a solução dos pequenos problemas cotidianos, pelo exercícios da criatividade e da busca de parceiros para superação imediata, mesmo que momentânea, das dificuldades encontradas(...). (MELO apud FERREIRA, 2000, p. 245). – *grifo nosso*

Marília Fonseca (apud OLIVERIA, 2003, p. 62) ao apontar o nosso setor educacional como dependente “de uma cooperação técnica e financeira que se anuncia como redentora da pobreza e como guardiã da autonomia das nações em desenvolvimento”, demonstra que a escola ficou relegada de seu verdadeiro papel social e passou então a ser instrumentalizada para o atendimento das ações dominantes do Estado e dos mecanismos de controle social e econômico do capitalismo.

Por isso, ela é hoje objeto de tantas discussões e, mais, de propostas de reestruturação. Numa sociedade rasgada por contradições cada vez mais agudas, a esfera ideológica assume grande importância enquanto elemento de coesão social. A escola (...) não pode mais permanecer nas franjas dos mecanismos de controle social e econômico do sistema (...). (BRUNO apud OLIVEIRA, 2003, p. 39)

Nessa perspectiva, Pêcheux aponta que

[...] é a ideologia que fornece as evidências pelas quais “todo mundo sabe” o que é um soldado, um operário, um patrão, uma greve, etc., evidências que fazem com que uma palavra ou um enunciado queiram dizer o que realmente dizem. (1990, p. 160-161)

Um dos sentidos de democracia presente no intradiscursos dos sujeitos-professores e sujeitos-gestores remonta

a ideologia que produz o efeito de evidência e de unidade, sustentando sobre o já dito sentidos institucionalizados, admitidos como “naturais”. Pela ideologia se naturaliza, assim, o que é produzido pela história: há transposição de certas formas materiais em outras, isto é, há simulação (e não ocultação de “conteúdos”) em que são construídas transparências, (ASSOLINI, 1999, p. 21).

Os efeitos de sentido quanto aos sentidos de democracia nas vozes dos sujeitos interpenetrados pela discursivização ideológica do Estado Neoliberal, ressoam nas práticas escolares como equívocos quanto aos sentidos por estes mesmos sujeitos percebidos e discursivizados. Ao discursarem sobre a escola como espaço aberto, igualitário, autônoma e fomentadora da formação humana e intelectual do sujeito-estudante e da própria comunidade envolta no Plano Político

Pedagógico da Escola, no Plano de Gestão Escolar e nas formações docentes dos sujeitos educadores por um lado, e, por outro, assumirem posição-sujeito reverberada nas práticas neoliberais enunciadas pelos interesses econômicos da sociedade dominante, os sujeitos-gestores e sujeitos-professores apresentam perdas de suas vozes autônomas diante do sentido, historicamente constituído, da democracia e a suas formas-sujeitos quanto aos seus importantes papéis.

Assujeitados de seus papéis, os sujeitos-gestores e sujeitos-professores se apresentam dentro da própria escola em dissonância com aquilo que Silva (1996, p. 52) denominou de “lugar social no qual a expectativa de mudança é (...) marcante”. Essa perda, do que pode ser chamada de “Identidade Ideal da Escola Pública” (Ribeiro, 2000), é fruto das ações discursivizadas do poder neoliberal e reproduzida pelos inúmeros discursos e práticas exercidas no cotidiano pela comunidade escolar, anulando os propósitos reais da escola em conformidade com a Educação, e na maioria das vezes, afastando-se das conquistas e avanços alavancados na história da educação<sup>5</sup>, como também desprezando a memória das lutas engendradas para que estas mesmas conquistas, estivessem hoje presentes em nossa sociedade. A escola (sujeitos-professores, sujeitos-gestores e sujeitos-estudantes) deveria se pautar em valores e princípios que retomassem a sua real função, conscientizando-se de seu verdadeiro papel e se percebendo sujeito que atua que transforma e que promove mudanças, e não se permita “reificada” do discurso neoliberal governamental, tampouco utilizada como instrumento de manipulação dos órgãos dominantes.

Sobre essa postura da escola, o pensador Althusser teoriza sobre as formas de produção e reprodução das condições de produção e, segundo explica Assolini (2003, p.17),

[...] parte da tese segundo a qual a ideologia interpela os indivíduos em sujeitos. Essa interpelação ideológica consiste em fazer com que cada indivíduo (sem que ele tenha consciência disso, mas, ao contrário, tenha a impressão de que é senhor da própria vontade) seja levado a ocupar seu lugar em um dos grupos ou classes de uma determinada formação social.

Diante da materialidade discursiva representada pelas falas dos sujeitos-entrevistados abaixo é possível encontrar indícios reveladores do interdiscurso (o já-dito a respeito) presente no ambiente escolar, visto enquanto AIE, sobre a democracia, sobre as práticas democráticas, constituintes de suas formações discursivas que podem ou não autenticar as práticas observadas. Pois, em acordo com Althusser (1974, p.93), “só há prática através de e sob uma ideologia” e “só há ideologia pelo sujeito e para o sujeito”.

Recorte da entrevista do sujeito-mãe (M. L. S. 18)

“A escola é muito difícil seu moço. Eles me chama para falar mal da minha filha. As reunião já até parece programação de televisão: a sua filha é isso; ela é responsável por aquilo; a sua filha não colabora; ela conversa demais. A sua filha não dá valor pras coisas que Estado e o governo fazem para ela. Que nós é que sempre queremos colocar a culpa no Estado e nos professores, mas a verdade que as criança e os pai não colabora! Ainda dizem, moço, que, quando a gente é chamado para as Reunião de projeto do Estado e da Escola, porque carecem da nossa aprovação e apoio pras coisas da escola, pra escola melhorá, quase pai/mãe

---

<sup>5</sup> A melhoria na qualidade de ensino, atenuação das desigualdades sociais em alguns aspectos regionais em relação ao acesso e continuidades de estudos na escola pública, aumento do grau de escolaridade e formação da população, etc.

nenhum aparece, e que depois a gente ainda que é reclama. Por isso fico desmotivada. A gente não tem apoio!

Recorte da entrevista do sujeito-gestor (R. S. G. 4)

“Acho interessante e preocupante. Interessante porque eles estariam mais próximos da Escola ajudariam a administrar o dinheiro da escola e perceberiam o quanto é difícil gerir um órgão público. Cuidariam mais da Educação de seus filhos, uma vez que é responsabilidade deles e deixariam a nossa por nossa conta, você não concorda? Poderiam ajudar nos projetos da Escola e fazer a relação Escola-Comunidade fixar-se mais. Tornar-se mais presente na vida das pessoas. Mas, também fico preocupada. Já pensou se alguns pais começam a se sentirem donos da Escola e não sabem quais são os seus lugares? [...] isso mesmo. Eu fico imaginando que eles comecem a se interagir sobre problemas que não lhes dizem respeito, como as avaliações que os professores realizam, os métodos de trabalhos dos professores, algumas conversas não autorizadas a falarmos em público. Você é professor e sabe, né. Têm coisas que devem ficar entre quatro paredes. É bonito essa Gestão desse autor que você apresentou, mas se torna utópica no modelo de sociedade em que vivemos. Ainda mais com esse povo sem cultura”

As posições e as condições das quais falam os sujeito-mãe e sujeito-gestor demonstram a evidência do sujeito presentes em suas vozes. Se não há discurso sem sujeito, obviamente não há sujeito sem ideologia. “Ideologia e inconsciente estão materialmente ligados”. (ORLANDI apud PÊCHEUX, 2010, p. 47). Interpenetrados pelas discursivizações das evidências o sujeito-mãe e o sujeito-gestor sentem-se autônomos em suas falas cristalizadas e não percebem a subordinação-assujeitamento do lugar de que falam das condições de que falam e do momento de falam. Acreditam que tais condições sempre foram assim e parece nunca mudar. Não se percebem como elementos pertencentes da mesma classe e que, em tese, deveriam lutar pelos mesmos objetivos; ao contrário posicionam-se como opositores.

PECHEUX (1969) mostra-nos a singularidade das lutas de deslocamento ideológicas tão presentes nos comportamentos idênticos, porém antagônicos dos homens com interesses comuns.

Trata-se [...] de uma série de choques, que questionam a definição e fronteira dos discursos [...], na medida em que elas se baseiam nos processos, através dos quais o domínio/exploração – no campo da sexualidade, da vida privada, religiosa, do ambiente, da educação (com destaque), da democracia, etc. – [...] se reproduz, na medida em que ela se adapta, transforma, reorganiza. (PÊCHEUX apud ORLANDI, 2010, p. 115)

O deslocamento Ideológico nos mais diversos movimentos, no caso citado, nas posições dos sujeitos mencionados, promove constantemente o contraditório, o ambíguo, simultaneamente identificados, porém confrontados na repreensão do objeto democracia. (PÊCHEUX apud ORLANDI, 2010)

### **Considerações finais**

A escola do século XXI inserida numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura assume sentidos carregados de ambiguidade por parte de seus sujeitos-gestores, quanto ao dialogismo político-pedagógico e político-social da educação, reivindicação da participação e autonomia de sua comunidade contra toda forma de uniformização, além de afirmar sua posição diante do complexo e controlador sistema dominante. Um dos sentidos de democracia que confronta com aquele

discursivizado pelo mercado econômico neoliberal e assujeitado pelos sujeitos-gestores e sujeitos-professores, é o sentido de autonomia da unidade escolar como instrumento de condição real de (re) produção necessária para a melhoria do ensino e como possível (re) significação do sintagma educação. A importância da autonomia e da participação na implantação da gestão democrática na escola é um dos instrumentos de libertação das amalgamas do passado autoritário (Melo 2000)

A gestão escolar democrática participativa somente é constituída no cotidiano escolar, nas posições dos sujeitos-professores, sujeitos-gestores, sujeitos-pais, sujeitos-alunos, sujeitos-funcionários e sujeitos-comunidade, cujos discursos deverão estar sempre voltados ao entendimento, compreensão e atitudes do conceito e da prática da democracia atribuída aos sentidos incorporados no mundo pós-moderno. O discurso democrático e participativo deve (re) tomar corpo e ir se concretizando na construção e na incorporação dos novos conceitos, permitindo que as propostas, as discussões e os diálogos deixem o campo teórico e assumam seus lugares transformadores na prática, provocando nova (re) significação dos papéis de cada sujeito envolvido na escola. A gestão escolar democrática participativa se concebida, discutida, discursivizada e assumida na prática pelas realidades das escolas públicas do Estado de São Paulo, ofereceriam aos sujeitos-pais, sujeitos-professores e sujeitos-gestores das escolas as mesmas possibilidades de igualdade de oportunidade dos lugares de onde falam das condições de que falam para a democracia; demonstrariam por outro lado que todos estão caminhando em sentidos opostos as possibilidades de transformações que as Escolas em seus papéis podem oferecer para os desenvolvimentos de seus sujeitos constituintes.

A viabilidade desta realidade, apenas será possível, quando esses sujeitos interpelados pela ideologia, superarem as práticas autoritárias presentes nas suas posições e nos discursos e estas serem substituídas por processos de participação coletiva, que favoreçam o desenvolvimento humano, oferecendo novas possibilidades de olhares e ações educativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTHUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado. São Paulo, SP: Martins Fontes, 1974.
- ASSOLINI, Filomena Elaine Paiva. Pedagogia da leitura parafrástica. Dissertação de mestrado. USP: Ribeirão Preto, SP: 1999.
- BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 21- 28.
- BRUNO, Lúcia. A gestão da educação. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 39-43.
- FONSECA, Marília. O Banco Mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 46-49
- FONSECA, Marília Educação e desenvolvimento. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 51-55
- ORLANDI, Eni Puccinelli. Análise de discurso : princípios e procedimentos. 9ª edição. Campinas : Pontes Ediotres, 2010.
- MELO, Maria Teresa Leitão. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 243-254.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Editora Ática, 2005
- ORLANDI, E.P. Discurso e leitura. São Paulo, SP: Cortez, 1988.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
VI SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ANÁLISE DO DISCURSO  
1983 - 2013 – Michel Pêcheux: 30 anos de uma presença  
Porto Alegre, de 15 a 18 de outubro de 2013

ORLANDI, E.P. As formas do silêncio no movimento dos sentidos. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1996.

PÊCHEUX, Michel. Análise de discurso. Tradução de Carmen Zink. In : ORLANDI, Eni Pucinelli. Análise de discurso : textos escolhidos. 3ª ed. Campinas : Pontes Editores, 2012

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso. Tradução de Eni P.Orlandi. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (orgs.) *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. 2.ed. Campinas: Unicamp, 1993. p.61-161. Tradução de: *Analyse automatique du discours*, 1969.