

## DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS EM UMA ABORDAGEM DISCURSIVA

*Leticia Ramalho Brittes*<sup>29</sup>

### RESUMO

O presente artigo apresenta uma discussão sobre a consagração da gestão democrática no sistema público de ensino brasileiro e suas implicações para o trabalho docente. Para tanto, buscamos traçar como esse modo de gestão tem atuado na organização do trabalho desses profissionais através de deslizamentos semânticos, em termos de uma proposta democrática. Inicialmente, discorreremos sobre os embates da gestão escolar no que diz respeito às influências das concepções da administração clássica na organização desta até o momento do processo de redemocratização do país que foi marcado pela implementação das políticas neoliberais. Nesta transição, interessou-nos investigar como a proposta democrática de gestão relaciona-se com as políticas educacionais de cunho neoliberal. Trata-se de um estudo de cunho bibliográfico que se pautou em contribuições da Teoria do Discurso desenvolvida por Ernesto Laclau para a análise dos dados. Assim, concluímos ser necessário a construção de novos significados para o processo de gestão das escolas, na qual os profissionais da educação desenvolvam a investigação sobre novas formas de partilha do controle das regras discursivas e da estrutura curricular, pois se acredita que a gestão democrática - ao se estabelecer como normativa para o ensino público - pode contribuir com a construção de espaços contra-hegemônicos para que o processo de gestão escola e do conhecimento torne-se, radicalmente, democrático.

**Palavras-chave:** Trabalho docente. Políticas educacionais. Gestão Democrática.

---

<sup>29</sup> Professora do Instituto Federal Farroupilha – Campus Júlio de Castilhos/RS. Licenciada em Letras Português/ Inglês (UFSM); Especialista em Gestão Educacional (UFSM); Mestre em Educação (UFSM); Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Educação pela Universidade Federal de Pelotas/RS (UFPEl). Email: leticia.brittes@hotmail.com

## DEMOCRATIZATION PROCESS OF BRAZILIAN PUBLIC SCHOOLS IN A DISCOURSIIVE APPROACH

### ABSTRACT

This study discusses the democratic management consecration as a way of management assumed by Brazilian public school system and its implications to teachers' work. For that, we seek to trace how this method of management has acted in the organization of their work through semantic slippage in terms of a democratic proposal. Initially, we write about the struggles of school management related to the influences of classic management conceptions in this organization so far of the democratization process of the country which was marked by the implementation of neoliberal policies. This is a bibliographic study that was based on Discourse Theory developed by Ernesto Laclau for the data analysis. In this way, we conclude to be necessary to construct to new meanings for the schools' management, in which the teachers seeking ways to share the control on discursive rules and curricular structure, because we believe that the democratic management – as a rule of public school – should contribute to build counter-hegemonic spaces related to management processes of school and knowledge, become radically democratic.

**Keywords:** Teachers' work. Educacional Policies. Democratic Management.

### INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta uma discussão sobre o processo de democratização da gestão nas escolas, buscando problematizar as implicações desta ação na organização do trabalho docente. Para tanto, partimos de algumas inquietações surgidas a partir de nossas leituras e discussões sobre o tema que nos conduziram à sistematização do presente texto. Assim, esta pesquisa, de cunho bibliográfico, primeiramente irá apresentar um breve retrospecto sobre a organização da gestão escolar desde a sua trajetória inicial

cujos enfoques norteadores pautavam-se nos princípios da Administração Clássica até a década de 1990, que foi marcada pela influência das políticas neoliberais na educação.

Nesse sentido, centraliza-se a discussão na promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira que, a partir de 1996, determina que a gestão das escolas seja organizada de acordo com os pressupostos democráticos como autonomia, participação e descentralização. Ao encontro dessas considerações surge a problemática

central do estudo: qual é o lugar que a democracia ocupa neste processo? Ou ainda, que concepções de democracia influenciam a organização do trabalho docente?

No intuito de sustentar nossa discussão relacionada à problemática apontada anteriormente, pautamo-nos na Teoria do Discurso, desenvolvida por Ernesto Laclau, para desenvolver uma análise discursiva sobre os sentidos atribuídos à democracia. Posteriormente, discorreremos sobre os embates da gestão escolar no que diz respeito às influências das concepções da Administração Clássica na organização desta até o momento do processo de democratização culminando, nesta transição, o encontro da proposta democrática com as políticas neoliberais.

Nesse sentido, inicialmente, torna-se relevante destacar que, em meados dos anos 1990, empreendeu-se, no Brasil, um processo de reformas da matriz neoliberal<sup>30</sup> que resultou na desconstrução dos compromissos ético-políticos e sociais firmados pelo Estado na Constituição de 1988. De uma forma associada e subalterna, esse processo inseriu o Brasil no atual quadro hegemônico mundial, introduzindo um conjunto de “hábitos da educação privada e de suas sensibilidades comerciais e “moral utilitária” na prática educacional” (BALL, 2004). Tal reforma efetivou nas políticas públicas, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB

9.394/96) e demais instrumentos legais, um procedimento educacional pulverizado e compensatório.

É no contexto dessa problemática que se inserem as atuais políticas que organizam a escola e o trabalho docente, gerando uma série de contradições nos campos de atividades do setor público, provocando, segundo Ball, uma fragilidade nos papéis, nas identidades e nas relações de trabalho que estão sendo criadas em conformidade com essa lógica mercadológica (BALL, 2004), ocorrendo assim

[...] a instauração de uma nova cultura de performatividade competitiva que envolve uma combinação de descentralização, alvos e incentivos para produzir novos perfis institucionais. Esse processo de transformação se inspira tanto em teorias econômicas recentes como em diversas práticas industriais “que vinculam a organização e o desempenho das escolas a seus ambientes institucionais” (Chubb & Moe, 1990, p. 185) por meio de um sistema de recompensas e sanções baseado na competição e na performatividade. (BALL, 2004)

Nessa perspectiva, propomo-nos a problematizar a institucionalização do Princípio da Gestão Democrática no sistema público de ensino e as implicações desta normativa na configuração do trabalho docente. Primeiramente, destacamos, em acordo com Sander, que esse modelo de gestão é voltado para a cidadania e tem uma orientação política e cultural (2005, p. 126). Dessa maneira, baseando-se nos princípios de democracia, participação coletiva, qualidade e autonomia, é estabelecido este modelo de gestão nas escolas sendo, primeiramente, assegurado na Constituição Federal de 1988

<sup>30</sup> Conforme Harvey, o neoliberalismo é em primeiro lugar uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livres comércios (2008, p.12)

e, mais tarde, na LDB nº 9.394/96.

De encontro ao enfoque tecnocrático, que situava a Administração Escolar no âmbito da Administração Geral, foram desenvolvidas algumas propostas que previam a participação da comunidade escolar no âmbito educacional. Neste cenário, ocorre também a transição do termo Administração Escolar para o termo de Gestão Escolar, o qual deriva de uma concepção mais generalizada, a Gestão Educacional. Ainda em acordo com Sander, pode-se considerar que [...] “a gestão da educação abarca desde a formulação de políticas e planos institucionais e as instituições escolares até a execução, a supervisão e a avaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos” (SANDER, 2005, p. 127). Nesse sentido, além das questões administrativas, o conceito de gestão irá incluir um cuidado com o pedagógico, ação que terá impacto, também, sobre o trabalho docente.

É relevante salientar que as primeiras teorizações sobre Administração Escolar foram desenvolvidas no Brasil a partir da década de 1930. A esse respeito, Sander afirma que essa nomenclatura tratava de uma teoria que [...] “embora se apresentasse como educacional, era pautada nos princípios da Abordagem Clássica da Administração, condizente com o enfoque tecnocrático da educação” (1995, p.14). Ademais, a administração escolar foi fortemente influenciada pela Teoria Clássica, principalmente em relação a duas correntes teóricas: a americana, representada por Taylor, que se preocupava em aumentar a eficiência da indústria por meio da

racionalização do trabalho do operário; e a francesa, representada por Fayol, que se deteve em propor um aumento da eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas.

Nessa concepção, a atenção era predominantemente voltada para a estrutura organizacional e a departamentalização. Segundo Chiavenato, [...] “esse cuidado com a síntese e visão global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob centralização de um chefe principal” (2000, p.45).

Ao encontro dessas considerações sobre o termo gestão interessa a este estudo investigar que implicações o modo de Gestão Democrática gera sobre o trabalho docente, uma vez que este princípio torna-se uma normativa prevista em lei e que as escolas públicas em geral são organizadas em acordo com essas determinações, torna-se relevante, primeiramente, questionar que noção de democracia este tipo de gestão supõe.

No momento conturbado de reabertura política do país a palavra democracia soava como reivindicação de liberdade e participação das camadas populares nas decisões do Estado. No entanto, o projeto neoliberal adentrou este cenário, forjando espaços para se instalar nos governos de modelo social democráticos. Com a fusão da reorganização democrática no país e da implementação de políticas neoliberais nas instituições públicas, o resultado de tal ação não poderia ser outro senão o de uma *confluência perversa*<sup>31</sup>, visto que se trata de

<sup>31</sup> Expressão usada por Dagnino (2004) para designar a fusão dos dois projetos políticos em questão.

dois projetos políticos antagônicos: de um lado, um projeto cujo enfoque é democrático, de natureza participativa; de outro, um projeto de enfoque produtivo, baseado na cultura da organização-empresa, cujo motor de suas decisões é o capital. Nessa perspectiva,

[...] A disputa política entre projetos políticos distintos assume então o caráter de uma disputa de significados para referências aparentemente comuns: participação, sociedade civil, cidadania, democracia. A utilização dessas referências, que são comuns mas abrigam significados muito distintos, instala o que se pode chamar de crise discursiva: a linguagem corrente, na homogeneidade de seu vocabulário, obscurece diferenças, dilui nuances e reduz antagonismos. Nesse obscuramento se constroem subrepticamente os canais por onde avançam as concepções neoliberais, que passam a ocupar terrenos insuspeitados. Nessa disputa, onde os deslizamentos semânticos, os deslocamentos de sentido, são as armas principais, o terreno da prática política se constitui num terreno minado. (...) Aí a perversidade e o dilema que ela coloca, instaurando uma tensão que atravessa hoje a dinâmica do avanço democrático no Brasil. (DAGNINO, 2004, p.198)

Como fruto desse contexto, o modo de Gestão Democrática no Ensino Público denota uma polissemia do termo democracia. Assim, essa dualidade de interesses remete-se ao que Antunes irá denominar *fetichização da democracia*, que corresponde ao culto à sociedade democrática como uma instância realizadora da utopia do preenchimento, capaz de desenvolver a “crença na desmercantilização da vida societal e no fim das ideologias” (ANTUNES, 1995, p. 165).

De fato, vive-se um tempo de embate dual entre essas concepções em que se percebe um [...] obscuramento de distinções

e divergências, por meio de um vocabulário comum e de procedimentos e mecanismos institucionais que guardam uma similaridade significativa (DAGNINO, 2004, p. 200). Na escola não é diferente. Esses deslizamentos semânticos naturalizam algumas práticas e são recorrentes na circularidade do discurso pedagógico dos professores que, em conformidade com as exigências impostas pelo Estado através das políticas educativas e curriculares, submetem-se ao projeto político neoliberal, que traz para o cotidiano escolar os valores da cultura-empresa.

Tais práticas subjazem pressupostos deste modo de gestão dentro de [...] “esquemas pré-estabelecidos, fechados e uniformizados, revelando posições autoritárias que se apresentam na perspectiva de busca pela qualidade.”(MACHADO, 1994, p.19) Nessa perspectiva, o modelo gerencialista instala-se nessas instituições através de um vocabulário de apelo democrático, com o uso recorrente de expressões como autonomia, eficiência, avaliação de desempenho, produtividade, descentralização, etc. No entanto, conforme Wood,

[...] a democracia no sentido literal de “governo do povo” não tem necessariamente o mesmo significado para todos. Pode significar simplesmente que o “povo” como um agregado político de cidadãos individuais, tem o direito de votar de tempos em tempos em representantes e funcionários, mas também pode ter sentido social mais profundo, relacionado com o “demos”, o povo comum desafiando a dominação de classe dos ricos. Esse “governo do povo”, ou poder popular, é o que a palavra democracia significa literalmente. (WOOD, 2003, p. 201)

É nesse sentido que a noção de democracia veiculada pelo Princípio da Gestão Democrática assume um sentido paradoxal, pois a mesma democracia que se apresenta em prol da participação da comunidade escolar nas decisões desta instituição, também se revela uma prática autoritária, na medida em que se submete aos ditames do projeto neoliberal. Nessa conjuntura, o neoliberalismo tornou-se hegemônico como modalidade de discurso (HARVEY, 2008, p. 13; BERNSTEIN, 1990, p. 216), cuja funcionalidade é estabelecer a base discursiva tanto para a expansão quanto para a crescente diferenciação dos agentes de controle simbólico. Nesses termos, os agentes de controle simbólico atuam no campo de controle simbólico, representando um conjunto de agências/agentes que se especializam nos códigos discursivos que eles dominam, regulando os meios, os contextos e as possibilidades dos recursos discursivos. (BERNSTEIN, 1990, p.190)

Além disso, com o crescente controle do Estado sobre suas próprias agências de controle simbólico, especialmente a educação, em todos os níveis, os agentes dominantes são extraídos do campo de produção, assumindo funções gerenciais cruciais (BERNSTEIN, 1990, p.192). Nessa perspectiva, o critério orientador para a organização do discurso pedagógico é o seu grau de relevância para o mercado.

### **Analisando a democratização da gestão escolar a partir da Teoria do Discurso**

Até agora, discorreremos sobre a configuração da gestão escolar em seus diferentes

períodos e contextos, chegando à realidade contemporânea em que o processo de gestão depara-se, de um lado, com uma proposta de democratização e, de outro, com o conjunto de políticas neoliberais que tem influenciado a gestão educacional em seu sentido mais amplo, influenciando, nesse processo, a própria organização do trabalho docente.

Assim, apresentaremos, nesta seção do trabalho, uma discussão sobre as condições de emergência da democratização da gestão nas escolas públicas brasileiras. Conforme dito anteriormente, o processo de democratização da gestão partiu dos movimentos e demandas populares. Nesse sentido, torna-se relevante analisar os traços constitutivos desta identidade popular.

Laclau (2006) teoriza sobre as condições de emergência de uma identidade popular. A primeira seria a presença de um significante vazio que expressa e constitui uma cadeia equivalencial. A partir daí, o momento equivalencial se autonomiza de seus laços integradores, pois só existe equivalência porque existe uma pluralidade de demandas.

Nesse sentido, o momento equivalencial não está meramente subordinado às demandas, mas desempenha um papel crucial para fazer possível sua pluralidade. Assim é que o registro equivalencial tende a dar solidez e estabilidade às demandas, mas também restringe a sua autonomia, já que estas devem operar dentro de parâmetros estratégicos estabelecidos para a cadeia como um todo.

Em termos práticos, o período pós-ditadura militar brasileiro, marcado pela movimentação das frentes populares que reivindicavam a democratização do ensino por intermédio da implementação do modo de gestão democrática na rede pública,

apresenta esta questão discursiva em que a Gestão democrática - antes um anseio de todos, constituindo um cadeia equivalencial, com significantes flutuantes, torna-se um significante vazio, hegemonizado por um sentido de democracia representativa.

Desse modo, foi outorgado, aos profissionais da educação e à comunidade escolar, uma 'área de registro' que os fez mais definidos em seus objetivos e mais eficientes em suas ações políticas para a organização da escola numa perspectiva participativa. Por outro lado, passaram a ser menos autônomos e mais subordinados aos objetivos estratégicos das políticas de governo. Para Laclau, a tensão entre esses dois momentos é inerente ao estabelecimento de toda a fronteira política e, na verdade, de toda a construção do 'povo' como agente histórico.

Apresenta-se-nos, neste caso, a questão dos limites deste jogo duplo de subordinação e autonomização das demandas particulares. A cadeia, nesses termos, só pode existir em uma tensão instável entre esses dois extremos e se desintegra se um deles se impõe totalmente sobre o outro. A uniteralização do momento de subordinação transforma os significantes populares em algo com um fim em si mesmo que é inoperante, incapaz de atuar como um fundamento para as demandas democráticas. Por outro lado, a autonomização conduz a uma lógica pura das diferenças e ao colapso do campo equivalencial popular.

Nesse viés de entendimento, Laclau propõe que a única alternativa à articulação de uma demanda dentro de uma cadeia equivalencial é a sua absorção diferencial de modo não antagônico no do sistema simbólico existente. No entanto, isto pressupõe que a

fronteira interna se mantenha sempre igual, sem deslocamentos, conduzindo o raciocínio sobre esta ação para a noção de significante vazio. Entendemos por significante vazio, conforme a teoria aqui apresentada, um significante sem significado, no sentido de que ao se exceder em seu sentido, naturaliza-se chegando ao esvaziamento da sua significação.

A esse respeito, Laclau sustenta que pode haver significantes vazios dentro do campo da significação, [...] "porque qualquer sistema de significação está estruturado em torno de um lugar vazio que resulta da impossibilidade de produzir um objeto, contudo, requerido pela sistematicidade do sistema" (LACLAU, 2011, p. 72).

Aplicando esta teorização às questões do primeiro exemplo apresentado, sobre a implementação da gestão democrática nas escolas, ter-se-ia as demandas da maioria dos setores da sociedade separados por uma fronteira política, sendo que cada uma das demandas em sua particularidade é diferente de todas as outras. Sem dúvida, todas elas seriam equivalentes entre si em sua oposição comum ao regime opressivo que perdurou durante os anos de ditadura. Este movimento é o que conduz que uma dessas demandas intervenha e se converta no significante de toda a cadeia - um significante tendencialmente vazio.

Ao encontro desta discussão é válido ressaltar a diferença entre significantes vazios e significantes flutuantes. Laclau defende que, na prática, a distância entre ambas as categorias não é grande, no entanto, são estruturalmente diferentes. Nesse sentido, os significantes vazios estão atrelados à construção de uma identidade popular uma

vez que a presença de uma fronteira estável está fixada. Já os significantes flutuantes tentam compreender a lógica dos desmoronamentos desta fronteira. As duas operações são hegemônicas e os referentes em grande medida se sobrepõem.

Laclau considera que uma situação na qual somente a categoria de significante vazio for relevante, com exclusão total do momento flutuante, seria uma situação na qual haveria uma fronteira completamente imóvel, algo difícil de imaginar. Inversamente, um ‘universo psicótico’ no qual temos uma flutuação pura sem nenhuma fixação parcial, é sobremaneira impensável. Portanto, significantes vazios e flutuantes devem ser concebidos como dimensões parciais e, portanto, analiticamente delimitáveis em qualquer processo de construção hegemônica.

Além da questão do esvaziamento do significante da democracia que gera efeitos sobre o processo de gestão das escolas existe ainda a questão da elaboração das políticas educativas no Brasil que são conduzidas por organismos internacionais. Nesse sentido, observa-se que a nova regulação dessas políticas pode ser percebida através da

[...] Centralidade atribuída à administração escolar nos programas de reforma, elegendo a escola como núcleo do planejamento e da gestão; o financiamento per capita, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF); a regularidade e ampliação dos exames nacionais de avaliação institucional e os mecanismos de gestão escolares que insistem na participação da comunidade (OLIVEIRA, 2005, p. 130)

Desde então, as políticas para a educação, inseridas no contexto neoliberal,

têm incluído o princípio da competência do sistema escolar, que visa a uma subordinação do sistema educativo ao mercado, ao mesmo tempo em que propõe modelos gerencialistas de avaliação do sistema. A palavra ‘qualidade’ é ressignificada, passando a atender objetivos mercadológicos, conforme Hypolito esclarece

[...] No campo da educação, o conteúdo dos discursos hegemônicos na luta pela qualidade de ensino é importado do campo produtivo, reforçando a lógica e a mística da igualdade de mercado, do “deus mercado”. A ideologia da qualidade total, fortemente reificada na lógica de mercado, age tanto no campo administrativo-organizacional do processo de trabalho escolar e docente como na reprodução de um “novo modelo disciplinador menos visível” dos próprios agentes envolvidos no processo de ensino. Isto é, as políticas neoliberais para a organização da educação têm sido orientadas, em boa parte, para uma conformação (mercadológica) crescente da subjetividade dos agentes educacionais e de sua cultura de trabalho. (HYPOLITO, 2002, p.278).

Nesse cenário, destaca-se um elemento cujo papel é crucial no conjunto das políticas educacionais: a performatividade que, em acordo com Ball (2004), “funciona de diversas maneiras para “atar as coisas” e reelaborá-las, permitindo que o Estado se insira profundamente nas culturas, práticas e subjetividades das instituições do setor público e de seus trabalhadores, sem parecer fazê-lo”. Além disso, a performatividade atua no deslocamento de significados, produzindo novos perfis profissionais, garantindo o “alinhamento”. Assim, o sentido do trabalho docente se desloca da noção originária de práxis<sup>3</sup> para o trabalho inserido na lógica do capital, conferindo abertura aos sistemas de

gestão<sup>4</sup> genéricos que visam a “obter” desempenho, melhoria da qualidade e eficácia.

Dessa maneira, a performatividade gera um processo de estranhamento sobre o trabalho, em que muitos profissionais da educação tornam-se irreconhecíveis para si mesmos. Diante da possibilidade de exercer sua iniciativa individual, esses professores, inseridos na estrutura discursiva do mercado, acabam presos a um processo de reificação em que a força de trabalho do ser humano torna-se objeto, um bem de mercado; e o modo de produção dominante parece adquirir valor vital nas relações sociais, impondo a lógica política, ideológica e econômica do capital.

Conforme Marx (1984), na conjuntura do capital o produto do trabalho humano é visto - como mercadoria para a troca - aparece como se tivesse vida própria, autônoma. A reificação é exatamente a relação dos homens mediada por esta coisa - a mercadoria. Os sujeitos (os seres humanos) tornam-se coisas e a coisa (a mercadoria) vira protagonista. As relações sociais passam a ser relações “coisificadas” (reificadas), pois esta é a forma de sociabilidade imposta (conquistada) pelo sis-

<sup>32</sup> Conforme Vasquéz, práxis constitui-se em uma atividade humana transformadora da natureza e da sociedade. A relação entre teoria e práxis é para Marx teórica e prática; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, molda a atividade do homem, particularmente a atividade revolucionária; teórica, na medida em que esta relação é consciente. Nesse sentido, pode-se considerar que a práxis é, portanto, a revolução, ou crítica radical que, correspondendo a necessidades radicais, humanas, passa do plano teórico ao prático. (2007, p. 109, 117)

<sup>33</sup> A esse respeito, Ball acrescenta que a gestão apresenta-se como uma ciência promíscua. Não tem relação necessária com substância ou processo. E na medida em que a gestão, no setor público, está se transformando numa função genérica, ela favorece o que Wright (2001) chama de “liderança bastarda” — uma liderança movida pelas preocupações políticas oscilantes do governo e as vicissitudes do mercado educacional. (BALL, 2004)

tema do capital.

O estranhamento que ocorre entre o trabalhador e seu trabalho pode ser percebido através do que Ball (2004) denomina por *objetificação do trabalho*. Este processo, a partir da performatividade, [...] “objetifica e mercantiliza o trabalho do setor público e, o trabalho com conhecimento (*knowledge-work*) das instituições educativas transforma-se em “resultados”, “níveis de desempenho”, “formas de qualidade”. (BALL, 2004).

Na dimensão de um novo *panopticismo de gestão* (de qualidade total e excelência) “o ato de ensinar e a subjetividade do professor sofrem profundas mudanças com as novas formas de controle empresarial” (Idem). Dentre os efeitos causados por essa lógica empresarial, no controle das atividades pedagógicas, destaca-se o desenvolvimento de um processo de individualização crescente, que inclui a destruição das solidariedades baseadas numa identidade profissional comum. Neste cenário, as políticas neoliberais e neoconservadoras buscam, conforme Hypólito e Vieira, “[...] reconstruir a hegemonia conservadora e a consequente legitimação da lógica do mercado, o que irá exigir do professorado uma relativa identificação com as aspirações e necessidades da classe dominante.” (2002, p.276), evidenciando-se assim valores da cultura-empresa no interior das escolas públicas.

## Considerações Finais

Do exposto até o momento pode-se concluir, ainda que de maneira provisória, que o apelo à democracia nos processos de gestão da escola tem produzido sentidos múltiplos em relação ao termo gestão democráti-

ca. A disputa hegemônica por territórios de atuação política entre os dois projetos sociais discutidos neste estudo – democracia e capitalismo em sua fase neoliberal – tem provocado efeitos de sentidos nos modos de gestão das escolas, repercutindo consequentemente sobre a organização do trabalho docente.

Ao longo do período de estudos e leituras sobre a temática que se apresenta neste artigo, percebemos que as repercussões em torno da democratização da gestão escolar puderam ser melhor analisadas através da aplicação de alguns dos conceitos da teoria discursiva desenvolvida por Laclau. Nesse sentido, pudemos concluir que a gestão democrática pode chegar ao status de um signifi-  
ficante vazio que, ao suportar uma variedade de conceitos, acaba por se exceder em seu sentido, esvaziando-se de sua significação até então estabelecida.

Dessa maneira, deparamo-nos frente a necessidade de uma luta por novos significados, na qual os profissionais da educação desenvolvam a investigação sobre novas formas de partilha do controle das regras discursivas e da estrutura curricular, pois se acredita que a gestão democrática, ao se estabelecer como normativa para o ensino público, pode contribuir com a construção de espaços contra-hegemônicos cabendo, prioritariamente, aos professores, através do seu trabalho na escola, desconstruir conceitos pré-estabelecidos pela lógica neoliberal de maneira sistemática e contínua para que o processo de gestão escola e do conhecimento se torne, efetivamente, democrático.

**Recebido em: maio de 2012**

**Aceito em: julho de 2012**

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1995.

BALL, S. Performatividade, privatização e o pós-estado do bem-estar. In: **Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1105-1126, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 02 de outubro 2010.

BERNSTEIN, B. **A estruturação do discurso pedagógico: classe, códigos e controle.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

BRASIL, Senado. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, 26 dez. 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DAGNINO, E. Confluência perversa, deslocamentos de sentido, crise discursiva. In: GRIMSON, A.. **La cultura en las crisis latinoamericanas.** CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. 2004.

HARVEY, D. **Neoliberalismo: história e implicações.** São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HYPOLITO, A. M.; VIEIRA, J. S.; GARCIA, M. M. A. (orgs.). **Trabalho docente: formação e identidades.** Pelotas: Seiva, 2002.

LACLAU, E. **La razón populista.** 2. ed. México: FCE, 2006.

\_\_\_\_\_. Emancipação e diferença. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2011.

MACHADO, L. R. de S. Controle da qualidade total: uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital. In: FIDALGO, F. S.; MACHADO, L. R. de S. (orgs.). **Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

MARX, Karl. **A ideologia alemã**. Lisboa: Edições Avante, 1984.

OLIVEIRA, D. A. Regulação das políticas públicas na América Latina e suas conseqüências para os trabalhadores docentes. In: **Edu-**

**cação e Sociedade**, out. 2005. v.26.n.92.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

\_\_\_\_\_. **Políticas públicas e gestão democrática da educação**. Brasília: Líber Livro, 2005.

VÁSQUEZ, A. s. **Filosofia da práxis**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

WOOD, E. **Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.