

## **PRÁTICAS DISCURSIVAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: PROBLEMATIZANDO A PARTICIPAÇÃO**

**Gicele Maria Cervi – FURB/PUC**

gcervi@furb.br

**Resumo:** O trabalho é resultado de um incômodo com as práticas discursivas sobre gestão escolar democrática e os jogos de verdade. As questões quais práticas discursivas circulam na formação dos gestores e como os gestores olham para a participação nortearam o trabalho. Partindo delas utiliza-se como arquivos as práticas discursivas sobre participação no Caderno II do *Progestão* e de fragmentos de uma entrevista sobre participação com os gestores da rede pública estadual de ensino em Blumenau, SC. Problematiza-se a participação na escola na sociedade de controle.

**Palavras-chave:** práticas discursivas – gestão democrática – participação

### **INTRODUÇÃO**

O termo administração dominou o pensar e o fazer educação no período republicano até os anos 1980. A partir dos anos 80, o termo administração perde espaço e outros termos disputam o cenário das Políticas da Educação dentre eles: gerência, gestão e governação. O termo gestão democrática foi legitimado na Constituição de 1988. O princípio constitucional da gestão democrática no que concerne às instituições escolares foi garantido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96, nos instrumentos normativos dos sistemas de ensino e nos cursos de formação de professores. A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência, a ampliação do acesso ao ensino, a busca pela qualidade da educação provocaram e provocam processos de mudança na forma de administrar a educação em todos os níveis e modalidades.

Um tempo marcado pela exigência de estruturas organizacionais, mais democráticas, criativas, dinâmicas e mais produtivas. O que se propõe é uma gestão que supere o modelo centralizador, autocrático, controlador cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e obediência para uma gestão compartilhada, cuja ênfase está na participação. Essa proposta de gestão compartilhada, envolvendo a participação de toda comunidade escolar é um desafio para as escolas e para os gestores. A gestão democrática deve promover na

comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades. Efetiva-se entre outras condições pela participação, questão problematizada nesse trabalho através das perguntas: quais práticas discursivas circulam na formação dos gestores e como os gestores olham para a participação.

Essa pesquisa pretendeu lidar com um incômodo provocado pelas entrevistas com gestores das escolas pública da rede estadual de ensino em Blumenau, SC e pelas práticas discursivas sobre participação encontradas no caderno do módulo II do *Progestão*. Nos cadernos a afirmação da exigência e necessidade de participação, nas entrevistas a afirmação de que são gestores democráticos que a escola é democrática, mas citam falta de participação como um dos maiores desafios da gestão na escola.

Problematiza-se a participação nos documentos e nas falas dos gestores escolares a partir de uma provação de Passetti<sup>1</sup> “a função da escola, agora, é a de adaptar para a participação consensual em programas”. O interesse nesse trabalho não reside em questionar a participação, sua importância, ou não, mas busca-se mover o pensamento para problematizar *como as práticas discursivas sobre participação circulam entre os gestores pesquisados? Com quais jogos de verdade se lida e o que buscam produzir em cada um? Como diferir?*

## **SITUANDO UMA FORMAÇÃO**

A exigência de gestão democrática e de gestor democrático após um período de ditadura militar impulsionou a pensar propostas de formação para gestores. Pensar uma formação que trabalhasse numa lógica diferente da lógica com a qual o diretores com formação em administração lidavam. Na gestão democrática, encontra-se em Sander (2007) que não basta pensar em eficiência, eficácia, mas a elas juntam-se outros atributos efetividade e relevância cultural o que imprime a necessidade de participação da comunidade.

Para formar os gestores dentre os cursos organizados destaca-se aqui o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – *Progestão*. O motivo de selecionar esse programa foi porque dos trinta e sete diretores entrevistados apenas dois não

---

<sup>1</sup> A citação presente faz parte do prefácio de Corrêa, 2006, p. 10.

tinha feito o *Progestão*. O *Progestão* é uma formação para gestores em nível nacional, foi lançado em abril de 2001 e em maio começou a ser executado em dois estados: Pará e Santa Catarina. Até 2006 o programa tinha sido executado em 25 estados brasileiros capacitando 120 mil gestores escolares. É um programa de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade a distância.

O primeiro evento para discutir essa proposta de formação aconteceu em Curitiba, em março de 1998, oficina organizada pelo Consed e coordenada pela Professora Heloisa Lück. A partir daí várias ações foram desencadeadas, como realização de pesquisas sobre necessidades dos gestores e das escolas, realização de estudos de trabalhos no país e fora, em especial na Inglaterra e Espanha, além de reuniões sistemáticas com representantes das Secretarias Estaduais de Educação. Em meados de 1998, um grupo de mais de 30 pessoas elaborou uma proposta que foi entregue em maio de 1999 aos Secretários de Educação. Nesse documento estavam estabelecidos os objetivos, o público, os pressupostos, os princípios norteadores do currículo, os nove módulos que deveriam compor o *Progestão*, a forma de execução (a distância), o sistema de avaliação e o cronograma de desenvolvimento das etapas seguintes.

O *Progestão* foi construído de forma colaborativa pelas secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal, em parceria com a Universidade a Distância da Espanha (Uned – ES), Fundação Roberto Marinho e Fundação Ford, sob coordenação do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). Coordenado por Maria Aglaê de Medeiros Machado, foram mobilizados 18 intelectuais e acadêmicos do cenário nacional que escreveram sobre nove temas. Esses intelectuais, em duplas, produziram o material. Com relação aos aspectos técnicos, foram todos orientados por Jesus Martins Cordeiro, professor da Universidade Nacional de Educação a Distância (Uned). As produções foram acompanhadas por três consultores e submetidas à apreciação dos gestores escolares. A idéia do programa era profissionalizar a gestão escolar.

[...] destinado aos dirigentes e às lideranças da escola, visando superar lacunas existentes no campo das políticas de formação continuada desses profissionais e, ao mesmo tempo, dar eco à prioridade que o Consed tem atribuído à gestão. Tal prioridade tem por objetivo apoiar e fortalecer os sistemas de ensino no atendimento ao dispositivo constitucional relativo à gestão democrática da escola pública, e também fomentar o desenvolvimento da gestão escolar como um dos fatores de melhoria da aprendizagem dos alunos. (MACHADO, 2006, p.23)

Segundo o documento, as necessidades dos gestores, apontadas a partir de

pesquisas realizadas pela CONSED, são: “processos participativos, relações com a comunidade, coordenação pedagógica da escola, gestão financeira, gestão de recursos humanos, evasão e repetência, violência, indisciplina, articulação do corpo técnico e administrativo, funcionamento dos conselhos escolares.” (MACHADO, 2006, p.27)

Dos gestores entrevistados que fizeram o *Progestão*, todos consideram uma formação essencial para o exercício da gestão, dizem utilizar os cadernos no dia a dia da escola como fala um diretor entrevistado “Considero que o curso é uma alfabetização para quem chega na gestão, uma verdadeira cartilha.”, outro “O *Progestão* é um curso essencial para exercício da gestão.” e outro ainda acrescenta “O curso ofereceu uma visão ampla do trabalho coletivo; participação da comunidade na escola.”

Nesse contexto, optou-se por selecionar os cadernos do *Progestão*, neles outra seleção foi trabalhar com as práticas discursivas do módulo II que tem como título: *Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* Compreende-se os cadernos do *Progestão* e os autores que são referências e fundamentam tais documentos como arquivos para retirar as práticas discursivas que circulam na formação dos gestores entrevistados. Outro arquivo selecionado foi o livro *A Gestão Participativa na Escola*, de Heloisa Lück por dois motivos: primeiro foi uma autora citada pelos diretores entrevistados e segundo porque ela é referência no caderno aqui selecionado.

## **PRÁTICAS DISCURSIVAS SOBRE PARTICIPAÇÃO**

Nos cadernos do *Progestão* encontra-se o conceito de gestão democrática o qual pressupõe que o sucesso de uma organização depende da mobilização da ação conjunta, apresentando a participação como um dos eixos da gestão democrática e da aprendizagem escolar. “A participação é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros da comunidade escolar e local. Ela permite confrontar idéias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas.” (DOURADO; DUARTE, 2001, p. 23) A participação é trabalhada direta ou indiretamente em todos os nove cadernos, mas, destaca-se aqui fragmentos do caderno II. Maior

participação e envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola podem produzir, de acordo com o Módulo II do *Progestão*, os seguintes resultados:

Respeito à diversidade cultural, à coexistência de idéias e concepções pedagógicas.  
Reconhecimento e aceitação de nossas diferenças mediante um diálogo aberto, franco, esclarecedor e respeitoso.  
Participação e convivência de diferentes sujeitos sociais em um espaço comum de decisões educacionais. (DOURADO, 2001, p.24)

Acrescentam os autores que “A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas fazem parte do processo de participação e trazem possibilidades de mudanças que atendam aos interesses coletivos.” (DOURADO; DUARTE, 2001, p.24)

Nesse mesmo caderno trabalham com uma questão: por que participar da vida da escola? Dentre as orientações encontra-se “As respostas sobre as razões para a participação na vida da escola contêm vários matizes: ela é importante porque aprendemos o que é democracia, e passamos a praticá-la nas mais diferentes situações; é uma obrigação e um direito assegurado na lei; torna-se uma necessidade para nós que somos informados e propomos novas experiências educativas; é capaz de promover mudanças.” (DOURADO; DUARTE, 2001, p. 29)

Os autores apresentam estratégias na construção de ambientes de participação e mobilização das pessoas dentre elas: saber ouvir, estar atentos às solicitações da comunidade; delegar responsabilidades; garantir a palavra de todos; respeitar decisões tomadas em grupo; criar ambiente físico confortáveis para assembleias e reuniões; valorizar o trabalho participativo. (DOURADO; DUARTE, 2001, p 33)

Na unidade 2, os autores trabalham com a questão de como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas. Nela o enfoque principal é a busca de parcerias. No resumo dessa unidade escrevem “Iniciamos nossas ações pelo reconhecimento de pessoas e entidades vizinhas à nossa escola – nossos primeiros parceiros. Em seguida, indicamos aspectos importantes para se estabelecer uma relação de parceria com reciprocidade. Encerramos a Unidade identificando instituições nacionais e

locais co-responsáveis e partícipes da gestão educacional.” (DOURADO, DUARTE, 2001, p. 64)

No livro de Luck, sobre Gestão Participativa na Escola encontra-se:

[...] a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (2006, p.30-31)

Ainda sobre a gestão participativa Lück escreve que “[...] consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional.” (2006c, p 22),

Lück (2006c) cita seguintes formas participação: por presença; como expressão verbal e discussão; como representação política; como tomada de decisão; como engajamento. Acrescenta que a participação deve ser orientada por valores, princípios e objetivos. Dentre os valores a autora cita: ética, solidariedade, equidade e compromisso. Como princípios da gestão participativa a autora destaca: a democracia é vivência social comprometida com o coletivo; a construção do conhecimento sobre a realidade escolar é resultado da construção dessa realidade; a participação é uma necessidade humana; a participação implica uma visão global do processo social.

Para Lück (2006c) um gestor ao buscar promover a participação estará lidando com alguns limites, dentre eles: formalização dos papéis e funções; tamanho da escola; natureza autoritária e centralizadora de nossa cultura escolar; participação entendida apenas como voto. Sugere algumas formas de lidar com esses limites dentre elas: criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; promoção de um clima de confiança e reciprocidade; valorização das capacidades e aptidões dos participantes; quebra de arestas e eliminação de divisões; estabelecimento de demanda de trabalho centrada em idéias e não em indivíduos; desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto. “Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí porque a participação competente

é o caminho para a autonomia” (LÜCK, 2006, p.26)

Fragments do que circula na formação dos gestores. Recortes que permitem ver que a gestão democrática exige participação que existem formas e estratégias de participação e que cabe ao gestor buscar e mobilizar a comunidade escolar para participar. Fragmentos que constroem jogos de verdade e que dão forma a um modelo de escola, escola democrática e um modelo de gestão, a gestão democrática. Uma forma de gestão que exige a participação, mas, e os gestores como lidam com isso em seu cotidiano?

### **Os gestores e a participação o que dizem**

No contato com os gestores quando falam da escola reconhecem que a participação é fundamental, dizem buscarem estratégias de participação e que recorrem aos cadernos do *Progestão* para pensar formas de envolver os professores, pais, alunos e comunidade em geral. Fazem reuniões, chamam para assembléias, discutem em conjunto, não tomam decisões isoladas, tem conselho de escola, promovem eventos na comunidade, dentre eles: dia das mães, festa junina, dia dos pais. Tentam desdobrar-se. Mas, citam a participação como um dos maiores desafios na gestão.

Nas entrevistas com os gestores pulsam algumas falas, são fragmentos de um trabalho, recortes daquilo que parece ser mais evidenciado pelos entrevistados.

Um entrevistado quando está falando sobre gestão participativa faz o seguinte comentário: “A participação é mínima, muita acomodação.” Em seguida acrescenta em sua fala um comentário que chama a atenção: “Bom, pensando bem o que decidimos: normas da escola, verbas, avaliação, calendário com base no proposto pelo Estado.” E termina seu comentário dizendo: “Será que isso é participar?”

Outro entrevistado falando sobre participação reclama das dificuldades que tem para promover uma gestão participativa e diz “A comunidade é um problema. O comprometimento dos professores é outro, os que se envolvem são discriminados. As famílias estão muito distantes da escola não querem nem saber.”

Noutra conversa sobre gestão participativa, o gestor reclama da ausência dos pais e diz “A ausência da comunidade, a falta de participação, a escola não é problema dos pais. Os pais não querem saber da escola. Acham que tudo é um problema do Estado”

Para outro entrevistado “Os professores não conseguem conversar com o colega, não conseguem assimilar uma visão divergente. Como desenvolver um trabalho participativo?”

Outra fala que chama a atenção é de um entrevistado que diz “Dentro da escola podemos intervir, mas são poucas coisas. Onde de fato podemos intervir? Acho que só podemos optar.”

Outro ainda falando sobre forma der gestão democrática e participação faz o seguinte comentário: “Ninguém quer participar e somos obrigados a fazer que tem gente participando. O nosso Conselho de Escola é um exemplo. Ninguém quer fazer parte são sempre os mesmos. Agora sabe como está formado? O meu marido é diretor, a minha irmã é secretária e meu primo é do conselho fiscal e os outros? Catamos um de cá e outro de lá. E os professores? Imploramos para pelo menos assinar os documentos.”

E outro diretor diz: “Participação é bonito, né? Só no papel existe. Na escola sobra tudo para o diretor. O diretor tem que decidir tudo. Preciso dizer até onde devo colocar uma cadeira, pode?”

Para os gestores entrevistados, a participação é o maior problema da escola, justificam a ausência de participação através da falta interesse, tempo, dedicação, conhecimento, preparo. Fala interesse de todos: alunos, pais e professores. Reclamam que tudo na escola depende da ação deles e que se não fizerem ninguém faz. São inúmeras as explicações para essa falta de participação, mas, para muitos uma questão está presente e incomoda: Como desenvolver uma gestão participativa? Como envolver as pessoas?

Outro recorte que chama a atenção e que destaca-se nesse trabalho foi quando conversando com uma professora, enquanto esperava a gestora, falei sobre gestão participativa e ela lembrou de uma situação vivida e relatou:

A Secretaria de Educação resolveu lançar um concurso de ajardinamento no município. Nesse concurso a escola vencedora ganharia um kit tecnológico: computadores e impressora.

Os diretores/gestores são cargos comissionados e como tais sequer questionam as propostas lançadas pela gestão pública. Participam! Aprenderam que precisam participar em caso contrário são dispensados.

Numa escola a diretora chega e comunica aos professores que participarão de um concurso de ajardinamento da escola. A maioria dos professores concorda, outros gostam da idéia de receber equipamentos tecnológicos e outros acreditam que seja uma idéia interessante e que tornará a escola mais bonita, com um pouco de vida. Trata-se de uma escola com muita grade e concreto. Comunica também que passará nas salas para solicitar a participação dos alunos.



Alguns professores gostam da idéia dos alunos participarem, porém falta uma informação a forma de participação. Quando a diretora/gestora passa nas salas seu convite de participação dos alunos vem acompanhado de surpresa e perplexidade. Os alunos participarão trazendo dinheiro para pagar um paisagista que fará o projeto e comprará as plantas, as quais serão plantadas por um jardineiro recomendado como sendo excelente para tal trabalho. O custo do jardineiro também será coberto pelos alunos com o dinheiro que puderem trazer de casa.

Portanto, eis mais uma aprendizagem de participação, trazer dinheiro. Nos dias subseqüentes a diretora/gestora passará nas salas para arrecadar o dinheiro que as crianças solicitaram dos pais e que entregarão para pagar os custos da participação num concurso. Os alunos que trazem dinheiro além de elogios e sorrisos são agraciados com um docinho.

Na escola com aproximadamente 30 professores apenas uma professora quando soube da forma de participação dos alunos decidiu que não pediria dinheiro para seus alunos e que apenas participariam se fosse trazendo plantas de suas casas, fazendo os projetos e plantando. Como os demais professores solicitaram a participação de seus alunos e esses trouxeram dinheiro para o projeto foi possível contratar o paisagista, o jardineiro e comprar as plantas conforme o projeto. A escola ficou pronta a espera da comissão que julgaria, daria as notas e a classificação da escola mais bonita.

No dia da visita da comissão outra surpresa, as pessoas escolhidas para avaliar as escolas eram senhoras do município que prestam trabalhos voluntários. Dentre elas uma senhora tinha problemas pessoais, com uma professora da escola. Essa comissão assim que chegou na escola e encontrou a equipe gestora na secretaria apenas visitou uma sala e sequer olhou o jardim.

Sintetizando esse relato: a diretora participou, os professores participaram, os alunos participaram, os pais participaram todos juntaram recursos para participação no concurso. O jardim foi projetado, as plantas foram compradas, o jardineiro executou o projeto e cuidou até o dia da visita da comissão. A comissão participou: foi até a escola. Cumpriu sua tarefa, participou! E o jardim? Ninguém olhou, o tempo passou, as férias vieram e as plantas não receberam mais o cuidado que precisavam, morreram. Um exemplo de aprendizagem de participação. E a mesma professora acrescenta: “Participação na escola é isso, faz de conta.”

Apesar de perceber nas entrevistas que existem diretores que buscam formas de envolver a comunidade e que com experiências menores tentam trabalhar coletivamente na maioria das entrevistas percebe-se que no cotidiano das escolas a participação é entendida como o convite aos participantes do contexto organizacional a envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas anteriormente.

Recortes para pensar que entre as palavras e as coisas há nuances. Recortes que provocam a pensar o quanto envolto se está numa gritaria sobre gestão democrática, participação e autonomia e não se percebe que se pode imobilizar as pessoas e inviabilizar possibilidade de inventar espaços de participação. Envoltos nas práticas discursivas sobre participação pode inviabilizar possibilidades de criar coletivos nas escolas.

## **PENSANDO A PARTICIPAÇÃO E A SOCIEDADE DE CONTROLE**

Problematiza-se a participação como um dispositivo da sociedade de controle. Um dispositivo não é bom nem ruim ele funciona. A sociedade disciplinar, estudada por Foucault, cedeu lugar à sociedade de controle. Na sociedade disciplinar o alvo era o indivíduo, a produção de um corpo são, útil e dócil, e a educação visava à adaptação. Era uma sociedade em que instalaram espaços de confinamentos, em que demarcavam posicionamentos para os corpos. “A sociedade disciplinar produzia consumos em lugares esquadrinhados, através de internações, extraindo uma maximização de forças econômicas do corpo para minimizar suas forças políticas.” (PASSETTI, 2003, p. 248)

As reviravoltas geradas após a Segunda Guerra Mundial, no século XX, apontam para uma sociedade de controle, que não suprime a sociedade disciplinar, mas coloca outras prioridades. O investimento continua a ser no corpo, mas agora não mais no corpo unicamente são e útil e, sim, também participativo: “o processo de participação na sociedade de controle absorve indivíduos com a recomendação de evitar-se resistências.”(PASSETTI, 1999) Não se trata mais de indivíduos, mas de multiplicidades de cada indivíduo, que podem ser cartografadas, organizadas em bancos de dados, incluídas em estatísticas e programas, visando a anular as resistências e convocar à participação democrática. Multiplicidades que podem aparecer nas atas e nos documentos construídos de forma participativa.

Na sociedade de controle, o mundo dos especialistas, cedeu lugar a profissionais polivalentes, em formação permanente e sob controle contínuo. O que interessa é o controle, que possui curta duração e alta rotação, e é contínuo e ilimitado. Está em curso a construção de novos territórios, que estão sempre sendo substituídos, em que as pessoas não estão mais confinadas, mas “endividadas”. Pode-se observar esse “endividamento” em

nosso cotidiano, precisa-se assistir este ou aquele filme, ver aquele show, ir à casa de alguém, ler o livro sobre, assistir a alguma palestra, fazer dieta, fazer atividade física, fazer aquele curso, fazer compras, aprender a fazer isso ou aquilo, avaliar esse ou aquele serviço, participar dessa ou daquela reunião e infinitas solicitações.

É um capitalismo de sobre-produção. Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos acabados: compra produtos acabados e monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que ele quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado. Por isso ele é essencialmente dispersivo, e a fábrica cedeu lugar à empresa. A família, a escola, o exército, a fábrica não são mais espaços analógicos distintos que convergem para um proprietário, estado ou potência privada, mas são figuras cifradas, deformáveis e transformáveis, de uma mesma empresa que só tem gerentes. (DELEUZE, 2000, p.223-224)

Vive-se sempre em defasagem e sente-se uma incessante desmontagem de territórios. A captura dos desejos e vontades vai construindo novos territórios, que se apresentam como diferentes, causando a sensação de movimento ou de que as coisas estão mudando. Essa sensação prende as pessoas ao supostamente novo e faz com que elas migrem ou sejam solicitadas a abandonar antigos territórios e adotar os supostamente novos. Este processo acontece em velocidade instantânea, provocando desconforto, porque nunca se está em condições de estar de acordo com as solicitações feitas: o modelo de perfeição não só exige novos componentes como passa a funcionar numa velocidade estonteante. Trata-se de uma captura que vai se tornando quase involuntária, e em que todos cobram mais de cada um. O que está na ordem das agendas é que é preciso participar, é preciso fazer participar. Noutras palavras é preciso estar no fluxo e manter-se no fluxo para sentir-se vivo.

Deleuze escreve “estamos entrando na sociedade de controle, que funciona não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicações instantâneas”. (DELEUZE, 2000, p.216) Uma sociedade que tenta inibir as resistências, buscando a participação, uma sociedade democrática onde podemos quase tudo desde que seja dentro da norma, da lei, das diretrizes, dos parâmetros, das políticas.

Fragments que dão visibilidade de que as práticas discursivas que circulam na escola democrática amparam-se na necessidade naturalizada e inquestionável do cidadão participativo. Pode-se dizer que os dados encontrados são pequenas amostras do produzido na escola. As falas apontam a participação como uma verdade e uma necessidade nas práticas escolares. Lida-se com uma prática discursiva que é do bem, do bom. Nelas não aparece que a participação pode ser uma forma de captura do indivíduo ao acreditar que estão participando e decidindo democraticamente nos mais diversos processos, práticas e ações sociais. Nelas não se lida com a idéia de que participar pode ser uma forma de inibir possíveis resistências ativas. Lembrando Passetti, “[...] busca-se anular as resistências pelos dispositivos de integração e consenso”. (2003<sup>a</sup>, p.271).

Para Deleuze (2006), estamos na era das máquinas cibernéticas, em que a idéia é do inacabado; a busca é de participação de *todos*; a comunicação é intensa e constante; o trabalho é intelectual e o sujeito é o agente participador do próprio controle. É necessário estar sempre inserido em grupos, reuniões, assembléias, eventos, em várias divisões, ser um número, estar presente, controlado e controlando, atualizado, ocupado, participando.

Inúmeros grupos são criados para tornar o indivíduo participante, seja no mundo virtual, na internet como o Orkut e suas diversas comunidades, sites pessoais, cadastros em páginas virtuais e instituições comerciais, à participação presencial, como reuniões, cursos, eventos, sindicatos, ONG’s, eleições, colegiados, Big Brother, Linha Direta, Conselhos, novelas. Grupos estes, com diferentes objetivos na sua elaboração, mas com a mesma finalidade: incluir, participar!

Na administração estratégias neotaylorianas de modernização redescobrem o potencial da participação e reeditam o princípio da integração.

A construção de ‘culturas’ de empresa e as experiências de ‘participação’ nos resultados como prática salarial (participação financeiras, individualização de salários, partilha de acções, prémios e bônus, etc.), terão produzido resultados considerados interessantes na pacificação das relações de trabalho, no reforço do controlo interno e de consenso (obrigado ou imposto). A defesa da gestão participada e da co-participação, que não da participação na direcção e nos processos de decisão, está na ordem do dia e começa a ser transferida para o sector público e para a educação.” (LIMA; AFONSO, 2002, p. 29)

Esse princípio de participação-coesão, funcional e fictício, é claramente entendido como uma técnica de gestão para a promoção da eficácia e da qualidade. A participação alargada dos interessados assenta uma estratégia de delegação política para reduzir os

conflitos institucionais, uma estratégia neoconservadora e não uma descentralização/devolução de poderes.

Encontra-se em Lima e Afonso (2002), que na escola de relações humanas participação significa integração e colaboração e não representação e intervenção política. A participação-colaboradora ou a participação-coesão inscreve-se na tradição mais conservadora das ideologias organizativas. Autonomia, participação, projeto educativo, comunidade educativa continuarão a ser convocados com maior frequência, mas como instrumentos essenciais de uma política de modernização e racionalização, como metáforas capazes de dissimularem os conflitos, de acentuarem a igualdade, o consenso e a harmonia, como resultados de artefatos e não como processos e construções coletivas.

Participação! Quantas vezes essa palavra retorna ao seu sentido de “comunicar, fazer saber, informar. Ter ou tomar parte em.” Neles a idéia de permitir, tolerar, quase beirando a noção de autorização. Postura que refletem uma intenção de salvaguarda, e em que a participação pode ser uma prática que se funda na admissão da diferença entre indivíduos desde que não esteja em risco a conservação do superior, seja ela o rei, a lei ou o Estado.

Espera-se que o indivíduo útil, dócil esteja disposto a participar e colabore para aperfeiçoar os dispositivos da sociedade de controle. Como qualquer tecnologia de governo a participação conecta um sujeito a uma totalidade. Diz-se de um sujeito e uma totalidade porque nada garante a submissão de todos. Com Foucault, pode-se dizer que é próprio dos jogos de verdade fazer parecer, não deixar dúvidas, de que tudo e todos estão implicados. “E, este produto dos jogos de verdade é *governo*. Governo de uns sobre os outros. Governo de si.” (CORRÊA, 2005, p. 182)

Nossa época é marcada pela participação constante, habitua-se dessa forma à participar, muitas vezes, sem dar importância ao tipo de participação para a qual chama-se cada um “[...] entramos no século XXI transformados em homens da *sociedade de controle*, o que significa que de nossos corpos, de nossos atos, de nossas preferências e recusas, produzimos, continuamente, dados para o controle.” (CORRÊA, 2005, p. 184) De nossa participação ou não produzimos dados para o controle.

## **POR QUE PROBLEMATIZAR A PARTICIPAÇÃO?**

Diferente do panoptismo, atuante na Sociedade Disciplinar, “[...] muitos olham para o um eletrônico [...] É o tempo da democracia midiática em que todos devem participar” (PASSETTI, 2003a, p. 13). Na Sociedade de Controle, que permanece vigiando e controlando, exige a participação, o cidadão crítico e sua ocupação constante. As práticas discursivas que circulam na formação dos gestores são amparadas na necessidade naturalizada e inquestionável da gestão participativa. Jogos de verdade que produzem modos de subjetivação. Jogos que acabam capturando indivíduos que acreditam participar e decidir.

Problematiza-se como a escola moderna opera na produção dos modos de subjetivação, sem gerar verdades, conceitos cristalizados ou idéias permanentes, mas tomar conhecimento dos discursos que se fazem presente na escola, independente do nível de ensino, e que vão construindo o sentido e as formas de participação. Problematiza-se para pensar pequenos nódulos de resistências ativas. Resistências que não pretendem ser contra a participação, mas que buscam inventar espaços coletivos.

Como escapar? Qual a saída? Lembro-me de Passetti quando escreve “É preciso se desdobrar velozmente” (PASSETTI, 2003a, p. 251) talvez essa seja uma possibilidade de inventar práticas participativas, construir coletivos, inventar. Esse trabalho não teve o intuito de fornecer respostas, soluções, verdades, ou fazer a crítica, mas problematizar. A questão, é: em que medida a participação está funcionando como um dispositivo da sociedade de controle?

Reforça-se que não se trata de negar a participação, isso não interessa. Foucault escreve da importância de percebermos os jogos de verdade. Problematizar esses jogos, perguntar o que estamos fazendo de nós mesmos é criar condições de possibilidades para que possamos diferir daquilo em que os jogos de verdade pretendem. Pensar em como estão os coletivos e as possibilidades de invenção nos espaços em que cada um circula é uma provocação que incomoda os acomodados. Para os inquietos lembro Pina Bausch, “Eu nunca, jamais pensei: ‘É assim que é’. (...) Eu geralmente pensei em algo completamente diferente, significando algo diferente – mas não apenas aquilo (...). Você pode ver como isto ou como aquilo. Apenas depende de como você assiste. Mas o pensamento unilateral

com o qual se interpreta, simplesmente não está certo. (...) Você pode sempre assistir de outra maneira.” (apud FERNANDES, Ciane, 2007, p.63)

## REFERÊNCIAS

CERVI, Gicele Maria. **Relação de Poder-saber na Escola: Dissertando vivências**. Dissertação de Mestrado, Blumenau, SC, 1998.

\_\_\_\_\_. Política e Gestão Escolar na Sociedade de Controle: problematizando o conceito de democracia. In: SIMPÓSIO Brasileiro de Política e Administração da Educação (23 : 2007 : Porto Alegre). **Por uma Escola de Qualidade para Todos**. programação e trabalhos completos. Niterói. ANPAE; Porto Alegre: UFRGS/FACED/PPGEDU, 2007. 1 CD-ROM (Série Cadernos ANPAE, n.4)

CORRÊA, Guilherme Carlos. **Educação Comunicação Anarquia** – Procedências da Sociedade de Controle no Brasil. São Paulo : Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. Um corpo para tolerância. In: PASSETTI, Edson; OLIVEIRA, Salette (orgs.). **A Tolerância e o Intempestivo**. Cotia, SP : Ateliê Editorial, 2005.

DELEUZE, Gilles. **FOUCAULT**. Tradução: Claudia Sant’Anna Martins. São Paulo : Brasiliense, 1988.

\_\_\_\_\_. **O mistério de Ariana**. 2.ed. Tradução e Prefácio : Edmundo Cordeiro. Lisboa : Editora Veja, 2005.

\_\_\_\_\_. **Conservações**. 5<sup>a</sup>. reimp. Tradução: Peter Pál Pelbart. São Paulo : Editora 34, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes; DUARTE, Maria Ribeiro Teixeira. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** módulo II. Brasília: CONSED, 2001.

FERNANDES, Ciane. **Pina Bausch e o Wuppertal Dança Teatro – repetição e transformação**. 2.ed. São Paulo : Annablume, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 11. reimp. Organização, Introdução e Revisão Técnica de Roberto Machado. Rio de Janeiro : Graal, 1995.

\_\_\_\_\_. **A verdade e as formas jurídicas**. Tradução: Roberto Cabral de Melo Machado e Eduardo Jardim. Rio de Janeiro : Nau Editora, 1996a.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. 2.ed. Tradução de: Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo : Edições Loyola, 1996b.

\_\_\_\_\_. *Segurança, Território, População*. Tradução : Eduardo Brandão. São Paulo : Martins Fontes, 2008.

\_\_\_\_\_. *Nascimento da Biopolítica*. Tradução de: Eduardo Brandão. São Paulo : Martins Fontes, 2008a.

LIMA, Licínio C. *Organização Escolar e Democracia Radical* – Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. *A Escola como organização educativa* – uma abordagem sociológica. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, Heloísa (et al). *A Escola Participativa* – O trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a, vol I

\_\_\_\_\_. *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006b, vol.II

\_\_\_\_\_. *A Gestão Participativa na Escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006c, vol III.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros (org.) *PROGESTÃO* – Construindo saberes e práticas de Gestão na Escola Pública. Brasília : Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006.

PASSETTI, Edson. Sociedade de Controle e Abolição da Punição. *São Paulo em Perspectiva*, vol.13, n.3, jul-set, 1999.

\_\_\_\_\_. *Anarquismos e Sociedade de Controle*. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. vivendo e revirando-se: heterotopias libertárias na sociedade de controle. In: *Verve*, São Paulo, n.4, 2003a, p.32-54.

PEY, Maria Oly; Apresentação da Coleção Pedagogia Libertária. In: STIRNER, Max. *O Falso Princípio da Nossa Educação*. São Paulo : Imaginário, 2001, p.7-13.

SANDER, Benno. *Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação*. Brasília : Líber Livro Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. *Administração da Educação no Brasil* – genealogia do conhecimento. Brasília : Líber Livro, 2007.

SENNETT, Richard. *A Cultura do Novo Capitalismo*. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro:Editora Record, 2006.



SILVA, Tomaz Tadeu (org.) *O sujeito da educação: estudos foucaultianos*. 2.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995.

VARELA, Julia; ALVAREZ-URIA, Fernando. *Arqueología de la Escuela*. Madri: La Piqueta, 1991.

\_\_\_\_\_. Categorías Espacio-Temporales y Socialización Escolar. Del Individualismo al Narcisismo. In: LARROSA, Jorge. *Escuela, Poder y Subjetivación*. Madri : La Piqueta, 1995.