

gestão democrática escolar: escola e sociedade de controle

giceli maria cervi & luiz guilherme augsburger

Ao fim do século XX houve um direcionamento do Brasil à inclusão no mercado internacional e à globalização, o que afetou as políticas educacionais. Enquanto no meio acadêmico se concretizava um embate de posições teóricas sobre democracia, a escola foi definida como espaço de aprendizagens e vivências que objetivassem consolidar a democracia.

A legitimação da escola como instância privilegiada de aprendizagem da democracia é preceito presente numa série de documentos oficiais produzidos pelo Ministério da Educação, Secretarias de Educação Estadual e Municipal¹. Nesses documentos, a exigência: escola democrática (gestão, valores e ideais democráticos). Vê-se, então, emergir um discurso em que escolas e escolares são impedidos à democracia.

Giceli Maria Cervi é professora no Mestrado em Educação da Universidade Regional de Blumenau e Doutora em Ciência Política pela PUC-SP. Contato: gcervi@furb.br. Luiz Guilherme Augsburguer é bacharel e licenciado em História pela Universidade Regional de Blumenau. Contato: luizg.augs@gmail.com.

Nesse escrito não interessa negar a veracidade da democracia e dos documentos a partir dela produzidos, nem ulteriormente apontar reformas e aperfeiçoamentos da maquinaria escolarizante (é, antes, preciso *desescolarizar!*). Interessa problematizar a “gestão democrática escolar” em dois pontos: 1) quais condições possibilitam serem verdadeiros e desejáveis os discursos democráticos nas políticas educacionais; 2) pensar linhas que auxiliem numa cartografia da atualidade, daquilo que acabamos nos tornando.

Assim, tendo as políticas educacionais passado a buscar eficiência aos processos pedagógicos, através de diretrizes e avaliações que regulam subjetividades dentro de uma governamentalidade orientada pela “sociedade de controle”², tal problematização é pensar a produção desse sujeito governável, as tecnologias de governo e os efeitos do par Democracia & Capitalismo. É questionar de que modo as “práticas democráticas” são tecnologias para fazer confessar as verdades e necessidades de cada um e de todos, funcionando na sociedade como um dispositivo de governo e, nesse sentido, capturando as singularidades e minimizando as resistências através da participação.

Traços de uma experimentação

Para responder aos questionamentos da presente pesquisa, analisou-se documentos que contivessem traços e indicativos dos processos e práticas sociais, históricas e conflituosas, que levaram à formação do quadro atual. Buscou-se, então, compreender as condições de possibilidade de tais enunciados e das práticas conexas a esses. Visando entender como e por que tal enunciado tornou-se

verdadeiro, quais efeitos disso no *ser* dos sujeitos e nas relações que formam a sociedade.

Para material de análise, elencou-se duas fontes documentais para a pesquisa:

(1) Documentos governamentais que circundam as questões educacionais, a como Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96, o Plano Decenal de Educação para Todos, o Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020; bem como outras pesquisas acerca da formação da governamentalidade atual, como os escritos de Foucault³ sobre a democracia contemporânea, como a tese de Tótora⁴ (1998) sobre gestão democrática escolar, como a tese de Cervi⁵.

(2) Material empírico coletado através de entrevistas com gestores das quatorze maiores escolas públicas municipais da cidade de Blumenau (Santa Catarina). Para as entrevistas utilizou-se doze questões orientadoras, que não foram, necessariamente, seguidas à risca, mas guiaram o processo de coleta de dados, mantendo-se uma flexibilidade para uma melhor apreensão dos discursos escolares e das intencionalidades e interesses das falas dos gestores.

Fluxos de governo: sociedade de controle e gestão democrática escolar

Da toupeira à serpente

No material analisado, percebeu-se que a função de gestor exige uma postura tal que se mantenha a busca por “onisciência”, não só dos movimentos no interior do espaço escolar, mas também de quem são os sujeitos que circulam na instituição. O papel de gestor demanda saber quais são

as relações que os indivíduos (escolares) estabelecem, mesmo que elas se passem no “exterior” da instituição escolar ou com outros sujeitos exteriores à Escola – o que demanda o alargamento da Escola e de sua atuação. Todavia, isso não implica na centralização da gestão, pelo contrário, para alcançar tais intentos, exige-se um prolongamento e aperfeiçoamento das tecnologias que permitem ao gestor saber. Assim, a escola se empenha, em função dessa lógica de gestão, em produzir sujeitos que sejam capazes e responsáveis pela vigilância e pela delação (que leva à punição). Dessa feita, os indivíduos são participantes do processo de gestão, fornecedores de dados ao controle, vigilantes-vigiados sedentos por punição; a gestão descentraliza o olhar e a autoridade de fala – autoridade essa que não é horizontal, mas que se irradia por todos os corpos, numa complexa rede de níveis e graus. Esses dispositivos vigentes na Escola atual são mais refinados e adequados à gestão dos “divíduos”, dos desejos e verdades atuais. Vê-se estabelecer-se outro “regime”, como diz Deleuze: “velha toupeira monetária é o animal dos meios de confinamento, mas a serpente o é das sociedades de controle. Passamos de um animal a outro, da toupeira à serpente”⁶.

No modelo em que há a centralização, vê-se confinada e limitada a visão das necessidades do todo e de todos, assim sendo, a “cifra” que atravessa a atualidade é descentralizar e incluir, sobrepondo assim a “palavra de ordem” disciplinar de isolar e fragmentar.⁷ Deste modo, o que se percebe atualmente é um alargamento/aperfeiçoamento da “maquinaria panoptical”, que não mais trabalha com vigilante e vigiado como coisas separadas; todos, em suas devidas proporções, são vigilantes-vigiados, ambas as funções em um só corpo. Isso verte em uma gestão do todo

e de todos (*omnes et singulatim*) numa minúcia sem igual, que por conseguinte faz parte de outro arranjo tecnológico diferente da “sociedade disciplinar”⁸, mas que de certo modo ainda conecta-se, apóia-se, atualiza, convive, assim como estimula e rivaliza como série antagônica a esse outro regime⁹.

Deleuze, em seu “*Post-scriptum* sobre as sociedade de controle”¹⁰, afirma que os limites entre as instituições não são mais nítidos, delineáveis ou estáveis. Na gestão escolar isso é visível na medida em que não interessa apenas o espaço-tempo escolar, haja vista que os aparatos de inclusão e participação concernentes à Escola buscam saber, socializar e laborar dados e questões, até então, competentes à esfera privada e familiar.

É recorrente a fala de que a Escola, atualmente, faz mais que sua função, tendo que se ocupar com coisas que não lhe competiam até pouco tempo atrás, de modo que a equipe gestora tenha de ser “psicóloga”, “economista”, “legisladora”...

A profissão da verdade e o governo dos homens

A sujeição de um sujeito a um “governo dos homens” exige essencialmente uma profissão da verdade. Na atualidade, trata-se de uma verdade de segurança, de controle intensivo, modular, múltiplo e contínuo. Produz-se um sujeito que deseja a confissão aos vigilantes, i.e., o desejo de confessar-se a si mesmo e a todos, e, por conseguinte, a confissão de todos como premissa para um bom funcionamento da ordem social.

Esta confissão não age somente no sentido de coibir o indesejável ou estimular o desejável; o fazer falar é meio

para capturar e utilizar as “boas ideias”, as “necessidades”, corrigir os defeitos da gestão, localizar os espaços lisos e de sombra que permitem “desgovernos” para agir sobre eles ajustando-os, fazendo-os produzir e reproduzir o funcionamento da maquinaria, reprogramando a si e aos outros.

As punições físicas parecem ter cedido lugar às conversas e aos diálogos. Esse jogo de falas, moduladas no ambiente escolar, parece ter se tornado um meio mais sutil de extorquir o “dizer de si” como forma de governar mais e melhor.

A inclusão e os corpos participativos

Doravante, vê-se a transformação do paradigma disciplinar da ortopedia que vergava os corpos à régua da norma e que, agora, os inclui: corpos em constante processo de reprogramação. Há uma expansão da visibilidade para áreas antes obscuras, de modo a não mais excluir o indesejável e sim modular para abarcar o máximo de corpos. Há um aprimoramento da produção de corpos úteis, dóceis e produtivos: os corpos passam a ser “úteis e *participativos*”¹¹.

O ato de não participar tornou-se um dos grandes problemas da gestão escolar, pode-se dizer que a produtividade dos corpos foi potencializada a tal nível que as formas mais vigorosas de resistência à governamentalidade das décadas de 1960-70 hoje são fluxos quase que completamente insertos na gestão da população.

Os dispositivos de governo operam nas práticas articulando participação e inclusão. O avanço das democracias participativas, após a Segunda Guerra Mundial, é marcado pelo anseio de incluir e fazer participar (tanto econômica

quanto politicamente), que acaba por despolitizar e despotencializar as práticas de resistência à governamentalidade atual.

O sujeito “empresa de si”

Na sociedade de controle há uma produção de dados e cifras que são utilizados para governar. Porém, o que se revela nesse processo é que, enquanto “divíduos”, os sujeitos não são capazes de (de)codificar as informações em forma de verdades sobre si (característica dos dispositivos confessionais) e autonomia. Todavia, o dispositivo de “participação-inclusão”, diferente de outras tecnologias, não se organiza de forma centralizada e unilateral, mas antes, liga-se principalmente a imperativos implícitos e explícitos que fazem com que o próprio sujeito seja impelido a gestar-se dentro dessa lógica governamental.¹²

Segundo um dos entrevistados, “quando a pessoa se sente participante da escola, ela trabalha junto”, e aqui, “trabalhar junto” é agir de modo modulado sem efetivas dissonâncias ao andamento da escola enquanto instituição de agenciamento e produção de corpos adequados. Esse efeito da inclusão/participação reduz os riscos e atritos entre o bom funcionamento da maquinaria escolar e as resistências à Escola governamentalizada, deixando a gestão das pessoas, a produção dos corpos e a sujeição às verdades mais fluida, menos dispendiosa e mais enraizada nas minúcias do corpo social.

No que se refere à dificuldade de fazer participar, os dados indicam que quanto maior a escolarização mais profundamente penetrou-se a democracia participativa nos sujeitos e a necessidade de portar-se como uma empresa

que tem de investir em si mesma, não enquanto processo liberador-criativo, mas enquanto processo de multiplicação, ratificação e aprimoramento das lógicas da “sociedade de controle”. Grosso modo, a participação do aluno dá-se através do grêmio estudantil, no auxílio na promoção de eventos, festas e viagens escolares, nos quais sua participação não venha a alterar a dinâmica escolar; e através dos conselhos e outras reuniões em que a fala dos alunos é interpretada pelo corpo docente e transformada, se necessário, em medidas corretivas e medicalizadoras. Assim, todos participam, “ninguém” é excluído e a Escola mantém-se firme e forte! Mesmo os que estão impossibilitados de participar direta ou presencialmente são levados a participar à distância de modo a validar os atos do mais escolarizados e participantes.

Do diretor-administrador ao gestor democrático

Transforma-se desde o aluno, que não é mais mero ouvinte e sim participativo, até o diretor, que não é mais o administrador e sim gestor democrático.¹³ Esse gestor não apenas administra a instituição escolar, mas garante o consenso e a harmonia entre as diversidades inclusas de forma a obter maior alcance, produtividade e bom funcionamento dessa nova aparelhagem.

Para ocupar um cargo de gestor há a preparação, ou produção de um sujeito específico à função e ao mesmo tempo com capacidades múltiplas. Dos cursos e especializações em gestão, destacou-se nos discursos o processo de (re)conhecimento das leis escolares, fazendo do sujeito alguém que deve estar ciente das leis que regulam a instituição escolar e sua gestão. Porém, o efeito mor desses cursos parece ser ratificar a Escola dentro de um modelo

desejável de funcionamento, bem como sua limitação a parâmetros (pedagógicos, políticos ou econômicos), que não são desenvolvidos pela comunidade escolar.¹⁴

Outro ponto importante para o gestor é a necessidade de formação constante. Efeito disso é, em muitos casos, uma dificuldade de apropriação (refletida) dos saberes adquiridos, pois há de se, rapidamente, atualizar (outra vez). Isso atrapalha uma interação com a comunidade escolar, também imersa em fluxos de informação, capaz de problematizar radicalmente a situação escolar e reelaborar seus modos de vida. Soma-se a isto a necessidade de ser empreendedor, sempre investindo em si, e policiando a si e aos outros, em prol dos “negócios”.

Reticências finais

A problematização da Escola contemporânea é crucial no momento em que ela tem de gestar os indivíduos para a manutenção da ordem social, garantindo a produção e o consumo. A Escola é o espaço “fundamental e insubstituível para a produção ‘humana’ do sujeito enquanto cidadão democrático”¹⁵.

Parece haver na modernidade, com a politização da vida, um interesse governamental nos aspectos mais “privados” do cotidiano. Cada indivíduo, professando suas verdades, confessando seus medos e mantendo-se produtor e consumidor, passa a ser de crucial interesse à lógica mercadológica-empresarial na qual a sociedade imergiu, fazendo dos indivíduos *divíduos*, fluidos, flexíveis, com iniciativa, espírito empreendedor, responsável pelo seu sucesso, dócil, pro-ativo e participativo: ética empreendedora.

Na atualidade, através de uma descentralização da vigilância e da responsabilidade, dos dados gerados pela população e pelos *divíduos*, exige-se de cada um ser gestor de si e de vários em prol dessa forma de sociedade.

Na instituição escolar é a partir dos dados que se produz, via avaliações e formações constantes, que se a regula e se dispõe os limites. Se, por um lado, não há *imposição* de um modelo escolar rígido, uma vez que as escolas têm espaço para se estruturar de formas diversas, por outro, as políticas governamentais criam uma série de ferramentas para garantir que mesmo as escolas mais diversas continuem a atuar dentro da margem desejável ao Estado. Entrementes, essas *regulações* estatais precisam se manter em um “mercado mundial”¹⁶, o que insere mesmo as particularidades da Escola num âmbito mais global(izado) de interesses e jogos de poder.

A democracia tal como vemos hoje não é a politização dos indivíduos. É, dentro de uma lógica neoliberal, um governo que libera a população de certas decisões políticas. Cria-se, então, *regulações* sobre a população que permitem deixar aos indivíduos outras decisões, que não afetam a organização social. O que parece repetir-se, com suas particularidades, na instituição escolar, uma vez que ela conecta-se à complexa rede de instituições, discursos e tecnologias de governamentalidade – um corpo de serpente.

A democracia inclui na esfera do governo, chamando à participação, um número maior de pessoas, sem criar reais ameaças à lógica de saber-poder. Pelo contrário, faz com que mais forças atuem em favor da lógica capitalista da sociedade de controle – não mais ortopedia, mas modulação de uma multiplicidade de sujeitos consumidores-produtivos.

Assim, da toupeira à serpente.

Desse modo, é preciso aprender a ser gestor competente, flexível, ético e responsável; é preciso aprender a participar, aprender a governar e ser governado – sempre.¹⁷

A “gestão democrática” é um dispositivo da sociedade de controle na medida em que ao incluir, fazer falar, tolerar, tornar participativo, incitando a *empresariar*-se mantém o corpo social saudável, “harmoniosamente” estruturado e fluidamente dinâmico.

Notas

¹ Entre os documentos arrola-se: Constituição de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96, Plano Decenal de Educação para Todos, Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020, entre outros.

² Edson Passetti. *Anarquismos e sociedade de controle*. São Paulo, Cortez, 2003.

³ Michel Foucault. *Em defesa da sociedade: curso no Collège de France (1975-1976)*. Tradução de Maria Ermantina Galvão. São Paulo, Martins Fontes, 1999; Michel Foucault. *Nascimento da biopolítica: Curso no Collège de France (1978-1979)*. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo, Martins Fontes, 2008; Michel Foucault. *Segurança, território, população: curso no Collège de France (1977-1978)*. São Paulo, Martins Fontes, 2009.

⁴ Silvana Tótora. *A Questão Democrática: Perspectivas Teóricas e Análise do Pensamento Político Brasileiro na Década de 1980*. Tese de Doutorado. São Paulo, PEPG Ciências Sociais, PUC-SP, 1998.

⁵ Gicele Maria Cervi. *Política de Gestão Escolar na Sociedade de Controle*. Tese de Doutorado. São Paulo, PEPG Ciências Sociais, PUC-SP, 2010.

⁶ Gilles Deleuze. *Conversações, 1972-1990*. São Paulo, Ed. 34, 1992. pp. 222-3.

⁷ Idem.

⁸ Michel Foucault. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 2005.

⁹ Edson Passetti, 2003, op.cit., p.44.

¹⁰ Gilles Deleuze, 1992, op. cit..

¹¹ Edson Passetti. “Sociedade de controle e abolição da punição” in *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, v. 3, n.3, jul/set. 1999, grifo nosso, p. 58.

¹² Gicele Maria Cervi, 2010, op. cit..

¹³ Idem.

¹⁴ Silvio Gallo. “A Escola Pública numa Perspectiva Anarquista” in *verve*, São Paulo, Nu-Sol, n. 1, 2002.

¹⁵ Gicele Maria Cervi, 2010, op. cit..

¹⁶ Michael Hardt. “A sociedade mundial de controle” in Eric Alliez. *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*. São Paulo, Ed. 34, 2000, p. 361.

¹⁷ Gicele Maria Cervi, 2010, op. cit..

Resumo

Nas últimas décadas do século XX, houve um direcionamento do país à inclusão no “mercado internacional”, influenciando as políticas educacionais no Brasil. Este trabalho busca problematizar a “gestão democrática escolar” enquanto um dispositivo de governo na atualidade. Fazendo a análise de documentos governamentais e entrevistas com gestores das maiores escolas públicas municipais da cidade de Blumenau, tencionou-se pensar o surgimento desta outra forma de fazer a escola funcionar: a gestão democrática na escola utiliza-se da inclusão e participação como meio para obter maior alcance tanto na vigilância, quanto na sujeição às verdades e na produção do sujeito “empresa de si”.

Palavras-chave: sociedade de controle, gestão democrática escolar, empresa de si.

Abstract

In the last decades of the twentieth century, there was a direction to the country's inclusion in the “international market”, influencing educational policies in Brazil. This paper seeks to discuss the “democratic management school” as a device of government today. Making an analysis of government documents and interviews with managers of the largest public schools in the city of Blumenau, we meant to think about the emergence of this another way of doing school work: a democratic school uses inclusion and participation as a means to obtain greater scope both in surveillance and in subjection to the truths and the production of the subject “company itself.”

Keywords: society of control, democratic management school, self management.

Scholastic democratic management: school and society of control, Giceli Maria Cervi e Luiz Guilherme Augsburguer.
Recebido em 25 de março de 2013. Confirmado para publicação em 05 de agosto de 2013.