

**CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DO DISCURSO E DO PENSAMENTO  
DE CHANTAL MOUFFE PARA A GESTÃO ESCOLAR**

**CONTRIBUTIONS OF CHANTAL MOUFFE'S DISCOURSE THEORY  
AND HER THOUGHTS TO SCHOOL MANAGEMENT'S AREA**

DOI: <http://dx.doi.org/10.4025/notandum.vi52.51462>

ABDIAN, Graziela Zambão<sup>1</sup>  
DORO, Verônica Borguetti<sup>2</sup>

**Resumo**

O presente artigo está vinculado a uma pesquisa mais ampla que analisa se e como a área da Gestão da educação/escolar pode ser pensada por outra perspectiva, tendo como subsídios autores pós-críticos. O objetivo deste texto, especificamente, é trazer elementos centrais da Teoria do Discurso e possíveis contribuições de Chantal Mouffe para as discussões teóricas da área. O material analisado foi o conjunto de conclusões de pesquisas que analisam as produções de conhecimento da área da Política e Gestão da educação, por meio de análises de conjuntos de teses, dissertações e artigos. Os resultados da análise indicam que a Teoria do Discurso e o pensamento político da autora podem contribuir de forma significativa para as pesquisas, principalmente porque evidenciam aspectos dos afetos presentes nas relações políticas da educação.

**Palavras chave:** Gestão da educação/escolar; Teoria do Discurso; Chantal Mouffe.

**Abstract**

This article is linked to a broader research that analyzes if it's possible and how it's possible to think about the Educational/School management's area in a different perspective, using post-critical authors. The goal is discuss central elements of Discourse Theory and possible contributions of Chantal Mouffe to the theoretical discussions of the area. The analysed material was the survey of research conclusions which analyze the knowledge production of the Politics and Educational/School management's area, through the analysis of thesis survey, dissertations and articles. The analysis results indicate that the Discourse Theory and the author's political thinking can contribute significantly to research, mainly because they highlight aspects of affection present in the political relations of education.

**Keywords:** Educational/school management; Discourse Theory; Chantal Mouffe.

---

<sup>1</sup> Pós-doutorado pelo Programa PDJ do CNPq, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Professora assistente doutora do Departamento de Administração e Supervisão Escolar e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Marília/SP). Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 (CNPq).

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Marília). Membro do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação (CEPAE).

### **Introdução**

A Gestão escolar no Brasil é caracterizada por dois momentos principais no que diz respeito à configuração do seu pensamento. Até meados da década de 1980, a Gestão escolar era pensada e executada pela perspectiva da Teoria Geral da Administração (TGA). No final da década de 1970 e início da década de 1980, essa visão foi questionada, devido ao processo de redemocratização do país e à entrada e à consolidação das teorias críticas na universidade, que, em meados da década de 1980, ganharam força, permitindo pensar a Gestão escolar de maneira política em oposição à técnica, com enfoque no cotidiano escolar (RUSSO, 2005; ABDIAN, NASCIMENTO, SILVA, 2016).

Russo (2005) traz duas concepções paradigmáticas que podem caracterizar esses dois períodos. A primeira é o Paradigma da Administração Empresarial e, a segunda, é o Paradigma da Especificidade da Escola. O primeiro, como o próprio nome sugere, entende a escola como uma empresa, um empreendimento, preocupando-se com sua produtividade, ignorando suas questões de ordem pedagógico - política e tendo como suporte teórico os princípios da Teoria Geral da Administração (TGA). Os principais autores que defendem essa perspectiva são: Ribeiro (1968) e Alonso (1976). Diferentemente da perspectiva anterior, o Paradigma da Especificidade da Escola propõe um olhar crítico acerca dessa visão capitalista de pensar e gerir a escola, tendo em vista criar condições favoráveis para os processos pedagógicos preocupando-se principalmente com a emancipação dos sujeitos que constituem a escola, a fim de que eles não sejam mais dominados pela hegemonia capitalista, sendo capazes de construir o que Russo (2005) chama de “hegemonia da classe trabalhadora”.

Tal perspectiva, de viés marxista, realiza crítica ao conservadorismo escolar e sua estrutura organizacional. O fato de se permitir olhar e pensar a finalidade da escola por uma perspectiva que favorece os interesses das classes populares (classe trabalhadora) coloca em xeque não só questões metodológicas e organizacionais, mas também, a maneira de se pensar e executar as políticas educacionais, visando a uma democratização da escola e a uma desburocratização das ações dentro dela (PARO, 1986).

A presença dos dois paradigmas como constituintes da área da Gestão escolar não é indicada apenas por Russo (2005), pois a maioria dos estudos que recuperam a trajetória os reconhece e os explicita de forma semelhante (SOUZA, 2006).

Apesar das diferenças entre os autores dos dois paradigmas, é possível reconhecer que, para ambos, a gestão é mediação para se atingir fins determinados. Para os autores do primeiro paradigma, a mediação é para se atingir fins postos por uma Filosofia e uma Política da Educação e, para os autores do segundo, a mediação é para se atingir os fins postos pelos teóricos que defendem o fim da sociedade capitalista por meio da transformação social.

As duas construções – Administração empresarial e Especificidade da escola – apresentam forma de pensar que separam quem pensa de quem faz e, também, teoria da prática, pois, por mais que a segunda se apresente com método dialético, se coloca como a responsável por modificar a prática da escola (RUSSO, 2005).

Vieira (2006) apresenta conceituações interessantes de alguns termos utilizados na área da Política, entre eles: política; políticas; gestão educacional; gestão escolar; gestão democrática. Tais explicações conceituais vão ao encontro da análise anterior.

A autora apresenta uma diferenciação entre “política” e “políticas”, sendo que a primeira, no âmbito educacional, se refere à reflexão teórica acerca das “políticas educacionais”, que são as políticas públicas que procuram solucionar as questões referentes à escola (instituição). Ou seja, a “Política Educacional” reflete sobre o funcionamento das “políticas educacionais”, e essas “políticas educacionais” nada mais são do que as ideias e ações de um determinado governo, voltadas para a educação. As “políticas educacionais” também tratam de questões específicas para cada etapa do ensino, por exemplo, políticas voltadas para a educação infantil, para o ensino fundamental, para o ensino médio e para o ensino superior. É importante ressaltar, ainda com a autora, que o governo não é exclusivamente o formulador de “políticas educacionais”, pois há participação da sociedade civil nesse processo, já que a iniciativa, a formulação e a ação no âmbito educacional e escolar também implicam em interesses de diferentes grupos e lutas sociais e políticas.

No que se refere à “gestão”, a autora toma o cuidado de enunciar previamente uma definição geral do termo antes de conceituar suas subdivisões. Para ela, “as políticas que traduzem as intenções do Poder Público, ao serem transformadas em práticas, se materializam na gestão” (VIEIRA, 2006, p. 58), ou seja, diferentemente das políticas, que planejam ações possíveis para os sistemas, a gestão executa essas ações, trazendo-as para o âmbito da prática, sendo possível constatar se essas ações que foram pensadas são passíveis de serem implementadas, ou não. A “gestão educacional” diz respeito à gestão dos sistemas de ensino. Essa gestão é feita pelos governos, nos respectivos âmbitos de atuação: federal, estaduais ou municipais, os quais, segundo Vieira (2006), materializam em seus sistemas de ensino, políticas direcionadas a eles.

A “gestão educacional” determina a organização e a função da escola, cria normas e também propõe e planeja projetos para ela, envolvendo diferentes órgãos governamentais. É importante ressaltar que a “gestão educacional” é afetada por problemas de financiamento de recursos e de condições de implementação de projetos (que muitas vezes tramitam por tempo indeterminado). A política e as políticas estão no plano das ideias e do planejamento do governo, sendo a primeira maior do que as segundas porque incorporam diferentes diretrizes de ação. Já a gestão, no caso educacional, é a materialização, ou seja, a implementação e a execução das ideias formuladas por um governo, nos seus diferentes âmbitos.

Em seguida, a autora traz a segunda subdivisão do termo: “gestão escolar”, que, por sua vez, é aquela voltada para os estabelecimentos de ensino, ou seja, para a escola como organização local. A autora ainda destaca que a “gestão educacional” está situada em uma esfera macro, e, a “gestão escolar”, em uma esfera micro, e que esses dois tipos de gestão articulam-se entre si, estabelecendo uma relação de interdependência, ou seja, a “gestão educacional” existe devido à existência da “gestão escolar”, e a “gestão escolar” caminha junto da “gestão educacional”. Com base nessa afirmativa torna-se claro o fato de que a “gestão educacional” é necessária porque a prática dentro da escola precisa ser pensada, e a “gestão escolar” precisa de um suporte teórico para guiar sua prática.

Vieira (2006) também coloca que a área da Política e da Gestão da educação ainda se encontra em momento de dificuldades no que diz respeito à solução dos problemas da área, destacando como principal obstáculo o fato de que, de um lado, acredita-se que a teoria é o foco principal, e de outro, que o foco principal é a prática. A autora reforça a ideia de que é necessário perceber a interdependência entre teoria e prática, e que, tanto para uma, quanto para outra, o foco principal deva ser a “essência da tarefa educativa – bem ensinar e bem aprender – tudo fazendo para cumprir a função social da escola com sucesso.” (VIEIRA, 2006, p. 67).

As conceituações feitas por Vieira (2006) são legitimadas pela área, de forma geral, o que é detectável, por exemplo, na forma pela qual se estrutura o curso de Pedagogia: disciplinas de Políticas públicas da educação e/ou Política educacional nas quais se estuda legislação, diretrizes, ideias de governos em tempos históricos diferentes; disciplinas de Fundamentos da gestão e gestão de sistemas e escolas, as quais contemplam o pensamento administrativo escolar e as questões relacionadas à materialização das políticas nos sistemas e nas escolas (BARBOSA, 2014). Outro elemento que vai ao encontro desta assertiva é o título do Grupo de Trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação (ANPEd): Estado e Política Educacional, em que são apresentados e publicados textos analíticos sobre Política

Educacional e/ou políticas educacionais como norteadoras das práticas dos sistemas e das escolas (gestão).<sup>3</sup>

Diante dessas explicitações, é possível observar que a área é composta por conceitos e modos de pensar que dividem o planejar (política) e o fazer (gestão). A partir disso, problematizamos: É possível pensar a área da Política e Gestão da educação no Brasil de forma diferente? Quais seriam as possíveis contribuições de autores da perspectiva pós-crítica para (re)pensarmos o modo de se constituir a área?

Nosso ponto de partida foi a constatação de que as publicações na área da Gestão escolar têm caráter predominantemente prescritivo, mesmo aquelas que vão ao encontro dos princípios da gestão democrática, decorrentes da popularização de teorias críticas de meados dos anos 1980 (NASCIMENTO, 2014).

Souza (2006), após análise de 514 pesquisas de mestrado e doutorado dos Programas de Pós-Graduação em Educação do país, observou que as pesquisas na área da Política e Gestão da educação, em sua maioria, atentam-se aos aspectos organizacionais e de funcionamento da escola, e ao papel do gestor escolar, sendo poucas as pesquisas que tratam a área de forma conceitual. Alguns dos temas de maior destaque são: Diretor (96 pesquisas), Gestão Democrática (82 pesquisas), Instrumentos de Gestão (68 pesquisas) e Modelos de Gestão (64 pesquisas), representando mais de 50% das pesquisas na área. Além desses quatro temas, são elencados mais nove, sendo eles: Desafios da Gestão Escolar, Conselho de Escola, Participação, Concepções de Gestão Escolar, Processos de Gestão Escolar, Relações de Poder, Autonomia, Cultura Organizacional e Estado da Arte. Somente os trabalhos compreendidos na categoria “Concepções de Gestão Escolar” possuem caráter conceitual, totalizando apenas 27 pesquisas.

Esta pesquisa, portanto, integrou-se, por um lado, às constatações do CEPAE, somando-se às discussões e à produção do conhecimento e, por outro lado, foi ao encontro das constatações de Souza (2006) sobre a ausência (ou quase ausência) de estudos teóricos na área da Gestão escolar. Do exposto, temos como principal objetivo analisar as possíveis contribuições da Teoria do Discurso (LACLAU; MOUFFE, 2015) e de algumas categorias centrais do pensamento político de Chantal Mouffe (2005; 2015) para pensar a produção do conhecimento em Política e Gestão da educação. Primeiramente, analisamos os elementos centrais da Teoria do Discurso e, em seguida, destacamos, brevemente, suas possíveis contribuições para perspectivar a área de outra forma.

---

<sup>3</sup>Ver: [www.anped.org.br](http://www.anped.org.br)

**Teoria do Discurso, Política e Democracia Radical e Plural**

Laclau e Mouffe (2015) iniciam sua teoria com o objetivo de compreender a “hegemonia”, que, para eles, revela-se como uma categoria de extrema importância para o terreno político e para a democracia.

Abandonando a ideia de que a sociedade é algo fechado e determinado, e que as ações políticas são executadas a fim de se chegar a uma condição última de sociedade, os autores partem da noção de discurso para conceituar a “hegemonia”, uma vez que ela emerge das “articulações” presentes no “campo da discursividade”. Ao contrário de outras teorias que são essencialistas e deterministas, os autores se preocupam em ressaltar que a “hegemonia” não é a condição finalíssima do “discurso”, mas sim, uma possibilidade contingente, aspecto que permeia toda lógica discursiva. Diante disso, faz-se necessária uma compreensão do que é o “discurso”, e esta é feita a partir da explicação das categorias que nele operam.

A principal categoria que inicia o entendimento do “discurso” é a “articulação”. Os autores a entendem como uma prática e não meramente como uma lógica relacional, dessa forma, a “articulação” implica em relações entre “elementos” que são articulados por “sujeitos”, ambos provenientes do interior de relações discursivas. Esses “elementos”, ancorando-se na concepção do Romantismo alemão do século XVII, são “especificados como fragmentos de uma unidade perdida” (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 164), ou seja, de uma totalidade que se dividiu, sendo que, qualquer tentativa de rearticular esses “elementos” em busca de uma nova totalidade constitui numa recomposição artificial, uma totalidade que não é bem totalidade. Com isso, os autores evidenciam que a “articulação” é uma prática de (re)organização exterior aos “elementos”, e a demonstram como uma prática contingente, não como uma necessidade. Justamente por apresentar esse caráter contingencial, não se torna possível estabelecer identidades fixas aos “elementos”, fazendo deles “diferenças” no interior do “discurso”.

Para que seja possível aprofundar o entendimento dessa categoria, é necessário também entender como é constituída a “formação social”. Laclau e Mouffe (2015) afirmam que a sociedade não pode ser entendida como uma totalidade, pois, se for tomada como totalidade, é uma estrutura que determina as relações que ocorrem dentro dela. Se, ao contrário, a sociedade for entendida como aberta, ou como uma totalidade precária, é possível que haja diversas configurações do social e uma multiplicidade de relações, ou seja, é possível que ocorra a “articulação”. Aqui, se apoiando em Althusser, os autores introduzem uma categoria complementar ao entendimento do que vem sendo explicitado: a “sobredeterminação”.

A “sobredeterminação” é uma categoria freudiana presente na teorização sobre os sonhos, que, de maneira resumida, implica em admitir diversos significados para um mesmo

conteúdo.<sup>4</sup> Os autores ressaltam que Althusser pegou emprestada essa categoria freudiana e a aplicou no contexto das relações sociais, de forma a admitir que não há essência na sociedade nem em seus agentes; o fato de poder ser atribuída a um mesmo “elemento” uma variedade de significados impede que se tenha uma essência definida, impede que haja fixação de identidades. Essa não-fixação só se torna possível pelo fato de que a sociedade não configura um pleno fechamento. Sendo assim, os elementos que constituem o discurso apresentam esse mesmo caráter sobredeterminado de suas identidades. Porém, Laclau e Mouffe (2015) advertem que, apesar de a teorização althusseriana admitir que a sociedade não constitui uma totalidade e de que tudo nela é sobredeterminado, ela incorre em um erro: os processos de “sobredeterminação” confluem para a “determinação em última instância pelo econômico”; fazendo com que o determinismo retorne ao contexto social.

Apesar disso, os autores não abandonam a “sobredeterminação” (pelo contrário, ela se mostra bastante presente na Teoria do Discurso), mas, obviamente, discordam do posicionamento althusseriano, constatando que Althusser tentou compatibilizar a “sobredeterminação” com a “determinação em última instância pelo econômico”, para torná-la condizente com sua teoria.

Outro fator que também é colocado em xeque é a “garantia de condições de existência”. Segundo os autores, garantir “condições de existência” implica dizer que há uma especificação de objetos e que esses objetos garantem a existência de algo exterior a eles, por exemplo, instituições que garantem “relações capitalistas de produção”. Porém, as “relações capitalistas de produção” podem ou não existir (são contingentes), independentemente de haver uma determinada instituição que supostamente a garanta, porque a relação entre elas não implica em uma necessidade. Admitir que instituições garantem condições de existência a algo significa que algo concreto (instituições) está determinando algo abstrato (relações capitalistas de produção).

Diante disso, torna-se concebível um esboço do “discurso”: a configuração que a “articulação” propõe apresenta um caráter precário, pelo fato de uma totalidade implicar em determinismos; um conjunto de “elementos” emerge dessa superfície precária, sempre interior a ela e de maneira múltipla, constituindo-se enquanto “posições diferenciais”; tem-se o caráter sobredeterminado das identidades dos “elementos”, que impedem sua plena fixação. Partindo disso, segundo Laclau e Mouffe (2015), os “elementos” constituem as diferenças que não foram

---

<sup>4</sup>Para um aprofundamento acerca da sobredeterminação, ver “A interpretação dos sonhos”, seções A e B do capítulo VI.

articuladas dentro do discurso porque, conforme forem articulados, eles se constituem como “momentos”.

Para Abdian (2018), Laclau e Mouffe (2015) identificam alguns aspectos importantes que fundamentam a Teoria do Discurso: a) “uma formação discursiva não é unificada pela coerência lógica de seus elementos”, ou seja, ela se constitui como regularidade em dispersão, sendo esta última governada por certas regras. Desta forma, todas as identidades são relacionais; b) não há diferença entre práticas discursivas e práticas não discursivas, pois considera que todo objeto é constituído como objeto do discurso e não se constitui – o objeto – fora de uma condição discursiva. Desta forma, toda estrutura discursiva apresenta um caráter material; c) a totalidade relacional – o discurso – apresenta limitação uma vez que a lógica relacional é incompleta e atravessada por contingência e, sendo assim, nenhuma identidade pode ser plenamente constituída e a totalidade discursiva é incompleta e passível de modificação a partir de novas articulações; d) o caráter incompleto da totalidade discursiva faz com que a Teoria do Discurso abandone “[...] como terreno de análise, a premissa da sociedade como uma totalidade suturada e autodefinida. Sociedade não é um objeto válido de discurso. Não há um princípio singular subjacente fixando – e, portanto, constituindo – o campo das diferenças como um todo.” (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 185); e) a totalidade discursiva – que é parcial – tem a tentativa de dominar o campo da discursividade e de construir um centro, denominado pela Teoria do Discurso como “pontos nodais”, que são os pontos discursivos privilegiados pela fixação parcial.

A construção da Teoria do Discurso pode ser interessante porque nos permite analisar um conjunto de textos, por nós denominados de “totalidade discursiva”, os quais abordam a gestão democrática e questionar: quais elementos são transformados em momentos nesta totalidade? Quais não estiveram presentes na articulação? O que se hegemoniza como gestão democrática? Conforme Abdian (2018, p. 117), “[...] talvez, o elemento ainda não transformado em momento pela prática articulatória dos pesquisadores é o estabelecimento de novos horizontes de relacionamento entre teoria e prática em que, necessariamente, haverá a subversão da hierarquia entre ambas.” Analisaremos nosso material para trabalhar tais suposições.

A Teoria do Discurso traz também alguns conceitos interessantes que podem contribuir com essa nova prática teórica: o Político, a Política, e a Democracia radical e plural.

### **Político, Política e Democracia Radical e Plural**

Mouffe (2015, p. 8), em seu livro “Sobre o político”, tem como objeto de análise “o político” e as implicações decorrentes das interpretações deste, que muito tem a ver com as

concepções de democracia (liberal) que são amplamente defendidas e implantadas na atualidade. Discordando da concepção mais comumente aceita do “político”, de que ele é “um espaço de liberdade e discussão pública”, assim como, da visão “pós-política” de que os avanços econômicos e políticos representam a evolução da humanidade, enfraquecendo as identidades coletivas e superando os conflitos, a autora entende-o como um espaço constituído por antagonismos, conflitos e relações de poder, importantes para a compreensão do “agonismo”, que ela irá conceituar mais adiante.

A autora evidencia alguns aspectos para a desconstrução da visão liberal de democracia, como, primeiramente, uma distinção entre “o político” e a “política”; o fato de o conflito ser inerradicável; os antagonismos; as paixões que atuam nas relações sociais e as relações políticas, vistas em termos “ético-políticos”, ao invés de morais, desconstruindo as oposições bem/mal, certo/errado.

A partir disso, para que “o político” seja devidamente entendido, faz-se necessário delinear seu campo de atuação e distingui-lo do conceito de “política”. Assim, “o político” está situado no nível ontológico, e diz respeito ao âmbito da teoria política e da formação social, enquanto a “política” encontra-se situada no nível ôntico, se referindo ao âmbito empírico, das práticas políticas (MOUFFE, 2015, p. 7).

A autora ressalta que sua investigação se deterá às práticas da política democrática, situando-se, portanto, no nível ôntico. Porém, não abandona o aspecto ontológico de sua análise, uma vez que é necessária uma compreensão do “político” para que se possa pensar em diferentes alternativas para as práticas da política democrática.

Aqui, Mouffe (2015) inicia sua crítica ao liberalismo, que se afirma enquanto um modelo hegemônico nas sociedades atuais, apresentando seus dois principais problemas para a democracia: o fato de se constituir de maneira racional e de não admitir o pluralismo.

No artigo “Por um modelo agonístico de democracia”, Mouffe (2005) conceitua mais profundamente a perspectiva liberal discorrendo a respeito da democracia deliberativa, sendo Rawls e Habermas seus principais defensores. Nessa concepção, os princípios democráticos são guiados pela justiça, pela moral, pela legitimidade e pela equidade entre indivíduos, de forma a não considerá-los como parte de grupos, mas sim, por entender que sua semelhança se dá por serem pessoas “razoáveis” (segundo Rawls) ou com “racionalidade comunicativa” (segundo Habermas). A democracia deliberativa se apoia na defesa dos direitos individuais, que são entendidos também como uma forma de garantir a soberania popular, de maneira que, tanto a autonomia individual quanto a autonomia cívica caminham juntas.

Mouffe (2005) aponta que o objetivo dos dois autores, que apesar de seguirem por caminhos diferentes (Rawls considerando como principal a justiça e as normas – Habermas considerando a legitimidade), é a busca por um “consenso racional”. Esse “consenso racional” seria atingido por meio de deliberações conduzidas de maneira imparcial, que, guiadas por princípios comuns, representariam a vontade de todos. É perceptível, diante disso, que o liberalismo favorece o debate apenas entre pessoas consideradas aptas para chegarem a decisões comuns, sempre de maneira harmoniosa, excluindo aqueles que não consideram como cidadãos racionais.

Discordando desses autores, Mouffe (2015) aprofunda a questão do pluralismo e das identidades coletivas ancorando-se em Carl Schmitt, de modo a afirmar que quando se nega as identidades coletivas também se nega “o político”, pelo fato de que as ações e decisões políticas acontecem em termos individuais. Assim, Mouffe (2015) argumenta (ainda com Schmitt) a importância das relações políticas serem vistas não como entre indivíduos, mas sim, entre grupos: a divisão “nós/eles”.

A constituição das relações sociais na divisão “nós/eles” é o elemento chave para que seja possível compreender a dimensão antagonística dessas relações, porque, quando há uma divisão entre grupos, conseqüentemente, demarcam-se diferenças, constituindo identidades, o que é altamente propício à emergência de conflitos; ela se opõe de maneira incisiva ao individualismo, que encara as relações sociais de maneira racional, visando a um consenso.

Sendo assim, um conflito antagonístico configurado dessa maneira pode ser explicado da seguinte forma: tem-se um grupo de pessoas que, por pensarem de maneira semelhante identificam-se e constituem um “nós”. Mas, para que haja um “nós” é necessário que se tenha um grupo de pessoas que tenham ideias opostas as do grupo anteriormente mencionado, constituindo um “eles”, que, igualmente, se identificam por terem ideias semelhantes, mas em oposição ao “nós”. Na dimensão antagonística do conflito existente entre as ideias dos dois grupos, eles se veem numa oposição “amigo/inimigo”. Essa oposição é uma oposição no sentido literal dos termos: aqueles se que assemelham, convivem bem, portanto, amigos; aqueles que se opõe, são inimigos que precisam ser eliminados.

Quando Mouffe (2015) afirma que nem todo conflito “nós/eles” se configura de maneira antagonística, ela se refere ao fato de que existe uma alternativa a esse tipo de relação “amigo/inimigo”: o “agonismo”. Este se caracteriza por reconfigurar a dimensão antagonística do conflito, fazendo com que a relação “amigo/inimigo” seja substituída por uma relação “nós/eles” em termos adversariais. Essa reconfiguração se dá devido a uma equivalência, evidenciando o que os grupos têm em comum, que segundo Mouffe (2015), é principalmente o

fato de pertencerem ao mesmo ente político, dividindo o mesmo espaço simbólico de atuação. O fato de agora os grupos estarem em uma oposição adversarial não significa que o conflito deixou de existir, pelo contrário, o conflito continua, mas não de maneira hostil, favorecendo relações democráticas.

A possibilidade do “agonismo” ocorrer envolve o caráter hegemônico do “político”. Em conformidade com a Teoria do Discurso, Mouffe (2015) diz que quando as relações sociais são entendidas como articulações hegemônicas, torna-se possível desafiar a hegemonia dominante, pelo fato de o terreno hegemônico ser marcado pela contingencialidade, ou seja, a superioridade de um posicionamento em relação a outro pode ou não ocorrer, da mesma forma, novas articulações podem surgir, contrapondo-se à hegemonia anterior. Assim, nenhuma ordem constituída é permanente, porque toda ordem é, na verdade, um conjunto de articulações que estabeleceram um momento hegemônico. Diante disso, mesmo o conflito antagonístico sendo inerradicável, ele pode configurar-se de diferentes maneiras, pois as articulações são temporárias. A autora enfatiza que essas articulações também são caracterizadas por relações de poder, e que toda ordem causa a exclusão das possibilidades que não foram privilegiadas.

No que tange às relações de poder, Mouffe (2005) aponta que elas fazem parte das relações sociais e que, para a perspectiva liberal, essas relações foram superadas pelo fato de se estabelecer um terreno público participativo em que é possível atingir um consenso racional, de forma que, quanto mais democrática a sociedade for, maior a possibilidade do poder ser eliminado. Em oposição, a autora enfatiza que o poder não é algo exterior às relações, mas sim, parte constituinte das identidades relacionais no interior delas, e que essas relações acontecem em um terreno precário penetrado por possibilidades de “hegemonia”, sendo o papel das práticas políticas tornar o poder compatível com as práticas democráticas, de forma a constituir novas hegemonias ao invés de concentrar o poder em um único grupo (MOUFFE, 2005, p. 19).

Mouffe (2015) aprofunda a questão das identidades coletivas apoiando-se em Freud, mais especificamente em dois livros do autor: “Psicologia das massas e análise do Eu” e “O mal-estar na civilização”. Aqui, Mouffe (2015) atenta-se ao aspecto afetivo das identidades, que está intimamente ligado ao fator libidinal. Em linhas gerais, Freud desconsidera o fato de que as pessoas não são dotadas de instintos agressivos, afirmando que os seres humanos possuem uma considerável parcela de agressividade e que para que essa agressividade seja amenizada, faz-se necessário que a civilização utilize diferentes métodos de controle, sendo o “amor” bastante importante para se estabelecer laços comunitários.

Essa afirmação é muito importante no quesito relação “nós/eles”, uma vez que, se o “amor” é o principal afeto com poder de equivaler um grupo de pessoas, significa que a

constituição do “nós” se dá de maneira igual: não só pelo compartilhamento de ideias semelhantes, mas pelas movimentações libidinais.

A autora também ressalta que, assim como mencionado anteriormente por Schmitt, Freud admite que toda constituição de um “nós” implica na demarcação de um “eles”, e que essa relação “nós/eles” não necessariamente constitui uma relação “amigo/inimigo”, porém, há sempre a possibilidade de a relação se configurar de tal maneira, uma vez que “amor” e “ódio” são afetos<sup>5</sup> que caminham juntos.

Mouffe (2015) entende as “paixões” como elemento relevante para a democracia, porque elas conseguem mobilizar grupos de pessoas de modo a se interessarem em lutar pelo que acreditam. Quando se estabelecem formas reais de identificação, também se estabelecem formas reais de escolha política.

Os teóricos que desejam eliminar as paixões da política e que defendem que a política democrática deve ser compreendida apenas em termos racionais, de moderação e de consenso revelam sua falta de compreensão da dinâmica do político. Eles não percebem que a política democrática precisa ter uma ascendência real sobre os desejos e as fantasias das pessoas e que, em vez de opor interesses a sentimentos e razão a paixões, ela deve oferecer formas de identificação que contribuam para as práticas democráticas. A política sempre teve uma dimensão ‘partidária’, e para que as pessoas se interessem pela política elas precisam ter a possibilidade de escolher entre partidos que ofereçam alternativas reais. (MOUFFE, 2015, p. 27).

Por isso é extremamente importante que haja uma divisão clara entre esquerda e direita. Quando os partidos se aproximam do centro, não oferecem oportunidades claras de escolha, por apresentarem grandes semelhanças no que propõem, oportunizando brechas para demagogos, que aproveitam para lançarem, não possibilidades de identificação política, mas identificações arbitrárias com bases morais. Se os partidos assumem posicionamentos políticos diferentes conseguem fazer com que os grupos se identifiquem de maneira mais assertiva (MOUFFE, 2015).

Porém, alguns teóricos da democracia defendem que a sociedade, na verdade, se constitui de maneira “pós-política”. Beck e Giddens são os principais defensores dessa perspectiva, que se contrapõem à questão do “agonismo”. Para eles, a sociedade “pós-

---

<sup>5</sup>Mouffe não traz essa nomenclatura quando aborda as questões referentes ao “amor e ao “ódio”. A autora considera ambos como “instintos”. A partir de aprofundamento no referencial psicanalítico, identifiquei que “amor” e “ódio” são afetos provenientes de conjuntos de instintos, mais especificamente, são considerados possíveis destinos destes, sendo que o “amor” está relacionado ao conjunto de “instintos sexuais” e o “ódio” ao conjunto de “instintos do Eu” (comumente conhecidos como “instintos de conservação”). Mesmo assim, penso que a troca de termos não compromete a análise da autora. Ver, FREUD, S. “*Três ensaios de metapsicologia: Os instintos e seus destinos*”, 1915.

tradicional”, ou seja, moderna, não configura mais identidades coletivas baseadas na divisão “nós/eles”, essa divisão foi superada, não havendo mais diferenças políticas. Apontam que o desaparecimento dessa divisão se deu porque “as fontes coletivas de significado e as específicas de determinados grupos estão passando por um processo de esgotamento” (MOUFFE, 2015, p. 46), o que faz com que os indivíduos se deparem com o aumento de riscos globais e pessoais. Sendo assim, com o crescimento do individualismo, as instituições que promoviam identificações coletivas, como os sindicatos, perdem força, porque não atendem às demandas em esfera individual. A autora também evidencia que Beck e Giddens consideram o tradicionalismo e o fundamentalismo como inimigos radicais da sociedade “pós-tradicional”, e que essas perspectivas não devem ser levadas em consideração, segundo eles, pelo fato de que pretendem fazer retornar uma constituição social anterior, baseada na coletividade e em certezas políticas do passado.

A autora reitera que essa visão “pós-política” de sociedade exclui a dimensão adversarial do terreno político, porque não considera a divisão “nós/eles” e julga ultrapassada a dicotomia esquerda/direita. Essas afirmações impossibilitam pensar alternativas reais de práticas democráticas que constituem novas “hegemonias”. Outra questão importante nas afirmações de Beck e Giddens é o fato de serem a favor de uma democracia dialógica. A democracia dialógica implica em trazer para a esfera de discussão pública instituições e declarações científicas, com a finalidade de se promover uma reflexão e contestação das mesmas. Defendem que, por meio do debate público dos assuntos científicos que se restringem a peritos, as pessoas se tornam mais autônomas e, conseqüentemente, as relações se tornam democráticas.

Em continuidade, Mouffe (2015) aborda outro aspecto também relacionado às identidades coletivas, com implicações em nível internacional: o cosmopolitismo.

A visão cosmopolita é caracterizada pela tentativa de se criar uma unificação das relações democráticas mundiais, ou seja, fazer com que um modelo único de democracia seja implantando. Mouffe (2015) adverte que essa perspectiva implica em não reconhecer a multiplicidade de culturas e posicionamentos existentes ao redor do mundo, colaborando para a ocidentalização das práticas políticas. Essa ocidentalização, comandada, de certa forma, pelos Estados Unidos, que é a maior potência mundial da atualidade, se dá, principalmente, por meio dos Direitos Humanos, que, com a intenção de mediar e amenizar os conflitos entre diferentes nações acaba por não levar em consideração as diferentes constituições das sociedades globais, o que faz com que as nações que não se configuram nos moldes ocidentais sejam atacadas em nome do “bem comum”. Assim, o pluralismo é ignorado, negando a possibilidade de se

constituírem novas relações de poder e “hegemonias”, pois somente uma concepção de mundo e democracia é possível. Isso compromete as escolhas políticas reais, assim como as identificações, dando margem ao antagonismo em sua configuração mais extrema, o terrorismo.

Diante disso, Mouffe (2015) advoga por uma proposta democrática que se configura de maneira multipolar. A constituição de uma ordem multipolar considera a pluralidade do social, entendendo que, por meio da constituição de “blocos regionais autônomos”, é possível que se crie canais legítimos de manifestação política, desafiando a “hegemonia” dos Estados Unidos, o que exclui a ilusão de uma ordem unipolar. O Mercosul e a China (enquanto potência econômica) são citados como exemplos desses “blocos regionais autônomos”. Os blocos possibilitam não só a autonomia cultural, mas também, amplitude do poder de decisão. Com isso, os conflitos antagonísticos podem se configurar agonisticamente, pois o poder não se concentra mais em um único polo, em uma única nação, se constitui em diversos blocos, multiplicando as possibilidades de articulação e de estabelecimento de formações hegemônicas.

Mouffe (2015) destaca que a ideia de um pluralismo desenfreado, sem limites, não pode ser considerada. Admitir a pluralidade do social não é acatar todos os posicionamentos como legítimos para o debate agonístico, pois aqueles que ameaçam as instituições democráticas não podem ser considerados como adversários legítimos. Reitera que o “agonismo” não tem por objetivo “abarcas todas as diferenças e superar todas as formas de exclusão”, mas sim, encarar as exclusões politicamente e não moralmente, de forma que o debate agonístico aconteça em termos “ético-políticos”: liberdade e igualdade para todos é um princípio comum, mas as formas de interpretação desse princípio variam. Isso que Mouffe (2015) vem a chamar de “consenso conflituoso”, pois há um consenso sobre a liberdade e a igualdade para todos e um dissenso em relação ao que essa liberdade e igualdade significam. O ponto aqui é o fato de que, dentro do âmbito das relações agonísticas, tudo é passível de contestação, não estabelecendo conceitos e posicionamentos universais.

Resumindo, a política democrática, longe de estabelecer relações harmoniosas que visam a um consenso, se faz enquanto um terreno onde a pluralidade, tanto de culturas quanto de posicionamentos, ganha espaço e legitimidade. Entender as relações políticas pela ótica do antagonismo/agonismo, evidenciado por Mouffe (2015), torna possível visualizar como a democracia, nos termos em que é conhecida, não se configura de maneira realmente democrática. Práticas democráticas não são aquelas que se impõem como a vontade comum ou o bem de todos, nem aquelas que visam a um “consenso racional”, mas aquelas que proporcionam diferentes articulações e relações de poder com o intuito de se desafiar a ordem

dominante, constituindo possibilidades reais de identificação e de legitimação de posicionamentos.

Assim, a Democracia Radical e Plural implica em um conjunto de práticas políticas que emerge da dimensão antagonística das formações sociais, ou seja, daquilo que Mouffe (2015) chama de “o político”. Essas práticas são penetradas por conflitos e relações de poder, que, ao contrário de outras perspectivas, não podem ser eliminados, pois são fatores que possibilitam constituir relações democráticas, criar novas ordens hegemônicas que desafiam a ordem dominante.

A configuração do “antagonismo” em “agonismo” permite que essas relações democráticas se efetivem, uma vez que há a possibilidade de um confronto real entre “nós” e “eles” enquanto adversários, de forma a não estabelecerem um consenso, pois este é impossível, mas sim, debater de maneira ético-política os princípios em jogo. O debate permite que surjam diferentes interpretações, não dogmáticas, constituindo uma pluralidade de posicionamentos. Também proporciona formas legítimas de identificação, capazes de conduzir tanto “nós” quanto “eles” a escolhas políticas igualmente legítimas, que são movidas por suas “paixões”, trazendo um caráter afetivo para o terreno político-democrático, e excluindo a racionalidade como condição única para a democracia.

### **Pesquisas sobre Gestão escolar**

Para evidenciar as possíveis contribuições para as pesquisas em Política e Gestão escolar, serão apresentados resultados finais das pesquisas que foram desenvolvidas no Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação (CEPAE) as quais analisaram a produção do conhecimento na área.

Carvalho, M. G. de (2017), ao analisar o conjunto de teses e dissertações com o tema gestão democrática, evidenciou que a área possui elementos que dificultam que ela se volte para si, ou seja, a crítica sempre é dirigida ao que é externo a ela, não a ela própria, de forma a constituir um pensamento dicotômico: há um posicionamento que se denomina certo que busca evidenciar aquilo que está errado, de forma a constituir uma oposição aceitável/inaceitável. Isso implica na tentativa de fazer com que o inaceitável se adeque ao aceitável, dizendo como ele deve ser. Além disso, destaca que, essa dicotomia, está relacionada às concepções de “macro” e “micro”, ou seja, a teoria se constitui no âmbito “macro”, que diz respeito às leis de gestão democrática e à universalidade e fixidez delas, e, o âmbito “micro”, diz respeito ao espaço escolar, que permite a constituição de identidades, pois se refere ao contexto local, mas, que, justamente por ser um espaço dinâmico, acaba sendo enxergado como um espaço que pode e

deve ser mudado pela teoria, que, nesse sentido, se mostra como fator determinante de como o local deve ser e se organizar.

Paredes (2017), ao analisar 20 artigos da área com a mesma temática, destacou que as pesquisas apresentam elementos relacionados à forma de produção do sistema capitalista, à exclusão dos sujeitos por esse sistema, às implicações do trabalho do diretor na precarização do ensino e a ausência de participação. Isso evidencia que as pesquisas possuem um discurso hegemônico, prevalecendo o enfoque nas relações diretas entre as políticas educacionais e a implementação delas na escola. A autora pontuou que, diante disso, as pesquisas adquirem o caráter de receituários para que uma escola ideal seja constituída, indo ao encontro da exposição de Carvalho, V. I. de (2017). Mesmo assim, a autora destaca essas prescrições não dão conta de modificar totalmente o espaço escolar de forma a este se adequar plenamente. Em relação às novas maneiras de se pensar a área, a autora diz que isso é possível, uma vez que sua pesquisa gerou mais questionamentos do que verdades fechadas.

Vilardi (2017) também aborda a gestão democrática em sua pesquisa, mas focalizando a escola no que diz respeito aos órgãos colegiados e às instituições auxiliares de ensino em redes municipais de São Paulo. A autora, por meio de entrevistas com os profissionais da rede e da análise de legislações sobre a temática, buscou analisar os discursos sobre gestão democrática, com a intenção de evidenciar pontos nodais entre as concepções de democracia nos dois municípios estudados, promovendo articulação dos discursos, assim como, das possibilidades de se constituir uma concepção de Democracia Radical e Plural.

Ela evidenciou que, no município de Assis/SP, não foi possível identificar qualquer possibilidade de conflito nem de equivalência de posicionamentos diferentes, uma vez que, o município atende às legislações, pautando suas ações nelas, de forma a não estabelecer uma oposição ao poder, conseqüentemente, não havendo a possibilidade de serem estabelecidas novas hegemonias, pelo fato de não serem constituídas práticas anti-hegemônicas. Já no município de Vera Cruz/SP, mostrou-se maiores possibilidades de oposição ao poder, devido a situações opressivas que as escolas sofreram, vindas do poder municipal, de forma a equivaler posicionamentos diferentes, possibilitando a constituição de práticas anti-hegemônicas.

Carvalho, V. I. de (2017, p. 50), ao analisar os sentidos de gestão democrática na escola pública estadual paulista, em duas escolas, uma de baixo e outra de alto IDESP (Índice de Desenvolvimento da Educação em São Paulo), destaca que sua intenção foi a de “buscar novas formas de análise, as quais pudessem apontar outros sentidos que não os da teoria prescritiva.”. Diante disso, pontua que as escolas, mesmo a implantação da gestão democrática sendo exigida nelas, não apresentam autonomia pedagógica e financeira para realizarem suas atividades, além

de evidenciar a falta de recursos financeiros e da não valorização do trabalho docente. Carvalho evidenciou que esses assuntos não são abordados nas produções da área da Gestão escolar, de forma que os pesquisadores se atentam muito mais a dizer como a escola deve funcionar, do que evidenciar seus avanços e recuos frente às limitações externas.

No que se refere ao IDESP, constata que a escola de baixo IDEB, por mais acentuada que suas demandas sejam, apresenta-se enquanto um local que permite acolhimento, participação e inclusão, fazendo com que os sujeitos da escola tenham sentimentos positivos. A escola de alto IDEB tem um posicionamento, por parte da direção, de não permitir que a comunidade participe da vida escolar, por medo de que com isso, a situação saia do controle e que os problemas se agravem. A autora destacou que, apesar dessa diferença de concepções, ambas admitem que aquilo que é externo à escola, ou seja, as políticas, têm um caráter negativo, de imposição.

Fernandes (2017) analisou teses e dissertações que abordavam a subjetividade e o perfil do(a) gestor(a) escolar, identificando que seria necessário especificar os conceitos de sujeito e democracia. Sendo assim, também baseando-se no referencial da Teoria do Discurso, identificou que a identidade do(a) gestor(a) se dá de maneira fixa: ora delimita um sujeito tradicional e autoritário, que atende às proposições do paradigma da Administração Empresarial, ora um sujeito que transforma sua identidade frente às políticas públicas, de forma a seguir os princípios da gestão democrática, atendendo às proposições do paradigma da Especificidade da Escola. Diante disso, pontua que prevalece na área um pensamento hegemônico quanto ao perfil do(a) gestor(a). Respalhando-se em Cunha, Fernandes (2017) diz que a identidade do(a) gestor(a) escolar não pode ser fixada pelo fato dela se constituir considerando as diversas relações as quais esse(a) gestor(a) faz parte. Essa afirmação também vai ao encontro da Teoria do Discurso, quando Laclau e Mouffe (2015) admitem a pluralidade de identidades, baseados na categoria “sobredeterminação”, vinda da Psicanálise freudiana.

Amoroso (2017), ao analisar as concepções de gestão democrática na elaboração dos Planos Municipais de Educação dos municípios de São Paulo/SP e Marília/SP, identificou que, mesmo sendo municípios do mesmo estado e que tiveram participação nos mesmos encontros, os processos de elaboração se deram de maneiras diferentes. Fazendo, primeiramente, uma análise do Plano Nacional de Educação, para compreender os rumos da política educacional brasileira, constatou que o documento, por mais que estabeleça posicionamentos hegemônicos, permite visualizar uma pluralidade de democracias, pelo fato de o processo político ter se evidenciado conflituoso em relação às demandas educacionais, possibilitando articulações, antagonismos, equivalências e a constituição de novas hegemonias. Posteriormente, ao analisar

os processos de elaboração dos Planos Municipais de Educação, dos municípios anteriormente citados, a autora pontua que se deram de maneira positiva, pois permitiu que os municípios pensassem suas próprias concepções de democracia frente a seus contextos e suas especificidades, de forma a não adotarem um modelo fixo e pré-determinado de plano.

Abdian (2018), quando foi questionada se seria apropriado que o governo federal regulamentasse uma lei de gestão democrática não só nas escolas, mas também no próprio governo, em seus diferentes âmbitos, destaca que, se isso de fato ocorresse, apenas reforçaria a concepção já bastante definida na área de que a prática é um meio para se implementar a teoria. Além disso, ressalta que as pesquisas da área já apontam que a gestão democrática não ocorre na escola como é prevista na Constituição Federal e na LDB, revelando, novamente, que a área insiste em produzir conhecimento sempre da mesma maneira. Posicionando-se contrariamente a esse modelo, afirma:

[...] princípios, fundamentos e práticas padronizadas sobre gestão democrática advindos do governo federal – porque não dizer dos pesquisadores – não mudariam a escola, não a transformariam em uma escola democrática. Talvez, apenas reforçariam aquilo que os profissionais e a comunidade escolar que estão lá presentes cotidianamente estão cansados de ouvir: vocês não sabem, vocês não fazem, aqui não tem democracia. (ABDIAN, 2018, p 120).

### **Considerações finais: Contribuições para Gestão escolar do pensamento de Chantal Mouffe**

Os resultados de pesquisas revelaram que a área da Política e Gestão escolar tem se constituído ainda de maneira a limitar que diferentes perspectivas teóricas e concepções se estabeleçam na área, fazendo com que não haja renovação de suas produções.

É importante resgatar que Mouffe (2015), ao discorrer sobre os níveis do “político” e da “política”, destaca que o “político” encontra-se no nível ontológico, ou seja, da teoria política; e que “a política” encontra-se no nível ôntico, ou seja, das práticas. Porém, enfatiza que “a política”, mesmo fazendo parte do nível ôntico, não está descolada do nível ontológico, uma vez que, é no nível do “político” que a dimensão antagonística que constitui as sociedades humanas se dá, de forma que, “a política” implica no conjunto de práticas e instituições que permitem que ordens sejam criadas dentro desse contexto antagonístico, portanto, conflituoso, que “o político” proporciona.

Isso significa que tanto teoria quanto prática são permeadas por conflitos, e que seria impossível constitui-las sem esse fator – não há uma teoria plena, que abarque e resolva todas as questões, nem uma prática que seja totalmente harmoniosa. Por causa disso, é possível que

sejam constituídas novas relações de poder entre os sujeitos da teoria e da prática, e conseqüentemente, articulação de discursos, pois não há fator determinante; não há um algo externo que determine o interno, nem um interno que determine o externo (não há uma teoria que determine a prática, nem uma prática que determine a teoria), ambos causam influência uns nos outros e se modificam, de forma que, suas identidades não são fixas, se fixam apenas quando constituem momentos.

Nesse sentido, Freud (1930), quando afirma que é na relação com o *outro* que se pode estabelecer uma noção daquilo que é “bom” ou “ruim”, exerce influência no pensamento de Mouffe (2015), pois isso significa que, nas relações, ou seja, nas articulações discursivas, é que se constituem as identidades momentaneamente fixadas, de forma que, se teoria e prática sempre se relacionarem de maneira hierárquica, haverá um determinismo, por parte da teoria, de querer impor um modelo de certo e errado para a prática.

Além disso, a relação estabelecida entre Mouffe (2015) e Freud (1921; 1930), no que diz respeito à afetividade, contribui para o aprofundamento da temática, evidenciando aspectos que possibilitam maior compreensão das formações dos grupos “nós/eles” (massas) e de seu funcionamento, assim como, da dinâmica do conflito e das movimentações libidinais, não limitando o estudo a apenas dizer que esses aspectos estão presentes nas práticas políticas, mas evidenciando e explicando a gênese deles.

É claro que a discussão não se limita apenas aos estudos realizados nesta pesquisa. Provavelmente outras relações e contribuições tanto de Chantal Mouffe quanto de Sigmund Freud podem ser feitas para a área da Política e Gestão escolar, mediante outras leituras, mas, no momento, o que foi apresentado permite contribuir de maneira substancial para a produção da área.

## Referências

ABDIAN, G. Z. Revezamento teoria e prática na análise da escola pública democrática. In: SOUZA, A. R. (Org.) Dossiê - Gestão da Escola Pública. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 107-122, mar./abr. 2018.

ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. Desafios teóricos-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, nº 135, p. 465-480, abr.-jun., 2016.

ALONSO, M. **O papel do diretor na Administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976.

AMOROSO, D. **Processo de elaboração do texto político e gestão democrática: análise de dois municípios.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2017.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases para Educação Nacional. Brasília, DF, 1996.

CARVALHO, M. G. de. **Macro e micro em teses e dissertações sobre gestão escolar democrática no Brasil (2005-2014).** Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2017.

CARVALHO, V. I. de. **Gestão democrática: sentidos construídos na escola pública estadual paulista.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2017.

FERNANDES, T. F. **O(A) diretor(a) de escola em teses e dissertações: contribuições da teoria do discurso para novas perspectivas.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2017.

FREUD, S. O mal-estar na civilização. In:\_\_\_\_\_. **O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à Psicanálise e outros textos [1930-1936].** Título original: Das unbehagen in der kultur. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, v.18, p. 13-122, 2011. (Coleção Obras completas).

FREUD, S. Psicologia das massas e análise do Eu. In\_\_\_\_\_. **Psicologia das massas e análise do Eu e outros textos [1920-1923].** Título original: Massenpsychologie und ich-analyse. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, v.15, p. 13-113, 2011. (Coleção Obras completas).

LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemonia e estratégia socialista: por uma política democrática radical.** Título original: *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics.* Tradução de Joanildo A. Burity, Josias de Paula Jr. e Aécio Amaral. São Paulo: Intermeios; Brasília: CNPq, 2015. (Coleção Contrassensos).

MOUFFE, C. **Por um modelo agonístico de democracia.** Curitiba: Revista de sociologia e política, nº 25, p. 11-23, nov. 2005.

MOUFFE, C. **Sobre o político.** Título original: On the political. Tradução de Fernando Santos. 1ed. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

NASCIMENTO, P. H. C. **Administração escolar no Brasil e sociedade de controle: o paradigma multidimensional e a teoria das multiplicidades.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2014.

PAREDES, C. G. **Publicações sobre gestão escolar democrática: análise a partir da metapesquisa (2005-2014).** Relatório Científico. Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2017.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez; Campinas: Autores Associados, 1986.

RIBEIRO, J. Q. Introdução à administração escolar (alguns pontos de vista) In: ANPAE. **Administração escolar**. Salvador: ANPAE, 1968.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. São Paulo: **Eccos**, vol.6, n. 1, p.25-42, 2005.

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, p. 84-111, 2006.

VIEIRA, S. L. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. Natal, **RBP**, v.23, n.1, p. 53-69, 2006.

VILARDI, L. R. **Gestão democrática**: os órgãos colegiados e as instituições auxiliares de ensino em redes municipais de São Paulo. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2017.

Recebido em	16/11/2019
Aceito em	22/12/2019