

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

# OS PROCESSOS DE GESTÃO NO CAPITALISMO NA ESCOLA DO CAMPO NO MUNICÍPIO DE MANAUS/AM

Gabriel Rodrigues do Nascimento, Heloisa da Silva Borges

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.14485>

Submetido em: 2025-12-09

Postado em: 2025-12-23 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

## OS PROCESSOS DE GESTÃO NO CAPITALISMO NA ESCOLA DO CAMPO NO MUNICÍPIO DE MANAUS/AM

GABRIEL RODRIGUES DO NASCIMENTO<sup>1</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2150-9984>

HELOÍSA DA SILVA BORGES<sup>2</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7629-7056>

**RESUMO:** Este trabalho é um recorte da pesquisa realizada no período do doutoramento, no curso de Doutorado em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), no período de 2021 a 2025. A partir da realidade concreta, de suas mediações, contradições e possibilidades, a pesquisa teve o seguinte problema: as estruturas administrativas e pedagógicas da gestão escolar pensada pela SEMED-Manaus para as escolas do campo são trabalhadas numa perspectiva tecnicista e antidemocrática? Diante do problema para responder, a pesquisa teve o objetivo de investigar os fundamentos dos processos de gestão do capitalismo e a relação com a gestão da escola do campo. Para respondê-la, o processo de investigação teórica encontra-se na base do Materialismo Histórico-Dialético, tendo como principais teóricos: Paro (2023), Marx (2011), Enguita (1993), Borges e Mourão (2016). Nos procedimentos metodológicos, utilizamos as técnicas do levantamento bibliográfico, uso da pesquisa documental (análise de documentos) e de campo, através de questionários e entrevistas semiestruturada com professores, pedagogos e gestores de duas escolas do campo do município de Manaus/AM. Confirmamos a hipótese da tese de que os/as professores/as, na condição subalternizada dos trabalhadores da educação, refletem a importância da democratização na gestão escolar, mas há ausência de práticas de participação efetiva dos sujeitos da comunidade escolar de maneira que contribua significativamente para a autonomia e para a consolidação da gestão democrática.

**Palavras-chave:** gestão escolar, escola do campo, educação do campo, Amazônia.

### MANAGEMENT PROCESSES IN CAPITALISM AT FIELD'S SCHOOL IN THE MUNICIPALITY OF MANAUS/AM

**ABSTRACT:** This work is an excerpt from the research conducted during the doctoral period, in the Doctorate in Education course of the Graduate Program in Education (PPGE) at the Federal University of Amazonas (UFAM), from 2021 to 2025. Based on the concrete reality, its mediations, contradictions, and possibilities, the research had the following problem: Are the administrative and pedagogical structures of school management envisioned by SEMED-Manaus for rural schools worked on from a technicist and undemocratic perspective? Given the problem to address, the research aimed to investigate the foundations of the management processes of capitalism and their relation to the management of rural schools. To answer it, the theoretical investigation process is based on Historical-Dialectical Materialism, with the main theorists being: Paro (2023), Marx (2011), Enguita (1993), Borges and Mourão (2016). In the methodological procedures, we used bibliographic survey techniques, documentary research (document analysis), and field research

---

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Tabatinga, AM, Brasil.  
<[gabriel.nascimento@ifam.edu.br](mailto:gabriel.nascimento@ifam.edu.br)>

<sup>2</sup> Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Manaus, AM, Brasil. <[helo-borges@ufam.edu.br](mailto:helo-borges@ufam.edu.br)>

thru questionnaires and semi-structured interviews with teachers, pedagogues, and managers from two rural schools in the municipality of Manaus/AM. We confirmed the thesis hypothesis that teachers, in the subalternized condition of education workers, reflect the importance of democratization in school management, but there is a lack of effective participation practices by members of the school community in a way that significantly contributes to the autonomy and consolidation of democratic management.

**Keywords:** school management, field school, field education, Amazon.

## PROCESOS DE GESTIÓN EN EL CAPITALISMO EN ESCUELAS RURALES DEL MUNICIPIO DE MANAUS/AM

**RESUMEN:** Este trabajo es un extracto de la investigación realizada durante el período de doctorado, en el curso de Doctorado en Educación del Programa de Posgrado en Educación (PPGE) de la Universidad Federal de Amazonas (UFAM), en el período de 2021 a 2025. A partir de la realidad concreta, de sus mediaciones, contradicciones y posibilidades, la investigación planteó el siguiente problema: ¿las estructuras administrativas y pedagógicas de la gestión escolar concebidas por la SEMED-Manaus para las escuelas rurales se trabajan desde una perspectiva tecnicista y antidemocrática? Ante el problema a responder, la investigación tuvo como objetivo investigar los fundamentos de los procesos de gestión del capitalismo y la relación con la gestión de la escuela rural. Para responderla, el proceso de investigación teórica se basa en el materialismo histórico-dialéctico, teniendo como principales teóricos a: Paro (2023), Marx (2011), Enguita (1993), Borges y Mourão (2016). En los procedimientos metodológicos, utilizamos las técnicas de investigación bibliográfica, uso de la investigación documental (análisis de documentos) y de campo, mediante cuestionarios y entrevistas semiestructuradas con profesores, pedagogos y gestores de dos escuelas rurales del municipio de Manaus/AM. Confirmamos la hipótesis de la tesis de que los profesores, en su condición subordinada de trabajadores de la educación, reflejan la importancia de la democratización en la gestión escolar, pero hay una ausencia de prácticas de participación efectiva de los sujetos de la comunidad escolar de manera que contribuya significativamente para la autonomía y para la consolidación de la gestión democrática.

**Palabras clave:** gestión escolar, escuela rural, educación rural, Amazonía.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho é um recorte da pesquisa de doutorado defendida em 2025, na Universidade Federal do Amazonas, tendo como temática a gestão escolar nas escolas do campo no município de Manaus, aprovado no Comitê de Ética da pesquisa, sob o CAAE: 65573922.8.0000.5020. Nesse sentido, considerando o trabalho docente como trabalho abstrato, e o seu valor de uso carregado de inúmeras ideias e impressões - a ponto de categorizar o “bom ou mau” professor, ou a gestão escolar “eficiente ou ineficiente” - para o delineamento do contexto e campo de estudo, a pesquisa teve como sujeitos gestor/as, pedagogas e professores/as da escola do campo, entendendo que tais profissionais estão inseridos, não só em Manaus-AM mas em todo o

País, num processo de consolidação da especificidade da docência na Educação Básica. Elegemos como categorias de análise do materialismo histórico-dialético, as duas que seguem abaixo.

- Essência e aparência = essência e aparência são unidades dialéticas. Sendo a aparência o indicador que precisa ser investigado, por meio da análise, para se chegar à essência do problema pesquisado. As inquietações a serem discutidas está relacionada à gestão dita “democrática” na escola liberal burguesa, assim como escola do campo com modelo urbano;

- Conteúdo e forma = o conteúdo da produção social está determinado pelas forças produtivas existentes em cada estágio do desenvolvimento da sociedade humana (forças produtivas, isto é, ferramentas, técnica, experiência de trabalho, saber), ao passo que a forma são as relações de produção, sobretudo as relações de propriedade. (Que tipo de escola o Estado Liberal destina as populações do campo? E qual o modelo de escola defendido pelos movimentos sociais? Essa escola atenderá as demandas do capital, ou não?)

Como campo de estudo, o trabalho foi em duas escolas públicas municipais na área rural da cidade de Manaus, se justificando pela necessidade de se aprofundarem os estudos da realidade microinstitucional, observando o restrito tempo destinado à pesquisa em pós-graduação. Após a construção do referencial teórico metodológico sob bases teóricas, epistemológicas e metodológicas do método de análise do Materialismo Histórico-dialético, iniciamos a pesquisa de campo realizada nas escolas municipais na área rodoviária, onde foram realizadas as entrevistas semiestruturadas e registro audiovisuais.

Entendemos que o trabalho é a base para a construção da história humana, primeiro pela transformação da natureza na produção das condições materiais para a sobrevivência da humanidade, e segundo, na promoção de qualidades subjetivas a partir dessa produção. O elemento central na distinção imediata do ser humano com outros animais é a capacidade de projetar mentalmente várias possibilidades do que se pretende produzir, antes do processo de produção.

A possibilidade do homem transferir sua história para a natureza, assim como suas habilidades dinamicamente processadas, muda a forma de agir e pensar, de maneira a efetivar plenamente sua capacidade teleológica, numa relação de reciprocidade entre o sujeito que trabalha e o objeto transformado, processo que repercute na exteriorização do ser humano, ou seja, o agente do trabalho reconhece o objeto do seu trabalho e retira dele as lições que servirão para aprimorar suas capacidades e habilidades.

Do ponto de vista histórico, as primeiras formas de gestão e de organização do trabalho remontam ao período da Antiguidade, às construções cuja característica principal foi a utilização da forma de trabalho relativamente difícil de ser empregada hoje: o servilismo e a escravidão (Marx, 1991; Enguita, 1993). A decadência do feudalismo e a ascensão do sistema capitalista permitirá que o trabalho, empregado sem laços de posse imediata, suplante o servilismo e a escravidão, uma vez que o modo de produção capitalista se funda, não nas relações de trabalho feudais e servis, mas na

compra e venda da força de trabalho, expressando o controle sobre o trabalhador pelo capitalista ou do processo de trabalho pelo capital (Wellen, 2010).

O processo histórico de acumulação primitiva – a base de formação do modo de produção capitalista – resultou na concentração dos meios essenciais de produção nas mãos de poucas pessoas e, para a grande maioria, restou sua força de trabalho. É a força de trabalho que transforma a natureza e produz um novo produto, gerando um valor superior, e nesse contrato de compra e venda da força de trabalho, regulado no modo de produção capitalista, não ocorre uma relação igualitária.

O capitalista, para obter lucro e angariar sua riqueza pessoal, paga um valor inferior a tudo aquilo produzido pelo trabalhador. Para isso, o trabalhador deve produzir acima da quantidade necessária ao que recebe como salário, isto é, produza um excedente de trabalho não pago. É desse trabalho não pago ao trabalhador que provém a maioria da riqueza do capitalista.

O uso da força de trabalho pelo capitalista na produção de mercadorias com maior valor para alcançar lucratividade é o padrão de qualquer empresa. Com o trabalhador desprovido dos meios de produção, que precisa vender sua força de trabalho para sua sobrevivência, uma vez que ao trabalhador a única alternativa diferente seria a ausência de condições materiais de sobrevivência, ou seja, a morte (Wellen, 2010).

A novidade advinda é que, com o capitalismo, surgiram duas classes sociais que se localizam em campos opostos e constantemente arregimentam esforços para luta: a burguesia e o proletariado. Os primeiros buscam se apoderar da riqueza dos trabalhadores; já os segundos, para sobreviver são explorados pelos capitalistas. A divisão da sociedade em classes sociais antagônicas não é novidade na humanidade, porém a vigência do modo de produção capitalista aprofunda esse processo.

O fato de considerar a sociedade liberal como um quadro imutável, sem condições de reivindicar mudanças efetivas na sua estrutura desigual de exclusão generalizada de grandes parcelas da população, esperando que o ordenamento jurídico resolverá os problemas com o passar do tempo, condena a permanência de condições de extrema vulnerabilidade às pessoas empobrecidas.

Ao se aceitar a ordem capitalista como o tipo mais avançado de sociedade, as diferenças econômicas, políticas e sociais aí existentes são vistas não como consequência necessária da própria maneira injusta e desigual pela qual essa sociedade é organizada, mas como meras “disfunções” que, como tais, podem ser adequadamente resolvidas e superadas a partir da aplicação das regras jurídico-legais a tal organização social (Arelaro, 2012, p. 385).

Se o Estado foi tomado pela classe burguesa, comandando suas estruturas econômico-jurídico-sociais com a lógica da acumulação do capital, aguardar por mudanças efetivas, a partir do sistema jurídico no funcionamento da forma excludente de divisão da riqueza, será característico da consciência ingênua de indivíduos alienados pelo sistema econômico liberal.

O uso da força de trabalho repercute em gastos, que encontrarão progressivamente formas avançadas de ampliar as taxas de exploração, destinadas à redução do trabalho necessário e à ampliação do trabalho excedente. A gestão capitalista inicia a partir de processos de encomendas,

nas quais os “empresários” contratam trabalhadores para produzir mercadorias que depois seriam compradas e revendidas.

Essa gestão se fundamenta no controle do trabalho alheio em experiências ao longo do tempo. Para isso, houve muito esforço mental em descobrir formas de exploração e dominação, necessitando a servilidade na empresa e nos comportamentos em todos os ambientes da sociedade capitalista. Para valer esse *status quo*, as escolas se apresentaram como uma das instituições mais eficazes no futuro.

No Capitalismo, a condição de separação entre concepção e execução se efetiva na forma de alienação do trabalho, pela necessidade do monopólio do conhecimento na gerência, na qual todo saber, poder de decisão e planejamento sobre a produção deve se limitar à gerência. A transferência da gestão da empresa – do capitalista para seu representante – não altera a lógica econômica, visto que o gestor deve atender regras superiores. A partir do século XIX, os gestores se tornam também assalariados, sendo remunerados apenas quando se posicionam contra o interesse de todos os trabalhadores.

Do burguês como primeiro gestor capitalista (Braverman, 1987, p. 62) surge a figura do *subcontratador*, ocupando a função de intermediário entre os empresários e os produtores diretos, repassando as indicações e os materiais aos trabalhadores. O subcontratador exercia um duplo papel: como empregador e organizador de trabalhadores, também como um empregado que reproduzia os interesses dos capitalistas.

Com o tempo, a situação do subcontratador passou a ser mais complexa e, em paralelo ao emprego de uma quantidade maior de trabalhadores, passou a precisar de outras pessoas para auxílio na gestão capitalista. Alguns subcontratadores empregaram grandes quantidades de mão de obra, originando a necessidade de empregar pessoas com a função de fiscalizar o trabalho.

Surgiu, então, na hierarquia da gestão capitalista, um terceiro posto: o *supervisor*. Essa foi uma resposta à questão da irregularidade da produção, das perdas de materiais em trânsito, desfalque, lentidão de fabrico, ausência de uniformidade e rigor na qualidade do produto. Esta transformação é determinante não somente para a organização do trabalho, mas para a conformação das habilidades, das capacidades e da própria subjetividade do trabalhador.

No caso da escola pública, os depoimentos do/a professor/a e pedagoga/o sobre como descrevem sua relação com a equipe escolar no cotidiano apontam a individualidade dos trabalhadores nas atividades de exploração do outro, desumanizando o trabalho educativo nas escolas urbanas e do campo. Como é perceptível na fala da pedagoga, estabelecem-se limites do seu envolvimento com o grupo de professores da escola, dicotomizando relações de amizade no trabalho, como expressa abaixo:

Pedagoga 2: Normal, eu não tenho muito aquele vínculo de amizade, entendeu? Não tem com nenhum dos profissionais. Eu costumo sempre falar e às vezes eu repito para o gestor: eu trabalho com profissionais, eu não trabalho com amigos. Então, não tenho aquele link de amigos, sempre que tiver que cobrar, eu cobro porque quando você cria aquele link de amizade, muita amizade, às vezes você já vai deixando alguma coisa escapar, né? Mas eu tenho esse meu momento que eu brinco, que a gente toma café, mas eu nunca deixo isso fazendo que eu deixe de cobrar o que realmente tem que ser feito, né. Então, assim eu

consigo conviver bem com eles, não tenho problema, até porque eu não consigo ver problema nisso, entendeu? Se eles criam um problema, eu não crio.

Professor 4: Bom, com relação a equipe escolar, acho que em todas as escolas que eu passei não tive problema. É coisa particular minha, a gente sabe que, como em qualquer lugar, seja uma escola, empresa, qualquer lugar que tu chega, tem regras, parte burocrática, então tudo isso tem que ser feito, como em qualquer lugar. Não que a escola seja uma empresa, mas ela tem um regimento, tem prazo, tem um certo tempo. Eu acho assim, que cada um fazendo dentro do seu limite, da sua condição, consegue fazer tudo no prazo previsto. No meu caso, nunca tive problemas com gestão ou nada desse tipo. No entanto, pegando o gancho da pergunta anterior, a área rural é um pouquinho diferente nesse sentido, porque a gestão tem que estar em parceria com o professor, tem que estar em parceria, porque não sei se já chegou a ver que no rio ou qualquer área rural, o gestor precisa porque muitas vezes ele precisa se ausentar da escola para fazer trabalhos na Secretaria, reunião de gestores, reunião de com assessores...E aí nesse momento que se ausenta da escola, quem fica são os professores, para fazer aquela mediação. Não que ele vai ficar responsável interino pela escola, mas fazer mediação, controlar os alunos. Em outras escolas que já passei, inclusive nessa também, a gente consegue ter o respeito entre as partes e a confiança também. Nessa escola, quando o gestor se ausenta, eu fico responsável. Passo tudo que pede informação para ele e recebo as merendas quando chega, quando ele não está, porque ele tem que participar das reuniões para passar para a gente. O que foi feito lá, o que que vai ser passado no mês seguinte, como vai ser para depois ele reunir com os professores e passar tudo o que tem que ser feito. Então, a meu ver, para mim a gestão tem que ser em comunhão com as 2 partes se dando bem. É uma união que fortalece tanto a escola, que gera bom convívio entre a escola, a comunidade. Ela vê que a comunidade participa bastante da escola. Se ver qualquer coisa assim, vai pra cima e vem aquelas confusões. Mas entre eu e a gestão não tem problema.

A fala do professor transparece uma realidade presente nas escolas do campo: as distâncias desses locais para as Secretarias de Educação, que faz com que os gestores tenham que se ausentar para resolver situações na cidade. Nesse caso, o professor aponta ser necessário um comprometimento dos professores em apoiar a gestão para solucionar demandas que surgirem durante a ausência do gestor. Inclusive ele relata que, na escola, fica responsável para repassar as informações, receber os alimentos para a merenda dos estudantes, entre outras atividades.

Observa-se nas falas dos entrevistados que a relação do trabalho na escola deve ser harmoniosa para uma boa gestão. Tal posição é consequência do contexto histórico da gestão, já que a reunião dos trabalhadores num mesmo espaço de produção é uma das primeiras medidas nessa nova forma de gestão do trabalho. O principal benefício para o capitalista foi a ampliação da produtividade e, conseqüentemente, do lucro. Assim, o agrupamento dos trabalhadores sob o mesmo teto passou a ser adotado e, em pouco tempo, representou a forma hegemônica de gestão e organização da produção (Braverman, 1987).

Os capitalistas, investindo em formas diretas de domínio sobre os trabalhadores, promoveram a segunda medida, que foi o controle da jornada de trabalho, tornando-se imperativo um ritmo de trabalho mais fixo. No início, a gestão adota atitudes brutais, como o uso de açoite, e com o passar do tempo, várias técnicas e ferramentas foram utilizadas pelos gestores para impor os interesses dos capitalistas sobre os trabalhadores, desde formas mais brutais e precárias até maneiras sofisticadas e disfarçadas de adestramento (Enguita, 1989).

A palavra gestão significa o ato ou efeito de gerir, de administrar, de dirigir. Ela foi introduzida com esse sentido na área educacional a partir da teoria geral de administração, que tinha na organização empresarial a sua referência e, em Frederick Winslow Taylor (com sua obra *Princípios de Administração Científica*) e Henri Fayol (com a obra *Administração Industrial e Geral*), seus autores principais (Arelaro, *op. cit.*, p. 383).

O primeiro representante clássico da gestão capitalista, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) não realizou nenhuma descoberta importante que alterasse o desenvolvimento da gestão, mas apenas sintetizou as experiências existentes, classificando-as e retirando técnicas para organização do trabalho.

A organização da produção, do ritmo, da jornada de trabalho, da alocação dos trabalhadores; a idealização da linha de fabricação de mercadoria, ou seja, todo o planejamento da produção será expropriado dos trabalhadores, obrigando-os a seguir os imperativos da gerência. A gestão enfoca a direção no trabalhador, visto ser “um sistema de organização baseado no controle absoluto de produtos e processos de produção pelo empresário ou seus representantes, os gerentes, que se traduzia, para os trabalhadores na padronização e na rotinização ao máximo de suas tarefas” (Enguita, *op. cit.*, p. 134).

A escola na sociedade capitalista tem o papel ideológico do paradigma dominante de classe. Sendo naturalizada a organização de gestão no formato de empresa. Como é possível observar durante a realização da pesquisa de campo e visível na Figura 1, a seguir:

**Figura 01.** Painel de Gestão na escola municipal do ramal do Pau-Rosa



Fonte: Pesquisa de campo (2024)

A divisão e o parcelamento do trabalho não se baseiam no interesse do trabalhador, mas no desejo daquele que terá o controle sobre a riqueza produzida. Por consequência, a gerência, servindo ao capital, será marcada pela oposição aos interesses dos trabalhadores, utilizando técnicas e ferramentas na ampliação da exploração e da dominação da classe trabalhadora. O estudo dos tempos e dos movimentos proporciona uma economia de trabalho no sentido geral, mas não traduzido em melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, sem diminuir sua jornada de trabalho.

Outro representante da gestão capitalista foi Jules Henri Fayol (1841-1925), cuja obra elegerá como foco a relação entre gestores e empregados, a partir das funções exercidas pela direção. Por isso, suas contribuições serão agrupadas em torno da formação da direção. Para alcançar as metas e objetivos traçados pelos empresários, a direção exercerá, de forma eficiente, o comando sobre os trabalhadores (Wellen, 2010). Não sendo possível o aumento ilimitado da jornada de trabalho, a gestão capitalista implementa novas formas de organização que induzirão o trabalhador a produzir mais, a partir de dois aspectos: a maquinaria e a subjetividade.

Em relação à maquinaria, o uso da tecnologia, para incrementar a produtividade e controlar o processo de trabalho, advém da empresa de fabricação automotiva *Ford* no início do século XX. A partir da “linha de montagem”, como seu grande diferencial competitivo, alcançaram-se níveis de produtividade impensáveis para época, pois houve o emprego de um equipamento que ampliou o aumento da produtividade do trabalhador e, assim, a elevação da extração de mais-valia: a esteira rolante. O principal resultado foi a ampliação do controle sobre o processo de trabalho, pois no lugar do trabalhador determinar o ritmo de trabalho, essa função foi ocupada pela nova máquina.

O *fordismo* – como ficou conhecido – não se resumiu a um novo modelo empresarial de organização da produção, já que forneceram condições para um relativo barateamento das mercadorias, possibilitando a formação de um mercado de massas. O avanço em técnicas, ferramentas e tecnologias da produção sem, contudo, questionar o fundamento da gestão capitalista (a busca por maior lucratividade) demonstrou que os representantes da gestão capitalista não modificaram seu discurso da ciência, melhorando igualmente a vida de todas as pessoas, quando na verdade, privilegiava apenas uma classe social: a burguesia.

Na questão da subjetividade, a ideologia capitalista esconde uma visão de mundo preconceituosa, na qual os burgueses são portadores de qualidades “superiores” às do resto da população, explicitadas desde as encíclicas sociais da Igreja Católica (a *Rerum Novarum*<sup>3</sup>), até obras da gestão capitalista em que se arrola um conjunto de adjetivos pejorativos aos trabalhadores. Não são

---

<sup>3</sup> A *Rerum Novarum* é uma encíclica do Papa Leão XIII, de 15 de maio de 1891, considerada como o primeiro documento oficial da Doutrina Social da Igreja Católica. Este conjunto de doutrinas tratam das responsabilidades sociais dos fiéis católicos em todo o mundo e de seu compromisso com a vida política e econômica. Vale ressaltar a proximidade histórica entre a *Rerum Novarum* e o Manifesto do Partido Comunista, bem como a obra “O Capital”, de Karl Marx, que são de 1848 e 1867 as primeiras edições na Europa. No texto da Encíclica se fará uma crítica explícita à Luta de Classes como motor da história. Fonte: MORAES, Carlos Paula de. A *Rerum Novarum* e a Questão Social Católica entre Direita e Esquerda. *Revista Labirinto*, Porto Velho (RO), Issn: 1519-6674, ano XX, Vol. 32(Jan-Jun), n.1, 2020, p.111-123.

as capacidades individuais e inatas que promovem as desigualdades sociais, mas o uso do poder, da violência e, em especial, o uso do trabalho dos outros.

É impossível, no modo de produção capitalista, uma pessoa alcançar acúmulo de riqueza sem explorar, direta ou indireta, o trabalho dos outros. Nesse caso, Fayol exalta a tese de que os trabalhadores não deveriam receber parte dos lucros da empresa – restrita aos donos das empresas, chefes e gestores –, afirmando que o trabalhador não produz lucro.

Outro princípio da gestão capitalista seria a manipulação do trabalhador para se desvincular das lutas do proletariado, seja por meio da conversa pessoal ou por estímulos de superioridade contra os trabalhadores, ou através do individualismo. A gestão capitalista precisa se apresentar como portadora de qualidades universais, com a função social de manter a dominação social, reproduzindo acriticamente a ideologia e os pressupostos fundamentais do modo de produção capitalista, mostrando-se, no final, muito mais um recurso ideológico do que uma ciência.

As empresas financiam as pesquisas interessadas apenas no retorno financeiro que elas podem gerar. O desenvolvimento tecnológico não se fundamenta nos interesses universais, então a lucratividade se sobrepõe à humanidade como parâmetro para a escolha das inovações tecnológicas a serem fomentadas.

Apesar da melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, os avanços da gestão e da organização do trabalho em torno de ampliação da produtividade se edificam a partir dos interesses das pessoas que controlam a produção. O elemento que possibilitará o aproveitamento social dos avanços da gestão e da organização do trabalho é um modo de produção estruturado na ausência de classes sociais. Os avanços da tecnologia, por exemplo, servirão a todos, não serão restritos a um pequeno grupo de pessoas. A efetividade do potencial tecnológico, advindo de novas técnicas, bem como ferramentas e máquinas proporcionadas pelas experiências da gestão e da organização do trabalho serão possíveis numa sociedade modificada na sua estrutura produtiva.

No atendimento das necessidades sociais, a busca pelo uso eficiente de recursos se traduz em alargamento das possibilidades de liberdade e diminuição das imposições das barreiras naturais. Isso possibilita não apenas uma economia de energia e das reservas naturais, mas a diminuição do tempo de trabalho, permitindo que todos possam ter mais tempo livre, devendo ser ocupado com atividades que mais satisfaçam as pessoas. A gestão balizada pela eficiência e pela racionalidade ao atendimento das necessidades sociais não é uma condição universal encontrável em qualquer ordenamento social, mas alcançada de forma plena na sociedade emancipada. Durante a transição da sociedade capitalista para a sociedade comunista, torna-se importante, tanto a expropriação dos meios de produção e riqueza social por toda a sociedade, quanto o uso eficiente desses recursos.

As pesquisas sobre tempos e movimentos, aproveitadas numa gestão e organização do trabalho socialista, devem ser modificadas no seu fundamento: a perspectiva de classes. A qualidade de vida, numa perspectiva socialista, engloba todos os complexos sociais, sendo o fundamento para a análise da gestão e para a organização do trabalho. Os elementos do estudo dos tempos e movimentos devem ser aproveitados na socialização da produção, não na sua forma original, mas a partir de novas determinações sociais. Com base no atendimento das necessidades universais, coloca-se em questão constantemente os elementos da gestão e a organização do trabalho, além da

sua função social, a forma como está sendo realizada a pesquisa e a atuação dos pesquisadores. No lugar de uma ideologia que mistifica a realidade, a gestão e a organização do trabalho se fundamentam numa representação mental das suas verdadeiras determinações e, com base nelas, edifica e calibra as possibilidades de atendimento das necessidades sociais.

Dependendo do sistema social vigente, a educação expressa funções sociais distintas, influenciado diretamente pela forma como a sociedade está estruturada. Numa sociedade de classes, a educação atende à função social hegemônica de proporcionar subsídios que fortaleçam a classe dominante, mas que é dependente da correlação de forças entre essas lutas e o poder de uma classe sobre a outra. Assim, entendemos que a escola faz parte da superestrutura da sociedade e, por isso, recebe determinações diretas da organização da produção.

A escola pública brasileira tem baixa qualidade, antes de tudo porque não fornece o mínimo necessário para a criança e para o adolescente construírem-se enquanto seres humanos. Quando se fala em educação para a formação do cidadão é esse pressuposto que deve estar subjacente: o de que, como condição para se elevar a um nível humano de *liberdade*, diferenciando-se da mera *necessidade* natural, o indivíduo precisa “*atualizar-se*” historicamente pela apropriação de um mínimo do saber alcançado pela sociedade da qual ele faz parte (Paro, 2023, p. 35). Trazemos aqui a fala do professor relatando sua condução à docência, determinada pela ausência de oportunidades de emprego numa cidade do interior do Amazonas. A docência se tornou uma opção viável, a fim de garantir a existência do docente e da família.

Professor 2: Na época, eu comecei a estudar lá, pois era ruim de emprego lá no município. Aí, no caso, era obrigação mesmo trabalhar por não ter oportunidade. Então, o que me levou a ser professor foi sair do trabalho pesado mesmo e procurar uma profissão mais leve. Mas infelizmente, a que tinha mais leve era ser professor. Aí não tinha muita escolha. Ser professor ou ir para Manaus.

Pesquisador: Qual é o seu município?

Professor 2: O município é Anamá. Aí eu vim para cá, para tentar fazer uma faculdade ao menos, ou algo melhor, mas como ainda não tive a oportunidade, eu tô na sala de aula ainda.

As contradições sociais presentes na sociedade de consumo não permitem a conciliação da democracia com a garantia de condições de vida humanizadora ao ser humano. O acesso do indivíduo ao mundo do trabalho no interior do Amazonas se dá inicialmente pelo trabalho docente, visto que o Estado está obrigado a garantir acesso à educação aos estudantes da Educação Básica, necessitando, por isso, do professor nas escolas (Borges e Mourão, 2016).

Na relação com a gestão e organização da escola, a empresa produtiva será considerada a partir dessas determinações, se tornando o espaço de análise dentro de um modo de produção. A luta de classes entre capital e trabalho, originada no interior da empresa capitalista, com o tempo espalhou-se aos outros espaços da sociedade.

A classe burguesa soma o poder de repressão à disseminação dos valores e da ideologia. Entre esses meios, destaca-se o papel hegemônico executado pela escola ao cumprir uma dupla função social hegemônica, relacionada a educação: preparar as crianças para se comportarem de

maneira obediente, seguindo regras e determinações sociais, e qualificar minimamente os trabalhadores para serem explorados pelos seus patrões, como observa Enguita.

Em qualquer caso, a educação fica localizada como parte do processo de produção da força de trabalho e da formação de seu valor, e a educação diferencial, quer dizer, as diferentes quantidades de trabalho empregadas na produção das forças de trabalho individuais, como base das diferenças de valor dos diferentes trabalhos e, portanto, das diferenças entre os salários de trabalhadores qualificados e não-qualificados, ou com diferentes níveis de qualificação (1993, p. 190).

Taylor propõe a simetria entre o trabalho realizado pela gestão capitalista e a formação do estudante pela escola liberal. Se na empresa ocorre a separação entre concepção e execução, com a direção tendo o controle total sobre o processo de trabalho, na escola esse mesmo processo ocorrerá na relação entre estudante e professor.

A visão hegemônica de educação se estrutura na transmissão de conhecimentos do professor para o estudante, mas a contradição básica, de acordo com os ideais de Taylor, é o discente que concluiu os estudos se comportando à imagem do seu tipo de trabalhador ideal. Isso mostrará a escola com pouca importância no aprendizado. Contudo, esse paradoxo não será um problema, uma vez que a produção capitalista necessitará da formação de trabalhadores pacíficos. Por isso, a escola burguesa não se destina ao estímulo do pensamento e ao desenvolvimento do raciocínio, mas à repetição e ao cumprimento do que for imposto. A figura do painel da gestão da escola expressa o controle do processo de trabalho dos trabalhadores da educação, especialmente dos professores, as metas que eles devem obter para atender aos interesses do sistema de ensino. Confirmando o que diz Enguita (1989), o trabalhador que o capital deseja é o trabalhador alienado, da mesma forma que o estudante que o capital deseja é o estudante alienado. A formação de ambos tem duas características que os integram na mesma adjetivação: a falta de conhecimento da totalidade social, seja do processo de trabalho, seja da realidade social.

Esse modelo de educação marca uma dualidade histórica, relacionando-se diretamente com a divisão social do trabalho e com a submissão da educação ao capital. Essa dualidade reproduz as determinações da produção, na qual uma classe social se apropria das funções de planejamento e do controle e a outra fica relegada às atividades de execução.

A escola apresenta-se como espaço privilegiado, tanto na transmissão de conhecimentos a serem utilizadas dentro da engrenagem da empresa capitalista, como no treinamento para obediência às determinações do sistema econômico vigente. O acesso ao conhecimento representa uma pirâmide que tem no seu topo um número restrito de pessoas, ampliando-se à medida que a quantidade de conhecimento decresce. As empresas capitalistas historicamente necessitaram, cada vez mais, de pessoas com extensa qualificação, empregando, em sua grande maioria, trabalhadores com pouca instrução. À medida que foi se desenvolvendo, o sistema capitalista ampliou a distância entre a classe trabalhadora e o conhecimento sobre as profissões (Braverman, 1987).

Quando afirmamos que o trabalho dentro da empresa capitalista não satisfaz o trabalhador, não nos referimos a uma opção de gosto, mas da condição ontológica que afasta o trabalhador de sua condição de vida: a possibilidade de decidir de que forma deverá efetuar o seu

trabalho. As várias teorias motivacionais presentes no desenvolvimento da gestão capitalista advogam que a insatisfação do trabalhador advém de problemas individuais, coletivos ou ambientais, mas nunca da própria estrutura da produção.

A realidade da sociedade capitalista é marcada pelo gradativo distanciamento entre os trabalhadores e a propagada ligação destas com a mercadoria. Dentro do capitalismo, o estímulo à competição na escola não acontece de maneira aleatória, mas constitui uma derivação ideológica da organização da sociedade baseada no acúmulo de propriedade privada.

Como o incentivo a comportamentos balizados por esses valores não são de responsabilidade estritamente individual – pois é um imperativo social que marca a sociedade capitalista – não podemos analisar a gestão escolar de forma personalista. Deve-se descartar sentidos moralistas, não se restringindo a valores individuais, visto que a realidade não pode ser justificada pela valoração, principalmente de preconceitos arraigados na sociedade excludente, cheia de contradições sociais.

Como construção histórica fundamentada no nascimento e no desenvolvimento do modo de produção capitalista, a gestão representa um acúmulo de conhecimentos e de técnicas a serem utilizadas nas organizações que integram esse estágio social. A história da gestão é marcada pelas necessidades e possibilidades criadas a partir do sistema capitalista, sendo essa realidade determinante para o destino dos maiores esforços nela empregados.

A gestão serve para responder a problemas concretos, devendo se adaptar à realidade em que está inserida. As qualidades internas da gestão são sempre uma resposta às necessidades objetivas das organizações, tomadas a partir de imperativos sociais. Apesar de existirem diferenças internas em todas as empresas, o mercado é o mesmo para todas, e é essa entidade que determina o sucesso e o fracasso das empresas.

A empresa privada – sendo o núcleo central da contradição entre capital e trabalho – é a fonte inicial das determinações sociais capitalistas, e segundo seu funcionamento, outros complexos sociais devem se configurar no funcionamento. Sobre o surgimento da escola, Caldart afirma que:

Como instituição, a escola é uma construção é uma construção histórica e social. Na forma que a conhecemos hoje (de escola pública, em tese para todos) foi inventada nos séculos 16-17. Ela não é apenas um efeito no reflexo das relações sociais capitalistas; ela participou da construção da nova ordem urbana, burguesa, capitalista. Há uma estreita relação entre forma escolar, forma social e forma política. Seu percurso encarna/reproduz as contradições sociais que nascem fora dela e ela vai sempre tender ao polo socialmente hegemônico se não houver uma forte intencionalidade na outra direção (2011, p. 67).

O papel principal da escola liberal é a preparação das crianças ao mercado, qualificando minimamente os trabalhadores a fim de serem explorados pelos patrões. A meta é evitar revoltas com as desigualdades sociais através de dedicação do seu tempo de trabalho à empresa, mesmo para atividades degradantes. A capacitação para o trabalho não é necessária dentro da fábrica, mas pode ser realizada em outras instituições. As empresas capitalistas empregaram, em sua grande maioria, trabalhadores com pouca instrução. Para retirar dos trabalhadores o domínio sobre o saber do processo produtivo, as diversas formas de aprendizagem lhes foram expropriadas aos poucos, de

maneira que a crescente oposição entre os trabalhadores e a Ciência, ou entre trabalho e conhecimento qualificado, se evidencia no emprego em tarefas repetitivas e precárias, gerando desmotivação. Assim, fica sem tempo disponível para o aprofundamento e o estudo do processo de trabalho.

Os trabalhadores, sem deter a noção de totalidade do processo de trabalho, ficam restritos a uma pequena parte. Essa lógica das empresas e do sistema capitalista inviabiliza qualquer necessidade de investimento em formação humana e social. O “incentivo à qualificação” torna-se uma expressão mistificadora, servindo para responsabilizar o trabalhador pelo seu próprio desempenho no mercado, difundindo a ilusão do fim dos trabalhos precários e degradantes nas empresas capitalistas.

A *qualificação* é apresentada como uma ferramenta de mobilidade social, pois aqueles que se esforçarem para acumular conhecimento terão sucesso no mercado, e por isso, a escola é desenhada como a instância reguladora do sucesso social. Outro efeito mistificador da defesa da qualificação se baseia na hipótese de que o desenvolvimento do capitalismo faria decrescer os trabalhos mecânicos e repetitivos, e cresceriam as atividades que estimulariam a capacidade intelectual dos empregados.

Na realidade, os avanços tecnológicos implementados nas empresas capitalistas mantêm, na maior parte dos empregos, uma estrutura precária. Paralelo a isso, o Estado Liberal economiza investimentos sociais, transformando a escola pública num “depósito” de crianças. Frequentar a Educação Superior são escolhas de estudantes forjadas durante sua vida escolar, influenciada diretamente por questões socioeconômicas.

A função social da escola no sistema capitalista é o preparo dos estudantes em futuros empregos submissos aos patrões, assim quer-se promover a visão da sociedade capitalista como última etapa histórica possível. Quanto mais a escola se esforça no atendimento das determinações capitalistas, mais presentes estarão as ferramentas da gestão industriais no seu interior.

A expressão “gestão educacional” começou a ser utilizada na educação por volta dos anos 1980, em substituição à expressão “administração educacional”, tradicionalmente utilizada desde os anos 1930” (Arelaro, 2012, p. 383). Concomitante às ideias de Taylor e Fayol para a gestão educacional no Brasil, a teoria de sistemas – elaborada por Ludwig von Bertalanffy – divulgada e implantada durante a ditadura militar (1964-1985), propunha como critério de eficiência da gestão educacional a elaboração de planejamentos escolares com objetivos claros, que pudessem ser traduzidos em metas quantificáveis e ter seus resultados avaliados por meio de “medidas educacionais” (*Ibid.*, p. 384).

Por fim, a teoria do capital humano – de Theodore Schultz – que considera a educação um investimento que gerava maior produtividade e, em consequência, melhores condições de vida para os trabalhadores e para a sociedade em geral. Para este autor, os conhecimentos obtidos no processo de escolarização formal representariam o “capital humano” de que cada trabalhador, de forma diferenciada, se apropriaria. Era desta maneira, ou seja, investindo neste “capital”, que o desenvolvimento pessoal explicaria uma espécie de “distinção” de produtividade de cada trabalhador. (*Ibid.*, p. 384).

A fala do gestor sobre seu trabalho na escola do campo, na sua administração, sinaliza a ocorrência da gestão democrática pelas discussões e pelo acolhimento de ideias. Nesse sentido, o

gestor entende que o processo será direcionado para um objetivo pré-determinado pela equipe escolar, na realização das atividades propostas.

Gestor 1: Precisamente a Escola, na qual eu já estou à frente dela com toda essa equipe maravilhosa mais de 10 anos hoje. Nós somos referência pra comunidade, até mesmo pro pessoal que trabalha na parte logística, com entrega de alimentos. É muito gratificante para nós, eles chegando aqui na escola e falaram que a escola é bem cuidada, que os funcionários nos recebem bem. Então, isso para nós é muito bom, amigo, importante que mostra que nós estamos no caminho certo, trabalhar com a comunidade, ou melhor, trabalhar com todo mundo que chega no ambiente escolar. Então, isso para nós é muito gratificante.

Sua fala aponta que a participação da comunidade escolar e dos funcionários da Secretaria são motivos para se considerar “referência” na comunidade. A gestão da escola causa uma impressão positiva, através de elogios da organização, limpeza, entre outros fatores. Tudo isso leva o gestor a associar esses momentos com garantia de que a escola promove a gestão democrática.

As determinações que influenciam a gestão escolar conduzem a um caminho similar de exploração dos trabalhadores nas fábricas. Por outro lado, tanto na empresa como na escola permanecem ativas ferramentas de resistência e consciência crítica. Devido ao objeto e ao lócus de atuação, essa contradição entre dominação e resistência se apresenta em graus diferenciados na escola e na fábrica.

Os efeitos da exploração do trabalho expressam maiores impactos no processo de resistência e de formação crítica nas empresas. No caso da escola, esses ingredientes podem ser relacionados com a totalidade social mais facilmente. Em ambos os casos, a alienação do ser humano como meta suprema da burguesia é um objetivo inalcançável, pelo fato de que tanto o trabalhador como o estudante possuem capacidades de reflexão. O pensamento é parte integrante da condição de todo ser humano, e assim, mesmo que se possa limitar esse processo, é impossível sua destruição.

A escola historicamente serviu às classes dominantes, hoje não é diferente, muitas vezes até sem projeto pedagógico, mas sempre atendendo às orientações feitas pelas redes de ensino, buscando atender à lógica colocada pelos organismos internacionais para influenciar na formação dos estudantes.

**Figura 02.** Culminância na escola municipal do ramal do Pau-Rosa, no Dia Nacional do Meio Ambiente



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Durante a pesquisa de campo, constatamos vários temas sendo trabalhados na escola, desligados do contexto social, político, cultural etc., da realidade concreta dos estudantes, como o Dia do Meio Ambiente na escola, apesar de ser uma temática relacionada à realidade do campo. As alternativas utilizadas para a amenização das desigualdades sociais é a disseminação de projetos sociais que, apesar de proporem críticas sociais, regulam-se pela permanência dos pilares do capitalismo. Quando não surte os efeitos esperados, apela-se para a expropriação dos trabalhadores pelo máximo de conhecimento acumulado, criando empecilhos à reflexão crítica. Os chamados “aparelhos ideológicos” possuem a função de evitar que as pessoas alcancem uma análise concreta da sociedade, estabelecendo as relações que integram a totalidade social.

A gestão voltada à emancipação humana retira as barreiras do conhecimento da realidade. A primeira medida a ser adotada para a instalação de gestão e organização escolar que se pautem numa perspectiva de emancipação é superar o senso comum, que transforma o capitalismo na etapa final da história humana.

A Educação nesse modelo de escola que nasceu no bojo da sociedade capitalista se restringe à instrução, “centrada na escola, espalhada pelos seus recantos de maneira informal, esta educação omite as contradições sociais e apresenta ao aluno uma perspectiva de *preparação para uma vida que já está pronta*, e que deve ser apenas aceita por ele como um bom consumidor de mercadorias e serviços” (Pistrak, 2009, p.79, grifo do autor).

O elemento central da diferença estrutural entre a organização científica do trabalho utilizada por Pistrak e a adotada pelos representantes da gestão capitalista é a sua perspectiva de classe. Além disso, é preciso entender que a funcionamento da escola advém do trabalho de uma classe social que produz um excedente de produção para além de suas necessidades.

O trabalho é um fator de reprodução que resulta na fabricação das condições materiais de sobrevivência de toda a sociedade, cuja classe trabalhadora pode ser considerada como produtora da riqueza social. Por não precisar se preocupar em plantar o próprio alimento, ou costurar a roupa que usam, é que os integrantes da escola se dedicam ao ensino, construindo e mantendo essa instituição.

A escola, enquanto instituição dos interesses universais, deve fazer da gestão as condições materiais e subjetivas que motivem os alunos ao desenvolvimento de análise da realidade, criando condições para uma consciência crítica. O estímulo ao debate e à reflexão dentro da escola mantêm uma unidade, evitando reproduzir a conclusão apresentada nos meios de divulgação hegemônicos.

O contato com os trabalhadores constitui um elemento imprescindível no processo de educação, que se eleva quando se trata de escolas que se situam no campo das cidades. As contribuições de Pistrak (2018) caminham na compreensão do trabalho como princípio educativo que permite às crianças e adolescentes relações com a realidade atual, concreta e com a auto-organização, que possibilita o conhecimento da ciência e o desenvolvimento da ação coletiva em função de um projeto de transformação dos conhecimentos em concepções ativas e criativas. O autor afirma que “o trabalho é um elemento integrante da relação da escola com a realidade social, e neste nível há fusão completa entre ensino e educação” (Pistrak, 2018, p. 50).

Muitas vezes, no campo, as escolas significam uma das poucas entidades de referência culturais disponíveis para as pessoas que vivem nesse espaço. Pelas próprias limitações econômicas e materiais, a escola do campo assume uma elevada responsabilidade para com o desenvolvimento dos camponeses, centralmente nos aspectos culturais, mas também nas relações de trabalho. Deve-se estabelecer laços profícuos com os trabalhadores do campo, destacando-se o desenvolvimento das técnicas de agricultura através da relação recíproca entre as experiências dos camponeses e a análise crítica dentro da escola.

Para romper com a lógica instalada, de subserviência às necessidades da reprodução do capital e da degradação das condições de vida humana, em todas as dimensões, é preciso agir para instaurar um projeto de formação/educação que coloque as famílias da classe trabalhadora em um movimento de construção de alternativas abrangentes de trabalho, de vida, em um novo formato de relações campo e cidade, de relações sociais, de relações entre os seres humanos, entre os seres humanos e a natureza (Caldart, 2011, p. 64).

É preciso demonstrar que a propriedade privada não é nem anterior à natureza humana, nem deve se sobrepor ao direito sobre a vida. A formação plena da consciência, a ponto de o estudante conseguir processar suas próprias análises e assimilar seus conhecimentos de como funciona a sociedade e qual o caminho a ser trilhado, deve ser, portanto, um dos objetivos básicos da escola.

A partir das pesquisas, os professores relatam saber o que é democracia, que acontece na escola, mas afirmam que a opinião do diretor inicia a tomada de decisões e que são confirmadas por todos, mas, ao mesmo tempo, revelam não haver autonomia do professor, portanto sugerem que há democracia, mas não é possível tomar as decisões necessárias.

Pedagogo 2: É bom mas eu sempre digo, tem suas dificuldades, aqui é difícil, tem algumas coisas aqui para a gente é difícil até o Gestor estava falando, a questão de ter o acesso ao pai é difícil né, a vinda da criança para escola também é difícil porque qualquer coisa é motivo para o aluno não vir, eu acho que eles são mais ausentes do que na cidade porque aqui se a rota dos ônibus escolares quebra, ele não vem; se chove, eles não vem; se está lama nos ramais eles não vem. É muito difícil, eu acho que há uma falta de responsabilidade dos pais também e que junta tudo, entendeu? Porque tem aluno que falta uma semana e a mãe diz: ah, eu fui para Manaus, mas não traz atestado médico, não justifica, não vem atrás da atividade, nada. Na verdade, a gente tem que correr atrás, ele só vem para casa quando dá confusão.

Para a pedagoga, o ponto que chama sua atenção seria a “falta” de comprometimento dos pais em se empenhar em levar os filhos na escola, relatando algumas situações com os pais sobre a justificativa de não deixar seus filhos irem à escola. De acordo com ela, isso impacta no desenvolvimento escolar dos estudantes do campo, se compararmos com os alunos das escolas urbanas. Não há menção sobre o papel do gestor e do professor nessa responsabilidade.

Em vez de ser forçado a perder o domínio sobre o conhecimento, a gestão escolar, direcionada para a emancipação humana, há de fornecer o máximo de subsídios que facilitem o caminho da independência intelectual do estudante. A gestão escolar deve prover condições para vigência de um ensino que capacite o aluno a encarar esses imperativos de forma crítica e consciente. Deve estimular, portanto, uma forma de educação que aporte “um caráter prático a fim de facilitar ao aluno a transição entre a escola e a realidade integral da existência, a fim de capacitá-lo a compreender seu meio e a se dirigir autonomamente” (Pistrak, 2018, p. 90).

Observa nesta compreensão que a organização da escola, enquanto gestão, serve para fornecer ferramentas teóricas e metodológicas para que o professor seja capaz de escolher pessoalmente a melhor maneira de ensinar. Em oposição ao costume da educação tradicional de impor um manual que precisa ser seguido à risca pelo professor, que, por sua vez, impõe aos seus estudantes, defendemos a importância da formação do professor para a autonomia e para o compromisso político.

Para mensurar e avaliar a eficiência da educação, a gestão não pode utilizar como referências as mesmas variáveis da gestão capitalista, como produtividade e lucratividade. Deve se basear num processo bem mais complexo para determinar se está ou não aproveitando bem os recursos disponíveis para alcançar o fim estabelecido.

A somatória de conhecimento proveniente da formação escolar dificilmente pode ser quantificada, uma vez que envolve a formação intelectual e a formação ética do ser humano. Deve-se combater dentro da escola duas formas hegemônicas de estudo da realidade: as posições cognitivas que induzam ao extremo pragmatismo, entendendo por realidade apenas aquilo que represente as variáveis integrantes do capitalismo, e os devaneios metafísicos, nos quais se afasta a imagem refletida da realidade para longe dos determinantes estruturais, a ponto de a imagem não passar de ficção, não condizendo mais com as características reais do objeto analisado.

A gestão escolar dedicada à emancipação humana defende a função de disponibilização e organização de meios necessários à formação do ser humano com uma consciência

internacionalista entre os trabalhadores de todo o mundo na luta pela instauração de uma sociedade sem classes. Arelaro alerta sobre situações que ocorrem na gestão da escola liberal, as quais devemos evitar.

Caso houvesse recusa ou resistência por parte de professores, “táticas” de aprendizagem motivacional deveriam ser empregadas, assumindo o diretor/dirigente papel de liderança do processo para garantir a eficácia do processo educacional. Só assim, a educação conseguiria realizar seus objetivos (*op. cit.*, p. 385).

Na experiência prática da gestão escolar, a primeira medida para efetivar esse princípio se relaciona com a alteração da função social exercida pelo diretor da instituição. Não se trata de discutir qual a pessoa mais ética ou competente para gerir a escola, mas, principalmente, apontar para a necessidade de reformulação da concentração do poder nas mãos de uma só pessoa. Na gestão escolar hegemônica, o diretor tem uma função específica da chamada *burocracia*, atarefado com o cumprimento de imposições governamentais e com a resolução de processos administrativos, afastando-se da peculiaridade da educação – o processo de ensino e aprendizagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar nas escolas do campo continua como um campo emergente de estudos na área da Educação do Campo. No caso das escolas da Secretaria Municipal de Educação de Manaus, situadas fora da área urbana, são consideradas como escolas do campo pela referida instituição. A dinâmica existente nesses espaços se diferencia em determinados pontos das escolas urbanas.

A gestão escolar pensada e desenvolvida pela SEMED/Manaus carrega muitas contradições no seu funcionamento. Os documentos oficiais da Secretaria focam a gestão democrática, a participação da comunidade escolar nas atividades escolares, fortalecendo o aprendizado dos estudantes numa perspectiva democrática.

Entretanto, a ausência de consulta da comunidade para a escolha dos dirigentes escolares demonstra que práticas autoritárias e centralizadoras estão consolidadas, sem direcionamento para mudanças a médio e longo prazo. O controle dos dirigentes para o planejamento e para a execução das ações na escola, sob olhar tecnicista e tradicional, é um procedimento padrão no Amazonas, e em particular, no município de Manaus.

O sistema centralizador da SEMED/Manaus, baseado na contenção de gastos, no sucateamento dos serviços educacionais e na falta de valorização do magistério, considera a gestão escolar fundamental para a materialização dos interesses dos grupos dominantes, que controlam as instituições públicas da cidade de Manaus.

Por fim, reafirmamos a Tese proposta na pesquisa de que apesar dos documentos oficiais preconizarem a gestão democrática, as estruturas administrativas e pedagógicas de gestão escolar, pensada pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus para as escolas do campo, são

efetivamente trabalhadas numa perspectiva tecnicista e neoliberal, com espaço reduzido para a participação coletiva da comunidade escolar e dos movimentos sociais do campo amazônico.

## AGRADECIMENTOS

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), como agências de fomento a pesquisa no Programa de Pós-graduação em Educação da UFAM.

## REFERÊNCIAS

- ARELARO, Lisete Regina Gomes. Gestão Educacional. In: CALDART, Roseli Salete; PEREIRA, Isabel Brasil; ALENTEJANO, Paulo; FRIGOTTO, Gaudêncio. (orgs.). *Dicionário da Educação do Campo*. Rio de Janeiro, São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão Popular, 2012.
- BORGES, Heloisa da Silva. MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. *Trabalho e Educação do/ no Campo: Agricultura familiar, agroecologia e alfabetização ecológica*. Manaus: FUA, 2016, p. 141-152.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3.ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.
- CALDART, Roseli Salete. O MST e a Escola: Concepção de Educação e Matriz Formativa. In: CALDART, Roseli Salete (org.). *Caminhos para transformação da escola: reflexões desde práticas da licenciatura em educação do campo*. - 1 ed. - São Paulo: Expressão Popular, 2011.
- ENGUITA, Mariano Fernández. *A Face Oculta da Escola. Educação e Trabalho no Capitalismo*. Trad. Tomaz Tadeu da Silva. - Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- ENGUITA, Mariano Fernández. *Trabalho, Escola e Ideologia: Marx e a crítica da educação*. - Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 351p., 1993.
- MARX, Karl. *Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858: esboços da crítica da economia política*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão, Política, Economia e Ética na Educação*. - São Paulo: FEUSP, 2023.
- PISTRAK, Moisey Mikhaylovich. *A escola-comuna*. Trad. Luiz Carlos de Freitas e Alexandra Marenich. - 1 ed. - São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- PISTRAK, Moisey Mikhaylovich. *Fundamentos da escola do trabalho*. Trad. Daniel Aarão Reis Filho. - 4 ed. - São Paulo: Expressão Popular, 2018.

WELLEN, Henrique; WEELLEN, Hérica. *Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica*. - Curitiba, Ibpex, 2010. (Série processos educacionais)

### **CONTRIBUIÇÃO DAS/DOS AUTORES/AS**

Autor 1 – Participação ativa na administração do projeto, análise formal, conceituação, análise na escrita do texto.

Autora 2 – Participação na revisão da escrita final do texto, revisão e edição.

### **DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE**

Os autores declaram que não há conflito de interesse com o presente artigo.

### **DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA**

Todo o conjunto de dados de apoio aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

## Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.