



1290000230

Trabalho de Conclusão de Curso



TCC/UNICAMP B282g

GESTÃO ESCOLAR: TRABALHO COLETIVO?

BETINA REZZE BARTHELSON

UNICAMP

BETINA REZZE BARTHELSON

GESTÃO ESCOLAR: TRABALHO COLETIVO?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para o curso de Pedagogia com habilitação em Administração Escolar da Faculdade de Educação, UNICAMP, sob a orientação da Prof. Dra. Vera Lúcia Sabongi De Rossi.

Campinas, SP

1999

**CATALOGAÇÃO NA FONTE ELABORADA PELA BIBLIOTECA
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

B282g Barthelson, Betina Rezze.
 Gestão escolar : trabalho coletivo? / Betina Rezze
Barthelson. -- Campinas, SP : [s. n.], 1999.

 Orientador : Vera Lúcia Sabongi de Rossi.
 Trabalho de conclusão de curso - Universidade Estadual
de Campinas, Faculdade de Educação.

 1. Escola – Organização e administração . 2.
Planejamento educacional. 3. Democracia. 4. * Gestão
escolar. 5. Trabalho coletivo. I. Rossi, Vera Lúcia Sabongi de
II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Educação. III. Título.

Dedico este trabalho à todos
aqueles, que apesar de tudo,
buscam a utopia.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, que me ensinou a transformar as coisas ruins em coisas boas.

A minha mãe, em quem me lembro para superar as dificuldades.

A minha vó, que eu adoro.

A Vera, um anjo em minha vida.

Ao Zé, o meu marido.

E a todos que torcem por mim.

"A nossa linguagem conceitual tende a fixar as nossas percepções e derivativamente, nosso pensamento e comportamento... A resposta não é dada à situação física mas à situação conceitualizada.

Robert K. Merton

SUMARIO

RESUMO	8
INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I: O TRABALHO NOS SÉCULOS XVIII AO XIX.....	12
Trabalho.....	12
História do Trabalho.....	12
Gerência e Trabalho Coletivo.....	14
Administração Científica.....	17
Fordismo e Toyotismo.....	18
CAPÍTULO II: TRABALHO E ESCOLA.....	23
Co - gestão e Auto-Gestão.....	23
Função da Escola - Breve Histórico.....	24
A Política Educacional no Brasil Hoje.....	29
CAPÍTULO III: GESTÃO ESCOLAR.....	32
Gestão Escolar: Uma Necessidade.....	33
Gestão Democrática.....	36
Inovação e Mudança.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

RESUMO

Trabalho coletivo na gestão escolar é um estudo sobre as relações entre o trabalho e a escola. Fundamenta-se na importância da consciência das influências do sistema econômico e político na educação para a reflexão de uma escola coerente com os objetivos a que busca.

Não compactuando com o sistema estabelecido, e visando a sua transformação, a escola adquire papel fundamental, embora somente a sua ação não seja suficiente.

Desta forma, assim como o trabalho coletivo é necessário na execução de uma gestão democrática, a escola seria a disparadora da coletividade para o início das mudanças almejadas.

Entender as dificuldades enfrentadas pelos educadores no trabalho coletivo da gestão escolar na década atual, investigando a relação fábrica-escola, sistema educacional e mercado de trabalho, para perceber as diferenças e semelhanças de uma mesma proposta, é o meu objeto de estudo.

Visando despertar o interesse e demonstrar o quanto é importante a participação e envolvimento de todos no processo da gestão escolar, elaborei o início de um estudo que merece maior aprofundamento posterior - Gestão Escolar - Trabalho Coletivo?

INTRODUÇÃO

Pensando nos testes para admissão de funcionários em empresas, onde a dinâmica de grupo como estratégia de seleção tem sempre um forte peso; e nas estratégias de ensino usadas nas salas de aula das escolas que têm o trabalho em grupo como uma das principais metodologias, comecei a refletir sobre as possíveis diferenças e semelhanças entre os objetivos dessa mesma estratégia em contextos tão diferentes.

Qual seria o objetivo desta tão falada estratégia de trabalho? Usá-la a fim de preparar o aluno para ser aceito no mercado de trabalho não me parecia coerente, em vista da importância que sabemos ter a interação entre os indivíduos para o processo de aprendizagem.

Para compreendê-la melhor, foi preciso o estudo do trabalho em grupo desde o seu surgimento, como se desenvolveu, até hoje, no modelo toyotista de produção.

Ao mesmo tempo em que há um estímulo oficial para o investimento no trabalho coletivo, (como a sugestão nos livros didáticos do trabalho em grupo nas salas de aula como metodologia de trabalho), já que essa habilidade é interessante para o capital, ele mesmo já fragmentou tudo o que poderia das relações humanas, visto as dificuldades de relacionamento hoje encontradas no trabalho, na escola, entre alunos, aluno - professor, professor - professor etc., não correndo riscos de alcançar resultados não esperados com tal estratégia. Por isso, o investimento na suposta interação entre os sujeitos, ou melhor, na interação que beneficie ao capital.

Entender as dificuldades enfrentadas pelos educadores no trabalho coletivo da gestão escolar, na década atual, investigando a relação fábrica - escola, sistema educacional e mercado de trabalho, para perceber as diferenças e semelhanças de uma mesma proposta, é o meu objeto de estudo.

Como educadora, penso na importância e responsabilidade de minha função e, assim, tenho o interesse na compreensão das relações do sistema capitalista e do sistema educacional de ensino, hoje, que acredito ser fundamental na formação do mundo de amanhã.

É levando em consideração a realidade do mundo de hoje e entendendo como se dá a sua relação com a escola, que poderemos buscar práticas coerentes aos objetivos a serem atingidos.

Abordarei o conceito de trabalho, relacionando-o à escola e sua gestão através de uma abordagem histórica e conceptual do trabalho produtivo.

Como fundamentação, utilizei-me dos conceitos de Enguita (1989), Marx (1980), Freitas (1995), Taylor(1991), Thompson (1991), Antunes (1994) e Saviani (1997).

O trabalho foi dividido em três capítulos.

No capítulo I : Para entender o trabalho nos séculos XVIII, XIX e XX; tomo por referência o conceito de trabalho, uma atividade que altera o estado natural dos materiais da natureza, a fim de satisfazer as necessidades de quem o transforma; durante toda a história, este conceito teve sua evolução, desde a época em que o tempo era marcado por indicadores naturais, até a evolução do relógio e, hoje, do computador.

Cada um trabalhava para si... surge o sistema de subcontratação... e o homem passa a querer capital, lucro. Uma grande marca desse processo é o trabalho coletivo, também responsável por muitas perdas para os trabalhadores.

Taylor elabora os princípios da produção, dando sua contribuição principal à separação entre a concepção e a execução do trabalho.

O Fordismo aprofunda todas essas relações, consolidando a indústria e o processo de trabalho em massa; e o Toyotismo consegue o aumento da produção flexibilizada sem o aumento do número de trabalhadores. É a certeza do lucro e da maior alienação do trabalho com o uso da nova tecnologia e da desregulamentação de seus direitos diante das crises, quando o próprio capitalismo consolida suas bases.

No capítulo II, Trabalho e Escola, procuro mostrar desde quando o principal objetivo do trabalho passou a ser a acumulação do capital, que existiu um trabalhador que era subordinado a outro trabalhador ou ao dono do capital; e assim a exploração deste trabalhador para o lucro.

Muito se pensa sobre os seus direitos, mas a auto-gestão seria a única maneira de uma inversão do quadro apontado no primeiro capítulo. A escola entraria como protagonista desse processo, mas nunca assumiu esse papel. A

vinculação escola e mercado de trabalho, como base na estruturação dos currículos das escolas, seria um dos instrumentos dos trabalhadores no processo de consciência do trabalho.

Hoje, como não é mais viável um trabalhador sem várias habilidades desenvolvidas, a escola começa a assumir uma função, não como gostariam os sonhadores com a formação do indivíduo enquanto homem, sujeito da história, mas como um novo trabalhador, apto a lidar com a complexa tecnologia computadorizada.

No capítulo III, procuro mostrar, que a Gestão Escolar, nesse contexto apresentado, assume um papel muito complicado. Enquanto as indústrias estiverem querendo manipular o processo pedagógico para formar o trabalhador da maneira mais conveniente a ela, ficará difícil se pensar numa gestão democrática, com a participação de todos.

A própria história da administração escolar dificulta esse processo, à medida que sempre se transferiu a administração empresarial capitalista para a escola. A gestão escolar vem como busca de uma originalidade na administração em função dos próprios objetivos da escola.

Muitas das decisões tomadas nas escolas e na administração política e econômica, em geral, muitas vezes fogem de nossa compreensão. É preciso termos claro como esses setores do sistema se relacionam com a escola, para termos coerência e atingirmos os objetivos nas tomadas de decisões.

Fica evidente, portanto, a importância do entendimento das relações do sistema capitalista com a escola, para a elaboração de uma gestão coerente com os objetivos educacionais, e com a formação de um aluno participante socialmente.

CAPÍTULO I: O TRABALHO NOS SÉCULOS XVIII AO XX

Nesse primeiro capítulo, realizarei através do conceito de trabalho definido por Marx, do resgate histórico da evolução do conceito, passando pelo surgimento e desenvolvimento do trabalho coletivo, básico para o entendimento de um modelo complexo e ousado como o toyotismo, um paralelo inter-relacionando o trabalho e a escola para o entendimento das suas relações hoje.

Trabalho

Tendo como conceito de trabalho uma *“atividade que altera o estado natural dos materiais da natureza para melhorar sua utilidade e satisfazer as necessidades de quem os transforma”* (Braverman, 1977, pg.51), podemos considerar que os animais também trabalham, mas o que difere o trabalho humano do animal é a capacidade do homem de figurar na mente a sua realização antes de construí-la.

Os animais, ao se utilizarem de sua força de trabalho¹, utilizam-se também de seu trabalho. Já o homem possui a capacidade de separar a concepção do trabalho de sua execução, sendo este inteligente e proposital, o que atribui ao trabalho humano um caráter flexível que será essencial para a expansão do capital acumulado ao longo da história.

Como principal resultado dessa capacidade única do ser humano, temos a cultura, que tem por base os símbolos e a linguagem.

História do Trabalho

Entre os povos primitivos, o tempo era determinado por indicadores naturais, não havendo divisão precisa sobre a passagem dos dias. O trabalho não visava ao lucro nem excedente, cada indivíduo tinha as suas obrigações a cumprir, e para isso não se necessitava de disciplinas rígidas, tinham autonomia. Não havia diferenças entre a “vida social e a do trabalho” que estavam interligadas.

¹ A capacidade humana de executar trabalho, Marx chamava de força de trabalho.

O trabalho encontrado no início da civilização humana, Idade Média e Colônias Modernas, fundamentava-se na propriedade comum dos meios de produção, na circunstância do indivíduo estar preso a uma tribo ou comunidade e nas relações diretas de domínio e servidão.

Na produção capitalista, passa a haver a compra e venda da força de trabalho, estabelecida por um contrato entre as partes. Mas o que o trabalhador vende e o empregador compra não é uma quantidade pré-estabelecida de trabalho, e sim uma quantidade pré-estabelecida de tempo de trabalho; *“a força para trabalhar por um período contratado de tempo.”* (Braverman, 1977)

O tempo agora passa a ser controlado pelo relógio (que teve seu mecanismo desenvolvido), embora esse controle ainda acontecesse em dias. Os empregadores tiveram muita dificuldade para compreender a diferença do tempo, pois queriam que não fosse desperdiçado, sendo preciso que houvesse uma adaptação do tempo do patrão ao do empregado, que o queriam da mesma forma que compravam suas mercadorias. A vida social agora é diferente da “vida do trabalho.”

Os sistemas de subcontratação e produção domiciliar causavam irregularidades na produção, perda de material, desfalques, lentidão no fabrico... que impedia, principalmente, a transformação dos processos de produção e o maior desenvolvimento da divisão do trabalho. *“Os primeiros sistemas de tarefas domiciliares e subcontratação representavam uma forma de transição, fase durante a qual o capitalismo não havia assumido a função essencial de direção no capitalismo industrial e o controle sobre o processo de trabalho.”* (Braverman, 1977)

A principal condição para que a direção e o controle começassem a se presencial no processo de trabalho, era a reunião dos trabalhadores em um único local, o que possibilitou um ritmo mais contínuo e a extensão da jornada de trabalho (já que quem possuía o controle do tempo eram os patrões, pois possuíam os relógios, objeto a que os trabalhadores não tinham acesso pelo seu alto preço). Havia, porém, dificuldades de se habituar os trabalhadores às

normas rígidas² e à grande quantidade de trabalho, e assim a gerência primitiva assumiu formas rígidas e despóticas de controle do proletariado industrial, que foi levado ao seu papel não tanto pelo atrativo monetário, mas pela força e medo.

Os trabalhadores eram obrigados a regular o seu tempo de maneira a atingir o máximo de produção que pudessem, sendo este muitas vezes insuficiente. Havia multa para quem chegasse atrasado no trabalho, que era chato e desinteressante. As suas condições eram péssimas. O tempo de trabalho era em média de 13,5 horas, descontadas as míseras horas para o lanche.

Gerência e Trabalho Coletivo

A reunião dos trabalhadores em um mesmo local e a ocupação dessa mão de obra em grande quantidade foram marcantes para que realmente se desse o início da produção capitalista. *“Embora desde o século XIV exista a compra e venda da força de trabalho, somente no século XVIII é que se constituirá uma considerável classe de trabalhadores assalariados na Europa, que não se tornou tão importante até o advento do capitalismo industrial.” (Braverman, 1977, pg. 55)*

E a sua principal característica será o trabalho coletivo: quando muitos trabalhadores trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processo de produção diferentes mas conexos, que Marx (1980) chamará de trabalho Cooperativo.

O efeito do trabalho coletivo aumenta a quantidade de trabalho em menor espaço de tempo, não podendo ser reproduzido pelo trabalho individual, além de reduzir os custos da produção por ocupar um menor número de meios de produção. Marx (1980) falará sobre o trabalhador individual médio que, quando em grupo, compensam-se e desaparecem as diferenças individuais, consistindo nesse fato as vantagens do trabalho coletivo para o capitalismo.

Trata-se aqui de uma nova força produtiva, a força coletiva que, como afirma Marx, provoca emulação entre os participantes, animando-os e

² O modo de produção Feudal é apontado como um dos motivos pelos quais havia tanta dificuldade dos trabalhadores em se adaptarem ao modo de produção capitalista, já que nele não havia tanta rigidez e quantidade de trabalho.

estimulando-os. Aristóteles (apud Marx, 1980, pg. 375) justifica que o homem é um animal político e, por natureza, social.

Divide o trabalho em duas categorias: Simples e Complexa.

A Simples, quando os trabalhadores estão concentrados em um mesmo local, sob o comando de um mesmo capitalista, executando tarefas diversas e independentes, por cujas mãos têm de passar um produto até o acabamento final.

Complexo, que se inicia também com trabalhadores concentrados em um mesmo local, sob o comando de um mesmo capitalista, só que agora realizando a mesma espécie de trabalho. Com o tempo, o capitalista os redistribuiu, tendo agora cada trabalhador uma função específica na produção. A mercadoria deixa de ser produto individual, tornando-se coletiva. O produto parcial de cada trabalhador ou grupo de trabalhadores torna-se a matéria-prima do trabalhador ou grupo de trabalhadores que executarão a etapa seguinte do processo de produção. O resultado do trabalho de um é o ponto de partida para o trabalho do outro.

Com a especialização do trabalho, cada um ficou responsável pela execução de uma parte do produto, o que possibilita certo refinamento na produção, diminuindo o tempo para a realização de maior quantidade de produção. Mas todas as vantagens do trabalho cooperativo parece que somente vêm a beneficiar os donos do capital, que dominam o processo de produção.

Com essa especialização da mão-de-obra, o trabalhador artesão, que antes realizava e administrava todo o processo de confecção do produto, agora realiza apenas uma pequena parte sua, perdendo a noção do processo todo. Perdeu o controle sobre o tempo, não concebe mais o tempo e o custo daquilo que produz.

Nas relações capitalistas de troca, o tempo dos trabalhadores era propriedade dele, tanto quanto a matéria-prima fornecida e os produtos saídos de sua oficina. Agora, a matéria-prima, bem como os meios de produção, pertencem ao capitalista, e o tempo de trabalho necessário para a realização de cada trabalho parcial é fixado para se alcançar um determinado resultado, onde todo o organismo execute os diferentes processos de trabalho lado a lado, simultaneamente e sem interrupção.

E é toda a especialização do trabalho que aliena o trabalhador, e possibilita a máxima exploração da sua força de trabalho, fazendo com que entregue seu interesse ao capitalista, que precisa assumir a coordenação e direção de todo o processo, a fim de alcançar o seu principal objetivo: o lucro. *“Todo trabalho diretamente social ou coletivo exige uma direção que harmonize as atividades individuais e preencha as funções ligadas ao movimento de todo o organismo produtivo que difere do movimento de seus órgãos separadamente.”* (Marx, 1980, pg. 379)

Mas o capitalista assume a função de gerente por ser capitalista, e não é capitalista por ser um controlador do processo. O determinante é a propriedade sobre o capital.

O trabalhador vende, agora, a única coisa que possui, sua força de trabalho individual e isolada. E, ao ser colocado em trabalho cooperativo, perde a sua força pois estabelece relação somente com o capital, e não com os demais trabalhadores. A força produtiva do trabalho cooperativo (livre, sem relação de domínio e servidão como no mundo Antigo e Idade Moderna) não se desenvolvendo antes de o trabalho pertencer ao capital, fica parecendo ser natural e imanente ao capital. Assim como os meios de produção adquirem a aparência de condicionadores do trabalho social, já que será em torno deles que os trabalhadores estarão realizando suas funções, mesmo sem se ajudarem reciprocamente.

Com a industrialização, os produtos fabricados pelos trabalhadores não são mais considerados artesanatos, mas produtos manufaturados. E a sua principal característica é ser fruto do trabalho coletivo. As máquinas eliminaram o ofício manual da produção, não havendo mais a necessidade de fixar o trabalhador a uma mesma operação parcial, única e por toda a sua vida, diante da dificuldade de se executar tal tarefa com a mesma rapidez e eficiência. Acreditava-se que, quanto mais refinamento na produção tivesse o trabalhador, maior seria a sua produção.

Administração Científica

Nesse contexto, F. W. Taylor, com a sua obra, produz uma nova base para a administração e para o capital. Tentou reduzir cada arte manual ou ofício a movimentos elementares que pudessem ser exatamente cronometrados, descritos e ensinados a qualquer pessoa. Elaborou princípios, objetivos e regras técnicas além de um planejamento. (Taylor, 1970)

A sua contribuição real foi seu método científico. Acreditava que o remédio para a ineficiência na produção estava na administração, que propõe como objetivo assegurar o máximo de prosperidade entre patrão e empregado, pois julgava que seus interesses não eram antagônicos. Para o patrão, maior prosperidade significa menor gasto de esforço humano, de matérias primas, para a inversão de capital em instalações de máquinas... para maior produção possível.

No entanto, um dos maiores perigos enfrentados era a vadiagem no trabalho, demorando mais tempo que o necessário para a execução de tarefas. Se esse problema fosse superado, seria possível maiores salários, menos horas de serviço diário, melhores condições de trabalho e habitação.

As causas pela vadiagem seriam o pensamento errôneo, segundo Taylor, de que, quanto maior a produção das máquinas, maior seria a taxa de desemprego; e o sistema defeituoso da administração, que possibilita a desigualdade na produção do trabalhador. (Taylor, 1970)

Para Taylor, é da natureza do trabalhador fazer aquilo que seus colegas também estão fazendo, e assim, uns reduzem o ritmo de trabalho e outros se acham injustiçados por realizar mais tarefas pelo mesmo salário. Como se aprende muitos ofícios pela observação dos companheiros vizinhos, acaba-se por aprender este tipo de comportamento também.

Por isso, desenvolveu leis científicas para a administração, que deve ser responsável pela habilitação do trabalhador em executar seu ofício, que passa agora a ser padronizado.

Dessa forma, a sua principal contribuição é a separação entre a concepção e a execução do trabalho, de forma a não se necessitar de mão de obra qualificada: a gerência determina a tarefa, a maneira e o tempo para a sua

execução. O trabalhador perde cada vez mais, o controle sobre o seu processo de trabalho.

Fordismo e Toyotismo

"No século XX, em 1914, surge um novo sistema de produção da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência, um novo tipo de sociedade democratizada, racionalizada, modernista e populista." (Harvey, 1992) O fordismo, assim denominado por ter sido elaborado por Henry Ford, tinha por princípio a produção em massa para o consumo em massa, através da linha de montagem e de produtos homogêneos, da produção em série taylorista, do trabalho parcelar onde as funções eram fragmentadas, e da difusão de uma nova tecnologia que liderou a revolução nos vários ramos da produção - tecnologia eletromecânica.

Havia a separação entre a execução e a concepção do trabalho. O tempo e os movimentos eram rigidamente controlados. Foi quando a indústria e o processo de trabalho se consolidaram. A relação entre as funções se dava de forma vertical.

Houve um inchaço do Estado para o asseguramento da alta demanda. É nesse período que ocorre a expansão do capitalismo em escala mundial, (envolvendo a hegemonia norte-americana), quando também há grandes vitórias conquistadas pelas lutas de classes que conseguem maior reconhecimento dos direitos dos trabalhadores (direitos à organização, negociação coletiva, proteção contra a ação do mercado por meio das instituições destinadas ao bem estar social). No entanto, essas conquistas conduziram ao abandono do projeto socialista e à renúncia da histórica luta para influenciar a maneira como se organizava o trabalho.

Nos anos 70, o sistema fordista de produção entra em crise e, segundo Sabel e Piore (apud Antunes, 1994), isto se deve à produção em massa, supressor da dimensão criativa do trabalho. A necessidade de o trabalhador passar a operar várias máquinas (trabalhador polivalente), sendo preciso o trabalho em equipe e não mais o trabalho individualizado, também contribuiu para a crise do sistema fordista.

Além disso, o desespero por redução dos custos sob pressão da competitividade internacional fez os capitalistas atacarem os movimentos trabalhistas e as conquistas ligadas ao bem estar social das classes populares. A queda da hegemonia norte-americana que estruturava os campos industrial, financeiro e comercial também influenciou.

Freitas (1995, pg.117) afirma: "*A ofensiva da nova direita visa desmobilizar à várias esferas. Destacamos aqui duas: quebrar a resistência dos trabalhadores no seio da produção e introduzir um novo padrão de exploração; e desmobilizar o debate político e ideológico no plano das idéias - em especial no seio da intelectualidade.*"

O novo padrão de exploração que começa a ser implantado nas indústrias, pela necessidade de responderem às crises financeiras, é o toyotismo, que tem por base o aumento do trabalho sem o aumento do número de trabalhadores. Era a tentativa de adequação da produção à lógica do mercado de trabalho.

Uma das principais características do toyotismo está na reposição dos produtos somente depois de sua venda (idéia original dos supermercados americanos Kan-ban) e na necessidade da criação de um mercado interno, que conquista, atendendo aos pequenos pedidos com diferentes produtos, com competência, e participando do mercado competitivo. É a flexibilização da produção que vem substituir a produção em série e de massa. É o surgimento de novos processos de trabalho.

Os grupos de trabalhadores passam a "administrar a própria produção", e os gerentes (engenheiros e administradores) que, a partir do sistema taylorista tiveram fundamental papel de "*controladores da divisão hierárquica da força de trabalho*", (Nascimento, 1997) passam a ter um papel estratégico.

A desconcentração industrial fragmentando a produção é marca desse novo modelo. Unida ao uso da tecnologia, (que se desenvolveu com o aumento do conhecimento científico a ela aplicado e que não mais é a tecnologia eletromecânica dos anos 50, 60, mas a micro eletrônica informatizada, como a telemática, a automação e a informática), possibilita maior exploração do trabalhador e maior domínio sobre sua força de trabalho. Quanto mais se incorpora a ciência ao processo de trabalho, menos o trabalhador compreende o próprio processo, já que não possui acesso ao conhecimento científico e ao pleno

domínio das técnicas. *"Quanto mais um complicado produto intelectual se torne a máquina, tanto menos controle e compreensão da máquina tem o trabalhador."* (Braverman, 1974, pg.360)

"Detalhados estudos econométricos indicam que as taxas de investimentos e os graus iniciais de instrução constituem robustos fatores de previsão de crescimento futuro. Se nada mais mudar, quanto mais instruídos forem os trabalhadores de um país, maiores serão suas possibilidades de absorver as tecnologias predomnantes, e assim chegar a um crescimento rápido da população. (...) o desenvolvimento econômico oferece aos participantes do mercado de trabalho oportunidades novas e em rápida mudança". (apud Segnini, 1998, pg. 28)

A nova tecnologia e o novo padrão de organização do processo de trabalho em substituição ao taylorismo/fordismo é a certeza de milhares de horas de trabalho economizadas. O objetivo maior é sempre a exploração do homem, seja sob qual base estiver pautado.

Novos padrões de gestão da força de trabalho são buscados através da criação dos CCQs, da "gestão participativa" e da "qualidade total". Vivem-se formas transitórias de produção, cujas conseqüências são agudas, assim como os direitos do trabalho, que são desregulamentados e flexibilizados a fim de dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. (Ricardo Antunes, 1994)

A crise é o momento em que o capitalismo se rejuvenesce, ainda que temporariamente. Muda o papel do Estado, da produção tecnológica, da educação e da composição da classe trabalhadora. Desemprega, joga trabalhadores na economia informal e no subemprego. Aprofunda a recessão e faz com que a luta sindical seja sufocada pelo medo da perda do emprego.

Num contexto de crise, a recessão é um instrumento político disciplinador da classe trabalhadora, que desmobiliza, abrindo mão de direitos conquistados, facilitando a introdução de novos padrões de exploração que estão sendo gestados. *"É nos períodos de crise que o capitalismo introduz modificações tendentes a garantir taxas de exploração mais adequadas aos seus objetivos."*(Freitas, 1995, pg. 120)

O toyotismo, como sistema de produção em equipe, cria a ilusão de cooperação entre os trabalhadores por estarem trabalhando juntos e terem responsabilidade sobre a produção mas, na verdade, essa cooperação é aparente pois os trabalhadores não têm domínio nem controle sobre o destino e as decisões sobre a produção; este envolvimento é manipulado e a sociabilidade moldada. *"O toyotismo se propõe a mais criativo que o fordismo, mas suas mudanças possuem um caráter superficial."* (Antunes, 1994)

Letieri (1989) afirma em seu texto "A fábrica e a escola" que as técnicas geridas pelos patrões serão uma solução patronal; serão uma solução operária se forem geridas coletivamente pela classe operária plenamente consciente de sua significação técnica e política.

O controle exercido no processo de produção toyotista pelos operários não foi algo conquistado e almejado por eles. Foi uma estratégia utilizada pelo próprio capitalismo japonês do pós guerra para a superação da crise no modelo fordista, logo, uma estratégia vinda dos donos do capital e dos meios de produção. Por isso, a sociabilidade moldada é uma cooperação aparente, já que a essência do trabalho coletivo está na consciência do processo e na interação entre os participantes, muito difícil a ser conquistada pois, no capitalismo, os trabalhadores, antes de se relacionarem uns com os outros, relacionam-se com o capital, ele é o determinante. *"Na organização dos trabalhadores de uma empresa, sempre há um aspecto que foge ao controle dos trabalhadores e do sindicato."*(Antunes, 1994)

Num contexto de crise, a recessão é um instrumento político disciplinador da classe trabalhadora que a desmobiliza, facilitando a introdução de novos padrões de exploração que estão sendo gestados, o que certamente virá a beneficiar o capital.

Parece que a relação e a interação entre os sujeitos para o trabalho em grupo onde se tenha consciência do processo vivido são um dos pontos frágeis do sistema em que estamos vivendo; e também um dos principais aspectos para que os trabalhadores possam conseguir batalhar na luta dos novos padrões de exploração. A organização do trabalho na escola tem importância fundamental nesse processo, e, por isso, a sua relação com a organização do trabalho no

capitalismo. Desenvolverei no próximo capítulo como a relação trabalho - escola se efetiva dentro da sociedade capitalista em que vivemos.

CAPITULO II: TRABALHO E ESCOLA

Não acreditando na utopia de que somente a escola seria a base para uma transformação na sociedade em que vivemos, mas que ela seria sim um dos principais instrumentos responsáveis, é que relaciono a função da escola ao mundo do trabalho, inserido na questão política e social do nosso país.

Co-gestão e Auto-gestão

Gonh (1988) aborda a gestão de duas formas distintas: a co-gestão e a auto-gestão. A co-gestão constitui-se numa das formas mais avançadas de participação no capitalismo. É também seu limite. Limita-se a atribuir espaços de participação ao nível opinativo e consultivo. Jamais deliberativo.

Define a auto-gestão como um processo que exige a autonomia dos grupos envolvidos, no sentido de que tenham a possibilidade efetiva de colocarem suas demandas livremente com total independência. É a gerência pela base, com participação real e não apenas encargos e ônus dos trâmites burocráticos.

Não é um processo apenas consultivo e opinativo mas, fundamentalmente, deliberativo e normativo que, de um lado, exige consciência política de seus participantes e, de outro, leva à formação e ao desenvolvimento da consciência, devido ao caráter pedagógico de suas práticas. É ainda um processo de participação ativa.

Mas, é uma gestão com caráter de auto-gestão, onde os trabalhadores poderão ter controle sobre o processo de produção, o que representa o controle desses trabalhadores sobre as condições de trabalho e, assim, a determinação dos critérios que o devem reger - sobre a organização da estrutura e das disparidades salariais. (Letieri, 1994)

Mas, para que esse controle sobre o processo de trabalho possa ser exercido pelo trabalhador, é necessário que ele possua conhecimento científico e saber técnico. Ele precisa poder contar com seus conhecimentos (que são insuficientes), para poder ter poder sobre o processo de trabalho. A escola seria a instrumentalizadora desse processo, mas ela não cumpre a sua função. "A

educação então permitiria a tomada de consciência de si mesmo, da trajetória do indivíduo, nação e mundo, das contradições e desigualdades presentes na sociedade e nas especificidades culturais.” (Segnini, 1998, pg. 26)

Função da escola - breve histórico

A escola tem sua natureza na separação entre a cultura e a produção, entre a técnica e a ciência, o trabalho manual e o intelectual. Essa natureza vem do sistema capitalista, no século XVIII que, com sua ideologia pequeno-burguesa discriminava o trabalho manual e tudo referente a ele.

Na verdade, o surgimento da escola está ligado à igreja e às classes dominantes detentoras do poder e que precisavam do conhecimento. Mesmo com a expansão do acesso dos conhecimentos científicos e com uma inicial estruturação do sistema escolar, somente uma parte privilegiada da população tinha acesso. Mundialmente, também é recente a democratização do ensino. (Enguita, 1989)

No Brasil, ao fazer o resgate da história da educação, observo que, no século XIX, se fala em escolas públicas nas cidades freqüentadas pela classe média, e os ricos contratavam preceptores, geralmente estrangeiros, ou mandavam seus filhos para alguns poucos colégios particulares. No interior, havia algumas precárias escolinhas rurais, em cuja maioria trabalhavam professores sem qualquer formação profissional, que substituíam os jesuítas após sua expulsão em 1763.

Com as oligarquias agrárias, ligadas principalmente à lavoura do café, que dominaram e dirigiam o país, houve um crescimento industrial e urbano e o aumento das classes médias urbanas, assim como das massas operárias. O ensino continuava pouco democrático e, ao invés do investimento no ensino primário, havia o privilegiamento do ensino secundário e superior. Sendo assim, desde o início da estruturação do sistema educacional no Brasil, nunca foi objetivo que a educação atendesse também as classes populares. Observe que nesse breve resgate da história da educação no Brasil, somente me referenciei as classes média e rica.

Com o passar dos anos, as classes menos favorecidas, (mas a maioria da população) tiveram acesso à rede de educação pública, e dela quiseram fazer uso. Não houve, porém, uma reformulação do currículo para o atendimento desta população, que precisava fazer uso daquilo que estava sendo ensinado em favor dos seus interesses.

Na história da educação brasileira, desde a colonização pelos europeus, a educação sempre foi uma área onde não se investiu fortemente, o que não significa que era deixada de lado. (Ghiraldelli Jr., 1992)

Apesar de pouco desenvolvida no Brasil, sempre se observou atentamente todos os seus caminhos. Qualquer movimento em seu benefício (e também das classes menos favorecidas) era logo dissolvido ou destruído.

Esse foi um movimento que se fez presente por todo o tempo. Quando havia alguma organização em seu benefício, logo vinham algumas medidas que desviavam os caminhos pretendidos, ou os impediam de continuar.

O que havia eram medidas, leis que aparentemente a beneficiavam, pois não "passavam do papel".

É por isso que, ao se legitimar alguns dos direitos dos cidadãos referentes à educação, logo se desconfia. Através de Saviani (1997), podemos perceber a distinção entre objetivos proclamados e reais, nos esclarecendo ainda mais essa questão.

Existe uma ruptura no currículo escolar entre os conteúdos trabalhados e a realidade em que está inserido. Desde o surgimento na sociedade brasileira, a escola atendia às camadas média e alta da sociedade, e foi estruturada para o atendimento dos interesses dessas camadas da população, às quais interessava a parte cultural, intelectual e científica da educação.

Na verdade, não houve e não há interesse em que a escola se torne eficiente e atenda aos interesses das camadas desfavorecidas da população. Por isso, a discriminação do trabalho manual e de tudo referente a ele. Hoje, todas as classes possuem o acesso a escola, mas ela discrimina não só os filhos dos operários, mas também os operários, não negando o direito à escola, e sim negando a mudança da função social da escola. O que ela ensina não atende as necessidades dessa camada da população, que precisaria do conhecimento (que

seria transmitido pela escola), e da tomada de consciência das contradições existentes na sociedade para a mudança na organização do trabalho.

Se a escola passasse a transmitir o conhecimento e as técnicas para que os trabalhadores pudessem dominá-las e utilizá-las para transformar o processo de produção que os oprime, os donos do capital perderiam o seu poder de dominação, ou pelo menos parte dele, e, logicamente, isso não lhes é interessante. Seria necessário que o conhecimento transmitido pela escola, (que envolve não só o fornecimento de informações mas a relação delas com os acontecimentos políticos, econômicos e culturais hoje), possibilitassem a tomada de consciência das contradições inerentes a sociedade e ao processo produtivo. Então, o trabalhador poderia pensar sobre si e sobre o seu grupo de trabalhadores inseridos nesse processo, buscando e defendendo os seus interesses (melhores condições de trabalho, autonomia, maior controle sobre o processo produtivo, menos desigualdades...)

Essa transformação no sistema representaria uma menor discrepância entre os salários, uma organização diferente da estrutura de trabalho, menor exploração do trabalhador e a perda do controle sobre esse processo pelos donos do capital.

"Não há vínculo entre escola e fábrica,) entre a necessidade de mudar a natureza e a organização do trabalho, e o que a escola ensina." (Letieri, 1989, pg. 202) É preciso reintegrá-la ao mundo do trabalho produtivo, da dialética social, unindo teoria e prática, cultura e política (realizar a ligação entre o conhecimento historicamente acumulado e acontecimentos atuais, mundo capitalista).

A escola possui, hoje, a função de estabilizadora, sob certo aspecto, do sistema, já que ocupa grande parte da mão de obra que entraria no mercado de trabalho, e para quem ela não há espaço. Como a demanda é grande, cada vez mais aumenta o nível de exigência referente aos títulos que é necessário possuir, sem que as exigências ocupacionais os utilizem, e sem que esses títulos garantam a aquisição das habilidades necessárias se possuir para a entrada no mercado de trabalho.

"O dilatamento da escolaridade para uma média de dezoito anos tornou-se indispensável para conservar o desemprego dentro de limites razoáveis.

No interesse dos pais que trabalham e no interesse da estabilidade social bem como na administração de uma população urbana móvel, as escolas tornaram-se imensas organizações de adolescentes sentados, tendo suas funções cada vez menos a ver com o ensino aos jovens daquelas coisas que a sociedade pensa que devam ser aprendidas. Nesta situação, o conteúdo da educação deteriorou-se à medida que sua duração estendia."

*"As escolas, como babás de crianças e jovens, são indispensáveis para o funcionamento da família, da estabilidade da comunidade e ordem social em geral (embora elas preencham mal essas funções). Numa palavra, já não mais há lugar para o jovem na sociedade a não ser na escola. Servindo para preencher um vácuo as próprias escolas tornaram-se um vácuo, cada vez mais vazio de conteúdo e reduzidas a pouco mais que sua própria forma."
(Braverman, 1974, pg. 371 e 372)*

Até recentemente, o conteúdo que era ensinado nas escolas poderia não ter grande significado e funcionalidade para o seu aluno. As necessidades do mercado de trabalho eram supridas por rápidos cursos que as próprias empresas forneciam aos seus trabalhadores.

O padrão de exploração da classe trabalhadora estava baseado na fragmentação do trabalho, associada a sua rotatividade. Nesse modelo, a educação não tem papel central. No entanto, não mais vem assegurando o lucro necessário ao capital.

Se é com a crise, que o capitalismo se fortalece, com a crise que estamos vivendo, mais uma vez ele busca recursos para a sua própria superação. O capitalismo precisa de trabalhadores mais qualificados para o novo mercado de trabalho tecnologicamente equipado para maior acumulação de capital. Está sendo substituído por outro modelo de produção baseado na operação de máquinas informatizadas e dentro de uma organização do processo produtivo que se afasta do modelo fordista de produção (organização dos trabalhadores em "células", com relativa autonomia e redução do número de trabalhadores).
(Freitas, 1995)

Assim, as exigências desse mercado são maiores, demandando habilidades que *não podem ser preparadas em treinamento de curto prazo dentro da empresa. "Nessas novas condições, o trabalhador não pode ser improvisado. São requeridas dele novas habilidades no campo interpessoal, da comunicação com seus pares, maior capacidade de abstração, maior flexibilidade e capacidade de integração. (apud Freitas, 1995, pg. 126)*

É preciso que a educação desse trabalhador se dê dentro do sistema de educação regular (não necessariamente a escola pública); e, com isso, há o acirramento do medo que o capital tem de instruir demais o trabalhador. Mas *"o capital procurará equacionar a contradição educar/explorar tentando controlar mais diretamente o aparelho educacional impondo seu projeto político."*(Freitas, 1995, pg. 128)

Uma das implicações da revolução tecnológica são os conteúdos gerais da Educação Regular passarem a ser vistos como instrumentais para a formação profissional de todos, e não apenas para os que ocupam postos gerenciais, técnicos ou administrativos.

Assim, as empresas buscarão exercer um controle mais direto sobre o sistema escolar.

Nesse contexto, se entende o repentino interesse dos meios de comunicação nos assuntos de educação. É o interesse do empresariado (capital) expresso na mídia.

Segnini (1998) conceitua a qualificação para o trabalho como uma relação social, muito além da escolaridade ou da formação profissional; pois trata-se de uma relação que se estabelece nos processos produtivos, no interior da nossa sociedade desigual e preconceituosa.

Ou seja, todo conhecimento e habilidades adquiridas pelo trabalhador se caracterizam como valor de uso para ele, mas só se transforma em valor de troca, "em um determinado momento histórico", se reconhecido pelo capital como sendo relevante para o processo produtivo.

A qualificação assim compreendida explora relações de poder no interior dos processos produtivos e na sociedade.

Freitas (1995) coloca seus temores quanto às empresas e sindicatos se acertarem em defesa do lucro e do emprego, promovendo ações educacionais

sem uma participação mais ativa dos educadores. *"No Japão, os sistema escolar faz parte da cadeia industrial (keiretsu), como se fosse mais uma das redes de "empresas fornecedoras." Na Alemanha, conteúdos curriculares do Ensino Técnico são decididos por patrões e empregados sem que as escolas tenham direito a voto."*

Parece que a tendência é a exclusão dos educadores na formulação das políticas educacionais de maior significação mascaradas por uma "gestão participativa" dos detalhes, e a inclusão cada vez maior das empresas nas políticas educacionais.

O capital está interessado em preparar um novo trabalhador, e é necessário que se forme um novo homem, para que a ordem do sistema possa ser transformado.

Freitas (1995) propõe um esforço coletivo dos profissionais da educação para conseguirem tirar proveito das contradições do capitalismo no campo da educação. Na verdade, esse esforço sempre existiu, só que agora é preciso que seja de grande parte desses educadores em busca de um mesmo objetivo. Todavia, é preciso muita atenção pois, como foi visto na história da educação brasileira, ela não é um campo de investimento nesse país, e assim, se camuflam muitas atitudes que pensamos ser conquistas, mas na verdade, somente se trata de uma forma de manutenção do próprio sistema capitalista.

A política educacional no Brasil

Em 1984, os participantes da III Conferência Brasileira de Educação aprovam um Manifesto em que expressam suas esperanças de encaminhamento mais efetivo das questões educacionais, principalmente agora com a abertura política do país depois da ditadura militar.

Dessa forma, reivindicavam que a nova carta Constitucional consagrasse os princípios de direito de todos os cidadãos brasileiros em todos os graus de ensino, e o dever do Estado em promover os meios para garanti-la. E formularam os princípios para que fossem inscritos no texto constitucional.

Hoje, em 1999, temos a LDB 9394/96, dizendo assegurar a todos esses princípios. Não nos iludamos, porém. Vivemos num sistema capitalista, globalizado, onde o multinacional já foi superado.

Luiz Passos (1998) afirma ser o capital transnacional que controla os processos de legalização, e que não tem interesse no bem-estar do país, quem lucra são os estrangeiros. O legal está comprometido com formas de controle e manipulação por grupos postigos e minoritários, que não representam o interesse da maioria.

Se o processo de legalização não possui interesses reais com o bem estar da população brasileira, podemos entender melhor o significado que a LDB adquire para a educação nacional.

Conforme a Lei número 9.394/96 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Título I, da Educação, Artigo 1º, §2º : "A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social."

Chamando-nos a atenção aos termos "mundo do trabalho" e "prática social", Saviani (1977) adverte para a relatividade do significado de tais termos. Se eles só tivessem a possibilidade de ser interpretados de uma só forma, não apareceriam neste artigo. De acordo com o 2º capítulo deste trabalho - Escola e Trabalho, a educação relacionada ao mundo do trabalho e à realidade social significa a instrumentalização do trabalhador para uma visão diferenciada das relações sociais. E isso não é viável para aqueles que elaboraram tal LDB, já que os mesmos são também ou estão diretamente ligados aos atuais controladores da força de trabalho e do processo de produção capitalista no país.

Atenção especial ao Art. 2º do Título II dos Princípios e Fins da Educação Nacional: "A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho"; e Art. 22 da Seção I Das Disposições Gerais - Capítulo II da Educação Básica: "A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores."

Fica claro o caráter fantasioso da LDB, em especial quando afirma que a educação qualifica para o trabalho e fornece meios para o educando progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Como atingir ao que se propõe se isto significaria instrumentalizar o aluno para uma visão diferenciada das contradições que o cercam? Segundo dados do próprio Manifesto de 1986 (III Conferência Brasileira de Educação – 1996), mais de 50% dos alunos são repetentes ou excluídos ao longo da 1ª série do 1º grau;

cerca de 30% das crianças e jovens dos 7 aos 14 anos estão fora da escola;

30% de analfabetos adultos, e numeroso contingente de jovens e adultos sem acesso à escolarização básica;

22% de professores leigos;

E a LDB fala em progressos em estudos posteriores, sendo que o Estado mal dá conta do básico.

Saviani, para explicar a distinção intrínseca na LDB de 61 e na de 71, retoma a diferença entre objetivos proclamados e objetivos reais. Os objetivos reais podem se configurar como concretizações parciais dos objetivos proclamados mas podem também se opor a eles, o que ocorre com bastante freqüência. Nesse último caso, os objetivos proclamados tendem a mascarar os objetivos reais.

A distinção explicada por Saviani também parece estar presente na LDB de 96. Se os seus objetivos fossem reais, e não somente proclamados, a realidade em que se encontra a educação brasileira seria bem diferente.

Diante do breve histórico da política educacional brasileira, e dos rumos que a educação vem tomando hoje, é difícil acreditarmos que algo ainda possa mudar. No entanto, indo ao encontro à proposta de instrumentalização dos trabalhadores com o conhecimento e as técnicas para a transformação do processo de trabalho é que escrevo sobre uma gestão escolar coerente a esse processo.

CAPÍTULO III - GESTÃO ESCOLAR

Tenho consciência das dificuldades de se colocarem em prática as propostas aqui apresentadas, principalmente ao refletir sobre o dilaceramento das relações humanas causadas pelo capital em busca do tão almejado lucro. É nesse sentido que, fazendo um resgate histórico da administração escolar percebemos que muito da ideologia capitalista se encontra em sua administração; e por isso a proposta de uma gestão democrática e coletiva, que embora complicada, é inovadora, pois acredito que a escola não pode compactuar com os ideais dominantes em nossa sociedade hoje.

A gestão escolar possui o importante papel de articuladora entre as propostas vindas do sistema educacional nacional em que se insere e as concretizações da atividade escolar. Para a efetivação dessa relação, a organização da estrutura escolar é um componente essencial, que exige um equilíbrio entre as duas grandes áreas dentro de uma escola: a administrativa e a pedagógica.

Um dos pontos muito questionados pelas teorias que estudam o assunto é a do necessário equilíbrio entre administrativo e pedagógico. Ezpeleta (1992), que realizou seu estudo na América Latina, acredita existir uma omissão da gestão escolar na formação dos professores e especialistas da educação, priorizando os problemas pedagógicos.

A noção de administração que se tem hoje nas escolas não abrange o campo da gestão escolar enquanto elemento de ligação entre a área administrativa e a pedagógica. Medidas pedagógicas necessitam de encaminhamentos de ordem organizacional, ambos devem estar juntos.

Muitos diretores de escolas afirmam que as exigências da parte administrativa e burocrática da escola são muito grandes, impedindo o devido envolvimento e empenho nas suas questões pedagógicas. Os professores por sua vez, reclamam da ausência dos diretores nos problemas que consideram efetivos (social e de ensino-aprendizagem).

Sendo assim, *"as formas de operação produzidas ignoram os pontos que têm transformado a administração em obstáculo para o ensino, e que, atendidos, potencializariam reciprocamente a ambas as áreas. (Ezpeleta, 1992, pg.105)*

Gestão escolar: uma necessidade

A estrutura e a organização da escola não são neutras, a respeito da qualidade, e nem inocentes quanto aos resultados do ensino.

A categoria de sujeito é a referência central. *"Este sujeito se constitui no cruzamento de múltiplas relações sociais, onde há interesses e valores pessoais múltiplos e contraditórios." (Ezpeleta, 1992, pg.109)* *"A escola se fundamenta nas relações que decorrem das representações que os homens elaboram a partir das relações que se dão no nível social de sua existência; em relações que dizem respeito à forma pela qual os homens tomam consciência da própria realidade concreta." (Paro, 1990, pg. 149)*

O professor e os profissionais da educação se constituindo, enquanto sujeitos, possuem diferentes maneiras de pensar, e cada um dá ao currículo que executa em sua sala de aula uma forma com determinadas características. É desse cruzamento de valores e experiências pessoais que se constitui o currículo, o ensino de uma escola.

"Seus conteúdos e formas são tão heterogêneos como complexos são os sujeitos inteiros". (apud Ezpeleta, 1992, pg. 111)

Com tanta diversidade, há, então, a necessidade de se definir objetivos gerais do trabalho dentro de uma escola, a fim de que, pelos mais variados caminhos, se chegue a um mesmo ponto em comum; e é uma das funções mais importantes da gestão *"direcionar as diversas experiências individuais, definindo as prioridades para a ação do corpo docente, prevendo os seus limites e alcances". (Nascimento, 1997)*

Enquanto cada um trabalhava por si, individualmente, não havia a necessidade de um plano geral de trabalho, nem da coordenação do mesmo. É com o trabalho coletivo (quando vários operários se juntam na produção de uma só mercadoria) que surge a necessidade de se coordenar as atividades direcionadas a um objetivo comum.

E isso também aconteceu na escola. Embora os professores tenham maior autonomia que os operários nas fábricas (onde há maior direcionamento de seu ofício), existe ainda a necessidade de que seja estabelecida uma direção a objetivos comuns. Daí a importância da gestão nas escolas.

Nas últimas duas décadas, com a democratização política, o termo gestão vem sendo largamente utilizado, até em função da substituição do termo administração, devido à concentração de poder que aí se dava.

Podemos afirmar que a administração capitalista se apresenta como a mediadora da exploração de uma classe social sobre as demais. É tida como eterna e universal. Na verdade, essa absolutização da administração capitalista é o reflexo da sociedade capitalista considerada no nível da ideologia dominante como organização perene e insuperável, pairando acima da própria história como o mais perfeito modelo de sociedade possível.

Nesse contexto, as diferenças econômicas, políticas e sociais existentes são vistas como consequência necessária da maneira pela qual a sociedade é estruturada, sob uma dimensão administrativa, e assim podem ser resolvidas e superadas a partir de regras jurídico-políticas inerentes a tal organização, desvinculando-as do todo social no qual têm lugar suas causas profundas. E a escola também será vista sob este enfoque.

No entanto, existem várias características que são específicas da escola, o que a torna diferente da empresa. Quanto aos objetivos, as empresas em geral visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado; a escola visa a fins de difícil mensuração e identificação devido ao seu caráter abstrato e ao envolvimento de juízos de valor em sua avaliação.

Enquanto a empresa lida com a matéria-prima para a sua produção, a escola lida com o elemento humano, que não só é o beneficiário dos serviços como também participante. Além disso, na empresa a participação das máquinas é maior do que a da mão-de-obra, enquanto que na escola essa relação se inverte; isto se deve à própria natureza do trabalho desenvolvido (transmissão do saber) e à peculiaridade da "matéria-prima".

Nas teorias da administração escolar, geralmente a administração é encarada como uma questão meramente técnica, desvinculada de seus determinantes econômicos e sociais, o que faz com que as distinções entre a

escola e empresa se tornem meramente cuidados que se deve ter para que se tenha êxito no "transplante" das teorias administrativas empresariais para a escola, uma vez que com os altos índices de produtividade, se colocam como paradigmas a serem seguidos pelas escolas.

A escola, no entanto, ao ocultar essa realidade, contribui para a manutenção do comando exercido pela classe burguesa. Em termos políticos, o capital precisa disseminar-se por todo o corpo social para que se efetive a hegemonia da classe que o detém sobre as demais, e a melhor maneira encontrada é através das instituições sociais, em especial a escola.

Não há dúvida de que as conquistas teóricas da administração capitalista poderiam contribuir para a administração escolar mas, ao ser aplicada, há uma hipertrofia dos meios representada pelo número excessivo de normas, regulamentos... e não uma racionalização da produção e sistematização dos procedimentos com as quais essa transposição poderia colaborar

Como não é de interesse das classes detentoras do poder político e econômico um ensino de boa qualidade para as massas trabalhadoras, o Estado, como porta-voz dos interesses dessas classes, passou a dar menor importância à educação pública, reduzindo cada vez mais os seus investimentos nessa área. Tudo isso gerou a multiplicação de classes super-lotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, precaríssima qualidade profissional e baixíssima remuneração do professor e do pessoal da escola, em geral. A consequência foi a baixa qualidade do ensino, num círculo vicioso em que a degradação do produto pode ser identificada, ao mesmo tempo, como ponto de partida e como resultado da desqualificação profissional do educador escolar.

A escola, por não conseguir ir em busca de seus objetivos, acaba se opondo aos interesses gerais da sociedade, à medida que impede que todos tenham acesso ao saber historicamente acumulado. A Administração escolar precisa saber buscar, na natureza própria da escola, os objetivos que ela persegue, os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento da sua realidade.

Enquanto a empresa serve ao capital diretamente, mediando a apropriação da mais-valia no nível das relações de produção, a escola, administrada dentro dos parâmetros capitalistas e atendendo aos interesses da

classe proprietária e dos meios de produção, assume o papel político de enfraquecer a classe trabalhadora, negando a apropriação do saber e do desenvolvimento da consciência crítica, tornando-se um instrumento de ação política a favor da dominação. Não se estranha, portanto, o porquê de se buscar na empresa capitalista os seus mecanismos administrativos

É através da apropriação do saber historicamente acumulado, da aprendizagem de seu uso e do desenvolvimento da consciência crítica que a classe trabalhadora tem condições de entrar em contato e participar de uma nova concepção de mundo, revolucionária e articulada aos seus interesses de classe.

Para que a administração escolar possa contribuir verdadeiramente para a transformação social, é preciso que os objetivos de caráter transformador sejam perseguidos de maneira efetiva, não permanecendo no campo meramente ideal. Permanecendo assim, eles acabam por servir à causa oposta que os utiliza apenas como pretexto para encobrir seus verdadeiros propósitos.

Gestão Democrática

Surge, nos fins da década de 80, na Constituição Brasileira, o termo gestão democrática em função da utilização e transformação da escola. Através de práticas políticas e culturais, a escola expressa a incorporação dos princípios democráticos. *"Embora o conceito de gestão e democracia não tenham sua origem no interior da escola, é nela que há a construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática em si, e na sociedade."* (Cardoso, 1995, pg. 145) Então a necessidade de se fazer da escola uma via de produção de um espaço democrático. Esse processo representa não só uma mudança no conceito de administração e gestão, mas também na sua prática social. Deixa de ser apenas uma mudança em termos burocráticos, para se tornar prática e real.

A comunidade, não somente interna como também externa, participa como co-responsável no projeto pedagógico. Se é na prática que se desenvolve a consciência, envolvidos no projeto da escola, a comunidade pode vivenciar situações de cidadania próprias da dinâmica social, num projeto educacional único e solidário, onde a essência é a cooperação. A escola cumpre a sua função

de formadora de indivíduos participantes, ativos, críticos, responsáveis, visando à construção de uma nova ordem social.

E a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 propõe essa participação através da construção de um projeto político-pedagógico mediante a gestão participativa, que propõe em seu art. 14º:

"Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.
- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Para a construção desse projeto, é preciso que a instituição participe e democratize também o seu poder de decisão, o que propiciará a participação real³ de todos. A administração escolar pautada pelo autoritarismo não se coaduna com a concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar. Daí, a proposta de administração escolar democrática. É preciso que todos estejam envolvidos no processo e possam participar das decisões de organização e funcionamento da escola. Para tanto é preciso que o diretor não centralize o poder, e a autoridade seja distribuída de maneira mais adequada, de maneira a propiciar a racionalidade interna e externa da escola.

É na prática que serão descobertos os caminhos para a gestão mais adequada para cada situação e momento histórico. Para que isso aconteça é necessário que a coordenação do esforço humano coletivo, seja função de grupos e não de indivíduos, aos quais são reservados poder e autoridade irrestrita sobre os demais.

Uma gestão democrática, participativa e coletiva deixa de ser centrada numa concepção autoritária de administração que negaria todos os conceitos já estudados. Ela se constrói no interior da escola, na correlação de forças entre o instituído politicamente e o construído democraticamente. Não existem fórmulas

³Gohn (1988, pg. 27) diferencia a participação real da formal; considerando a real como a que leva a médio e longo prazo a rupturas da ordem social vigente, enquanto a formal dá origem a novidades mas não ao novo, leva a reformas mas não a transformação.

de gestão democrática. Ela é uma construção social e pode ser modificada se os seus participantes desejarem.

Nesta perspectiva, a autora propõe uma gestão participativa, onde além de levar em conta as experiências, opiniões e necessidades dos segmentos da escola, todos participam da gestão escolar (como por exemplo através do Conselho de Escola e grupos colegiados).

Para tanto, a interação, a comunicação e a colaboração entre as pessoas e os segmentos internos e externos são essenciais para o processo. De outra forma, de pouco servirão os esforços isolados dos indivíduos para mudar suas práticas, se tais esforços se realizam à margem da dinâmica da própria escola. (Nascimento, 1997, pg. 129)

A "coordenação" do esforço dos funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais⁴, fundamentada na participação coletiva é de extrema importância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É preciso, entretanto, que estejam sempre funcionando os mecanismos mais eficientes de expressão das idéias e de intercâmbio de informações. E toda essa estrutura seria montada dialeticamente com um novo processo de ensino, que também seria elaborado coletivamente.

O plano geral da escola representa os interesses coletivos, a construção de objetivos comuns, por ter sido pensado coletivamente, e não de forma autoritária (onde somente os interesses de alguns seriam considerados); há um consenso entre os profissionais envolvidos.

Acredito então, que desta forma a escola que se inicia o processo de transformação social. A escola se torna meio, propicia a sua utilização e possibilita a sua própria transformação.

A gestão democrática de uma escola, segundo as propostas de Cardoso, seria aquela que não somente instrumentalizaria o seu aluno a participar ativamente da sociedade, fornecendo um conteúdo que possa ser utilizado no mundo do trabalho, mas também propicia o uso da escola pelo aluno. Nela, este aluno já começa a cumprir a sua função social, participando e colaborando em

⁴Na realidade, há quase uma total ausência da participação dos pais na escola, principalmente no que diz respeito as camadas sociais mais pobres, por precisarem trabalhar e não poderem estar presentes na escola - problema estruturais da sociedade. (Paro, 1990)

sua gestão, visando à construção de uma nova escola, pautada em novas relações sociais. É desta forma que podemos inseri-la na dialética social, unindo cultura e política, teoria e prática, possibilitando a sua utilização e transformação.

Cultura e política seriam unidas através do trabalho com o saber científico historicamente acumulado relacionado à realidade social daqueles que estão sendo educados. Dessa forma, Cardoso afirma elevar o nível de consciência crítica dos alunos, possibilitando-lhes uma atuação consciente na transformação da história. É através do conhecimento adquirido criticamente que se faz possível a transformação da gestão escolar, a utilização dessa escola e sua possível transformação; visando à preparação de seus alunos para a transformação do processo de trabalho.

Quanto aos alunos, é preciso estimulá-los à participação - o que lhes é historicamente negado - evitando que esses canais de expressão sirvam de pretexto para a contestação pela contestação, ou como justificativa para o descuido para com as suas atribuições essenciais de educandos, que devem se esforçar para se apropriarem do saber historicamente acumulado.

Nesse processo, *"quanto mais próximo o dirigente estiver dos alunos e professores, melhor ele poderá entender as relações em sua escola. Um plano de trabalho não pode se dar fora das atividades efetivas de ensino."* (Nascimento, 1997, pg. 109 e 115) Deve envolver o maior número de pessoas na busca de alternativas colegiadas de administração, fazendo representar os que participam da educação escolar e os que dela se beneficiam.

Os professores, por serem os encarregados da atividade fim da escola, devem ser, sobretudo, valorizados.

Clara Nascimento (1997) afirma em sua pesquisa (realizada na cidade de Campinas- S.P.) que *"a exclusão de professores do processo de tomada de decisão da administração da escola, é indicativa da falta de valorização da sua função por parte da direção."*(pg.118) Poderia acontecer também por insegurança de abertura à participação dos professores na administração, uma vez que, como a própria autora coloca, *"aparentemente, as relações de poder são muito bem definidas"*(pg. 122)

Nesta nova administração, é preciso que todos saibam os princípios e métodos de administração e, por isso, a formação desses sujeitos deveria contemplar esse aspecto.

Inovação e mudança

Diante de tantas propostas de mudanças e transformações, é preciso coerência na maneira de propor tais mudanças, e nas propostas em si com a gestão que se está realizando.

Segundo Glater (1995), existem três grandes abordagens quanto ao modo de propor mudanças:

_ a coerção, baseada na autoridade e no poder da hierarquia, e que pode mostrar-se rápida mas provoca alheamento ou subversão das pessoas envolvidas

- negociação e manipulação, que funciona através de apelos emocionais ou interesses pessoais

- persuasão racional ou argumentação lógica, quando o lugar da inovação nos planos curriculares e os recursos econômicos são definidos. Há avaliações no decorrer do processo.

A passagem de uma administração espontânea para uma reflexiva e intencional, refere-se à autoconsciência que o sujeito tem da racionalidade do processo e da sua participação consciente.

Uma gestão que esteja buscando a participação externa e interna de sua comunidade escolar buscaria a terceira abordagem: a da persuasão racional, pois os maiores avanços acontecem quando há a consciência e concordância dos motivos e caminhos da mudança por parte dos envolvidos. Por isso, a necessidade de transparência, reflexão e reformulação do processo.

"É importante que os diretores sejam considerados líderes profissionais e não apenas executivos. (apud Ezpeleta, 1992, pg. 111) Esta atitude concede-lhes um importante grau de confiabilidade e respeito, fornecendo-lhes um quadro de referência para a mudança. (Glater, 1995, pg. 153)

No entanto, apesar de todo o investimento em estudos nessa área, os professores ainda consideram importante uma liderança forte dentro da escola,

ou seja, alguém que tome as decisões e assuma o processo por eles. *"Um dos estudos pioneiros na área concluiu que os resultados escolares eram mais favoráveis quando combinavam uma liderança forte com um processo participativo de tomada decisão."* (Glater, 1995, pg. 147).

Segundo Glater (1995), estudos britânicos recentes têm mostrado que as mudanças com maior envolvimento por parte dos professores acontece quando há uma lógica pedagógica, fundamentação teórica e clara e objetivos definidos.

Há, também, fundamental importância na valorização dos aspectos social e cultural do meio em que se está inserido. É preciso que os líderes escolares o conheçam muito bem, sem que se tornem seus "prisoneiros", pois as propostas de mudanças podem esbarrar em alguns valores e interesses, e essa é uma área a que se deve dar importância e ter respeito para que o processo não seja interrompido...*"questões de natureza ética e social não podem ser reduzidas a uma perspectiva técnica"* (Glater, 1995. pg. 155)

A LDB 9394/96 concede às escolas autonomia e flexibilidade, havendo a necessidade de relacioná-las ao compromisso político com a educação, expresso no projeto pedagógico. No entanto, é preciso se conhecer o aluno e os profissionais com os quais se está trabalhando. Paiva (1998) sugere, dentre outros, a análise de quadros estatísticos, de fichas de matrícula, relatórios periódicos que têm o objetivo de mostrar a realidade, as necessidades e os anseios da comunidade. É preciso contar com o apoio dos conhecimentos da estatística social.

O sistema de valores contido no projeto de mudança da escola precisa estar orientado em termos dos objetivos educacionais da instituição, e estes, por sua vez, estarem pautados no sistema de valores pertencentes ao grupo social a que atende, já que a realidade da comunidade escolar é um dos aspectos essenciais do projeto pedagógico da escola.

Não se pode estabelecer objetivos que violem a especificidade da escola, da realidade social em que se insere, ou que estejam além da sua capacidade real de concretizá-los.

Uma gestão escolar transparente, participativa e democrática é aquilo que se tem de ideal na direção de uma escola. É difícil, mas acredito que a escola

pode ser a disparadora do início de algumas poucas mudanças, que muito significariam diante das injustiças da sociedade em que vivemos hoje.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a compreensão do trabalho coletivo e cooperativo na escola, foi necessário uma retrospectiva histórica do termo e seus significados históricos contextualizados.

O homem, como afirmou Marx (1980) possui a capacidade de separar a concepção do trabalho de sua execução, o que o atribui um caráter essencialmente plástico, que foi base para a expansão do capital ao longo da história. Não é preciso realizar o trabalho para que o homem saiba o que irá fazer. O seu pensamento conceptual o permite previamente projetá-lo.

Aquele que altera o estado natural dos materiais da natureza, desde seu estado mais primitivo até hoje, com grandes tecnologias, é o conceito básico da discussão desse estudo: o trabalho, que adquire significado especial quando vem relacionado à uma tendência natural do ser humano: viver em grupos.

É o trabalho coletivo que dará um novo rumo à produção humana agora maior, mais rápida e visando exclusivamente ao lucro. Até então, muito tempo se passou, e muitas modificações sofreu a estrutura produtiva. Foi somente em 1970 que Taylor aplicou essa característica ao processo de trabalho: o coletivo, quando elabora as leis do trabalho científico baseado na separação entre a concepção e a execução do trabalho, de forma a não necessitar de mão de obra tão qualificada. A gerência determinava a tarefa (concepção do trabalho) e os trabalhadores o executavam.

As relações humanas no trabalho coletivo vem sido determinadas primordialmente pelo capital, e constituem um de seus objetivos. Então, Taylor, Ford e Toyota utilizam do trabalho em grupo para alcançarem seus objetivos: o lucro, seja pela acumulação da produção, seja pela sua flexibilização.

A busca insaciável deste objetivo faz com que sejam esquecidos aspectos tão importantes como os direitos humanos do trabalhador. Nesse sentido, um dos pontos mais relevantes desse processo é a desregulamentação dos direitos dos trabalhadores (professores), conquistados ao longo dos séculos, e abdicados em favor da manutenção do salário e do emprego devido ao medo da crise financeira mundial do sistema capitalista.

Muitas crises já foram vivenciadas, e muitas ainda virão, pois é com elas que o capitalismo “para a analisar os fatos”, para se fortalecer e se restabelecer em novas bases.

A escola, na maior parte das vezes se encontra nesse círculo vicioso das crises para manutenção do sistema, mas precisa rever na gestão escolar o conceito de trabalho coletivo, para encontrar alternativas que possam interrompê-lo. Uma proposta é a de formação de cidadãos conscientes das relações em que se inserem, instrumentalizados científica e tecnicamente (através da relação currículo escolar - trabalho) para num trabalho essencialmente coletivo, onde as relações aconteçam com sujeitos conscientes de todo o processo, adquiram forças para intervirem no processo de produção.

O trabalho coletivo realizado nas indústrias é ilusório, pois os trabalhadores não possuem o domínio sobre o destino, custo e lucro da produção. Esse processo de alienação frente ao processo de produção tem início no século XVII, na absorção dos trabalhadores pelas fábricas, donas do meio de produção, e quem colocava o preço na força de trabalho do artesão. Posteriormente, com o parcelamento da atividade produtiva, a situação foi se agravando, e cada vez menos o trabalhador dominava aquilo que produzia.

Na escola, o trabalho coletivo não pode acontecer ilusoriamente, como vem ocorrendo com a ênfase na administração capitalista escolar existente, onde o modelo capitalista de administração é na maioria das vezes reproduzido, contribuindo para a manutenção da estrutura política, social e econômica existente, indo de encontro à ideologia dominante.

Na busca de uma sociedade mais justa, ela possui papel fundamental, como fornecedora, não somente, do conhecimento historicamente acumulado e das técnicas de trabalho, mas também do ensinamento do uso dessa aprendizagem.

Atualmente, as empresas vem atuando na administração das escolas para alterar o seu currículo para o desenvolvimento das novas habilidades necessários ao novo processo de trabalho.

Nesse sentido, vem havendo a exclusão dos professores na elaboração dos objetivos educacionais, o que significa um grande obstáculo no sentido da

conquista de uma função social da escola que venha ao encontro de uma sociedade democraticamente mais justa.

Questiono então qual a função social da escola com a gestão escolar, trabalho coletivo? Não como modelo toyotista de produção. É preciso que os educadores tenham consciência plena do processo pelo qual o aluno passará em sua vida escolar, e do processo, que ele enquanto profissional, pode estar construindo ou reproduzindo.

Por isso a gestão que tem por objetivo formar cidadãos conscientes e atuantes, precisa proporcionar a consciência a seus professores em sua administração, que é sempre construída pelos diferentes segmentos sociais que compõe a escola, (pais, alunos, professores, funcionários).

A participação dos demais funcionários e comunidade se torna essencial a medida que se quer atingir a todos os interessados na melhoria do sistema em que estão inseridos, e que está injustamente estruturado.

A gestão da escola assume portanto o papel de centro social no sentido de um ponto de referência e partida para a comunidade inserida. Não acredito que somente sob este rumo a educação poderia solucionar alguns dos problemas brasileiros e dar início a novos caminhos. É preciso também de reformas políticas e econômicas, que possibilitem a superação das desigualdades sociais. Mas sem a exigência dessas atitudes por parte dos interessados , é pouco provável que venham a ocorrer.

O trabalho coletivo na gestão escolar é um tema que possibilita muitas discussões e aberturas de caminhos. Quanto maior aprofundamento nessa questão, mais intensamente se estará chegando perto de respostas aos problemas enfrentados nas escolas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? As Metamorfoses no Mundo do Trabalho e Dimensões da Crise do Sindicalismo**. Tese de Mestrado, Campinas, UNICAMP, 1994.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1977, Cap. 2 e 4.

CARDOSO, J. **Gestão Compartilhada da Educação: a Experiência Catarinense**. Santa Catarina, Udesc, 1995.

CHIEZA, R. **Reestruturação Industrial e Mercado de Trabalho: o Trabalho a Domicílio na Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul**. Dissertação de mestrado em andamento, FCE-PUCRS. Rio Grande do Sul.

ENGUITA, M. F. **A Face oculta da Escola: Educação e Trabalho no Capitalismo**. Porto Alegre, Ed. Artes médicas, 1989.

EZPELETA, J. **La Gestión Pedagógica de la Escuela**. Santiago, UNESCO/OREALC, 1992.

FÉLIX, M.F. **Administração Escolar: Um problema Educacional Empresarial**. Coleção Educação Contemporânea. São Paulo, Cortez editora - Editora Autores Associados, 1984.

FREITAS, L. C. **Crítica da Organização do Trabalho pedagógico e da Didática**. Campinas, Papyrus Editora, 1995, Cap. 2.

GLATTER, R. **A Gestão como meio de Inovação e Mudança nas Escolas**. Organizações escolares, A. Nóvoa (coord.), Ed. Don Quixote, Lisboa, 1995.

GHIRALDELLI, Jr. P. **História da Educação**. Coleção Magistério 2º Grau. Série Formação de professores. São Paulo, Cortez Editora, 1992.

GOHN, M. **Participação e Gestão Popular na Cidade**. Serviço Social e Sociedade número 26, ano IX, abril de 1988.

HARVEY, D. **Condição pós Moderna: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. São Paulo, Ed. Loyola, 1992, cap. 7 - 11.

LETTIERI, A. **A Fábrica e a Escola: Crítica da Divisão do trabalho**. A. Górz (apresentação), São Paulo, Ed. Martins Fontes, 1989.

MARX, Karl . **A Cooperação. O capital: Crítica da Economia Política**. Rio de Janeiro, DIFEL Difusão Editorial S.A., 1980.

NASCIMENTO, C. **O Papel da Gestão na Escola. Gestão Educacional e Formação de Professores**. Tese de Doutorado, FE/UNICAMP, Campinas, 1997.

PAIVA, A.M. **Políticas Educacionais Brasileiras: Como Chegam à Escola?** Revista de Educação AEC (Associação de Educação Católica do Brasil), Forças Mobilizadoras, Ano 27, número 109, Brasília, 1998.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo, Cortez Editora, 1990.

PASSOS, L. A. **Legalismo na Educação: Eu já vi este filme antes**. Revista de Educação AEC (Associação de Educação Católica do Brasil), Forças Mobilizadoras na Educação, ano 27, número 109, Brasília, 1998.

PISTRAK **Pedagogia da Escola do Trabalho**. Tradução Maurício Tragtemberg. São Paulo, Editora Brasiliense, 1981.

RODRIGUES, M. V. Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise do Nível Gerenciais. Petrópolis, Ed. Vozes, 1944.

SAVIANI, D. A Nova Lei da Educação: LDB Trajetória Limites e Perpectivas. Campinas, Ed. Autores Associados, 1997.

SEGNINI, L. R. Educação, Trabalho e Desenvolvimento: uma Complexa Relação. Revista de Educação - Sindicato dos Professores de Campinas e Região (SIMPRO). Campinas, março de 1999.

TAYLOR, F. W. Princípios e Métodos da Administração Científica. São Paulo, Ed. Atlas, 1970.

THOMPSON, E. P. O tempo, a Disciplina do Trabalho e o Capitalismo Industrial: Trabalho Educação e Prática Social. Org. T. T. da Silva, Porto Alegre, Ed. Artes Médicas, 1991.