

## **ASPECTOS DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO DO CAMPO: AS PERSPECTIVAS DA BUROCRACIA NO MST**

Arlete Ramos dos Santos\* e Gilvan dos Santos Souza\*\*

### **RESUMO**

*O objetivo deste trabalho é analisar a gestão educacional sob o enfoque da burocracia estatal capitalista como elemento de contradição no Movimento Sem Terra (MST), tendo em vista que esse movimento luta pelo socialismo. O local de pesquisa foi a Escola Municipal Emiliano Zapata, município de Barra do Choça, BA. Para tanto, buscou-se identificar os instrumentos da burocracia estatal capitalista existentes na escola mencionada; analisar se a gestão implementada na escola é autoritária ou democrática, e descobrir quais os desafios e conflitos vivenciados pelo gestor da educação no MST, uma vez que ele faz os papéis de diretor/coordenador junto à burocracia estatal, na qual predomina o capitalismo, e de militante junto ao setor de educação do movimento, cuja predominância é o socialismo.*

25

**Palavras-chave:** Burocracia. Gestão. Movimento Sem Terra.

## **ASPECTOS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DEL CAMPO: LAS PERSPECTIVAS DE LA BUROCRACIA EN LO MST**

### **RESUMEN**

*El objetivo de este trabajo es analizar la gestión educacional bajo el enfoque de la burocracia estatal capitalista, como elemento de contradicción en el MST- Movimiento Sin Tierra, teniendo en cuenta que este Movimiento lucha por el socialismo. La investigación se ha realizado en la Escuela Municipal Emiliano Zapata, en el municipio de Barra do Choça, Bahía.*

---

\* Pedagoga (UESB), Mestre (UFMG), Doutoranda (UFMG), Professora Assistente da UESC.

\*\* Pedagogo (UESB), Professor do Projeto Escola Mais (Rede Municipal de Vitória da Conquista – BA).

*Para esta finalidade se han identificado los instrumentos de la burocracia estatal capitalista existentes en dicha escuela, para analizar si la gestión implementada en ese centro educacional es autoritaria o democrática y descubrir que desafíos y conflictos se le presentan al gestor de educación en el MST, ya que él vivencia los papeles de director/coordinador junto a la burocracia estatal, donde predomina el capitalismo, y al mismo tiempo actúa en el sector de educación del Movimiento Sin Tierra, cuya predominancia es el socialismo.*

**Palabras clave:** Burocracia. Gestión. Movimiento Sin Tierra.

## **ASPECTS OF MANAGEMENT IN THE FIELD OF EDUCATION: THE BUREAUCRACY IN THE MST PERSPECTIVE**

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the educational administration from the standpoint of the capitalist state bureaucracy as an element of contradiction in the Landless Workers' Movement (MST) given that this movement fights for Socialism. The research took place at Escola Municipal Emiliano Zapata, Barra do Choça's township, BR. There is an attempt to identify the instruments of the capitalist state bureaucracy existing in the mentioned school; to analyze if the management at that school is authoritarian or democratic, and discover what are the challenges and conflicts experienced by the present education manager at the MST, since he occupies the position of director/coordinator at the state bureaucracy, where Capitalism dominates, and the position of an activist in the Movement's education sector, where Socialism rules.*

**Keywords:** Bureaucracy. Management. Landless Workers' Movement.

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho é resultado de uma pesquisa de Mestrado em Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Estudou-se o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), destacando-o como um movimento social do campo, categoria definida analiticamente por Melucci (1989, p.57) como uma forma de ação coletiva **(a)** baseada na solidariedade; **(b)** que desenvolve um conflito; **(c)** e rompe com limites do sistema em que ocorre a ação. Observa-se que o MST é uma organização gestada no seio da classe trabalhadora, em busca da cidadania negada pelo capitalismo moderno, sendo que este movimento tem sentido a necessidade do uso da burocracia por meio de instrumentos de poder e controle e como mecanismo de legitimidade das ações que dependem do aparato estatal capitalista.

Sendo assim, a pesquisa teve algumas questões a serem respondidas: Como a gestão educacional do MST concilia a utilização dos instrumentos burocráticos do Estado com os político-ideológicos da organização “Sem Terra”, uma vez que a burocracia é um elemento de controle e poder hierarquizado do capitalismo individualista e esse movimento social luta pelo socialismo voltado para a coletividade? Quais os instrumentos burocráticos utilizados nas escolas do MST? Qual o tipo de gestão educacional implementada pelo MST na Escola Municipal Emiliano Zapata?

Os objetivos buscados durante a pesquisa foram: Analisar a gestão educacional nas áreas de assentamentos e acampamentos dos “Sem Terra”, sob o enfoque da burocracia estatal capitalista, como elemento de contradição dentro desse movimento social, tendo em vista que o MST luta pelo socialismo; analisar a burocracia estatal como instrumento do sistema capitalista, e seus desdobramentos na gestão educacional do MST; identificar os instrumentos burocráticos utilizados na gestão educacional do MST, e se esses são utilizados como mecanismos de controle e poder;

27

verificar como a gestão educacional do MST se relaciona com a burocracia (Estado), no caso, as definições burocráticas da Secretaria Municipal de Educação de Barra do Choça, BA, de forma que não a impeça de atingir os seus objetivos de formação; identificar qual o tipo de gestão educacional implementada no MST, e se há coerência entre a gestão e a pedagogia proposta.

Para o desenvolvimento desse estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa com análise descritiva. Nessa dimensão, afirma Martins (2002, p. 58): Na pesquisa qualitativa, uma questão metodológica importante é a que se refere ao fato de não se poder insistir em procedimentos sistemáticos que possam ser previstos em passos ou sucessões como escada em direção à generalização. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar as questões relacionadas à escola.

28

Para análise dos dados, esses tiveram como referência a metodologia dialética visto que “a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade” (Kosik, 1995, p. 20). E, ainda, conforme descreve Lakatos (1991, p. 101), para a dialética as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está “acabada”, encontra-se sempre em vias de transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro. Utilizou-se da teorização, frente à realidade posta, para compreendê-la, sempre confrontando e analisando aspectos empíricos, históricos, ideológicos, sociais, entre outros, em busca de interpretar o objeto de estudo em sua totalidade.

Na pesquisa de campo, os dados foram coletados por meio da observação, de entrevistas semiestruturadas (Gil, 1999). Nesse caso, prima-se pelo

“observador participante”, que, na perspectiva de Ludke e André, desempenha um papel em que

a identidade do pesquisador e os objetivos do estudo são revelados ao grupo pesquisado desde o início. Nessa posição, o pesquisador pode ter acesso a uma gama variada de informações, até mesmo confidenciais, pedindo cooperação ao grupo. Contudo, terá, em geral, que aceitar o controle do grupo sobre o que será ou não tornado público pela pesquisa (Lüdke & André, 1986, p. 18).

O processo de observação direta foi sistematizado mediante o uso do diário de campo, evidenciando, desta maneira, a atuação dos gestores, professores e o trabalho com os estudantes. A entrevista semiestruturada desenrola-se a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações (Lüdke & André, 1986).

Adotou-se também, para a coleta de dados, fontes documentais. Foram consideradas fontes documentais nessa pesquisa, os planos de aula; a legislação acerca de assuntos educacionais relacionados direta ou indiretamente com a problemática, tais como portarias e resoluções da Secretaria Municipal de Educação; documentações da secretaria das escolas; diário de classe; ata de reuniões; proposta de educação do MST; atas; projeto político pedagógico da escola pesquisada, entre outros. Guba e Lincoln (1981) apresentam uma série de vantagens para o uso de documentos na pesquisa ou na avaliação educacional. Em primeiro lugar destacam o fato de que os documentos constituem uma fonte estável e rica. Persistindo ao longo do tempo, os documentos podem ser consultados várias vezes e inclusive servir de base a diferentes estudos, o que dá mais estabilidade aos resultados obtidos.

As entrevistas foram elaboradas, objetivando investigar os princípios político-pedagógicos do MST, a metodologia de sala de aula, a formação dos professores, as concepções teórico-metodológicas adotadas, entre

outras questões, para análise das contradições de gestão escolar. Para compreender melhor o funcionamento da gestão escolar, foram envolvidos na pesquisa: professores, pais, alunos, direção escolar, coordenação escolar, secretário(a) escolar, e direção e coordenação regional e estadual e nacional do MST.

## 2. DISCUTINDO O TEMA

A concepção de gestão como um conjunto de ideias estruturadas é recente. Data da primeira metade do século XX, tendo, dentre os precursores modernos, sociólogos, administradores e psicólogos. Dentre os primeiros, destaca-se Weber, que foi quem primeiro estudou a organização do trabalho de forma burocrática, por meio do qual o processo racionalizador é que se orienta a ajustar os meios com os fins que se tem dado a essa organização (Weber, 1976).

30

Discutindo a questão da gestão no âmbito escolar, Oliveira (2002) afirma que há um entendimento tácito entre os pesquisadores da área de que “gestão” seria um termo mais amplo e aberto do que administração, pois o termo mencionado implica participação e, portanto, traz a marca política da escola.

Observa-se também a utilização do termo gestão como processo dentro da ação administrativa, bem como, em outras ocasiões, seu uso denota apenas a intenção de politizar a ação administrativa. Percebe-se que há uma reação ao termo administração da educação como consequência da forma descomprometida, “neutra” e tecnicista como ela se desenvolveu na década de 1970, trazendo consequências muito negativas à prática social da educação, gerando todo um movimento de reação e de mudança em sua concepção e prática (Bordignon, 2005).

A gestão da educação no MST está totalmente imbricada às questões sociais e culturais pelas quais perpassam os sujeitos, sendo construída a partir da própria história, por isso denominada por Caldart (2004) como a “Pedagogia em Movimento”.

Assim, o MST se caracteriza como comunidade humana que possui seu jeito próprio de fazer a educação acontecer, tendo elementos que extrapolam o espaço escolar, e constituindo outros instrumentos como espaço educativo, que refletem a maneira de ser, pensar e agir dos Sem Terra, como as marchas, as assembleias, as reuniões de brigadas nos assentamentos e acampamentos, as ocupações, dentre outros.

Nessa perspectiva, é possível afirmar que educação não se restringe aos muros da escola, mas estende-se a todos os processos de aprendizagem gerados pela experiência vivida na luta organizada, independente dos espaços formais, informais, governamentais, não governamentais. Ela é um fenômeno natural [com graus distintos de intencionalidade], espontâneo e aleatório; é uma prática social que é adquirida em muitos espaços e momentos educativos, nas relações socioculturais, no trabalho de formação da consciência, nos saberes sociais (Oliveira, 2005, pp. 37-38).

31

Caldart (2004) informa que a gestão da educação no MST é feita a partir da “ocupação” da escola pela comunidade escolar, com vistas à democratização da gestão escolar e a apropriação dos espaços públicos pelos setores populares; e, ainda, a um projeto social que se coloque além do capitalismo e se situe no embate das lutas de classes (Martins, 2008). Acredita-se que, dessa forma, está-se exercendo uma gestão desburocratizada.

Para pensar nessa forma de educação diferente, foi preciso gestar uma proposta de educação específica, construída de forma coletiva com os educadores, bem como buscar mecanismos para garantir uma formação inicial e continuada aos professores, o que levou o grupo, nas discussões

do coletivo de educação, a criar os princípios filosóficos<sup>1</sup> e pedagógicos do movimento. Esse material pedagógico foi sistematizado pelo coletivo nacional de educação do MST, criado em 1990, e tem como arcabouço teórico a concepção de educação transformadora de Paulo Freire, Pristrak, Makarenko. O objetivo central é a formação humana e a conscientização mediante a reflexão de sua prática social, tendo o trabalho como princípio educativo, sendo que essa prática social passa a ser a matriz geradora de conteúdos, metodologias e debates educacionais (Souza, 2006).

Assim, a gestão democrática, proposta para acontecer em escolas de assentamentos e acampamentos, tem como princípio a autogestão, pois prima por ter autonomia em relação ao Estado no que se refere a elaborar programas, métodos e técnicas para serem desenvolvidos nas escolas. Para Souza (2006, p. 218), "é uma prática estimulada pelo MST com o intuito de construir uma escola e um ensino a partir das demandas sociais. A autogestão traz em sua prática a necessidade de superação das relações de poder na escola (...)".

Nesse sentido, a escola conta com a participação efetiva da comunidade cobrando, por meio da administração escolar, o cumprimento das responsabilidades do Estado, rompendo com as relações de poder vertical entre este e a sociedade.

A escola que serviu de objeto de estudo dessa pesquisa fica localizada no município de Barra do Choça – BA. Esse município situa-se a 500 km de Salvador, Capital do Estado. Sua população é de aproximadamente 32.419 habitantes, conforme previsão do IBGE para o ano de 2009, e possui uma área de 718, 3 km<sup>2</sup>. A economia predominante é o café, responsável por

---

1. a) Educação para a transformação social; b) Educação para o trabalho e a cooperação; c) Educação voltada para as várias dimensões da pessoa humana; d) Educação com/para valores humanistas e socialistas; e) Educação como um processo permanente de formação e transformação humana (MST, 1997).

83% da produção, seguida de feijão, milho, mandioca, pecuária leiteira e de corte, além de apicultura.

O sistema municipal de educação compreende a secretaria de educação, as coordenações, os departamentos, as chefias de divisão, as assessorias e as escolas. Adota-se a definição de Martins (2008) para compreender a definição de sistema de educação, na qual este é visto como o resultado da educação sistematizada, que se desenvolve conscientemente a partir dos problemas da situação, cujas causas devem ser identificadas por meio de um conhecimento contextual e segundo uma teoria educacional estabelecida.

No que se refere à organização da gestão da educação do MST, na Regional Sudoeste da Bahia, onde se situa a escola pesquisada, a educação se fez presente desde a fase de acampamento. Porém, apesar de as escolas estarem organizadas com base na burocracia estatal, todas mantêm vínculo político-ideológico com o coletivo de educação do MST.

33

Observa-se uma disposição hierárquica, ainda que em forma de coletivos, dividida da seguinte forma: Direção Estadual, Coordenação Estadual, Direção Regional, Coordenação Regional, Coletivo Regional, Coordenações de Áreas, que caracterizam a presença de uma “burocracia diferenciada”, pois há submissão de uma instância sobre a outra, em escala decrescente, porém, com horizontalização entre os coletivos para decidirem os trabalhos a serem executados por todos. É importante salientar que cada grupo está intrinsecamente conectado ao outro, seja no diálogo, seja na realização conjunta de tarefas. A Direção e Coordenação Regionais dialogam com a Direção e a Coordenação Estadual e trazem as deliberações para o coletivo regional, que, por sua vez, transmitem o que ficou decidido para as Coordenações de Área. E tais coordenações fazem os encaminhamentos junto ao coletivo da escola.

Assim, o Coordenador de Área (gestor<sup>2</sup>) do MST deve observar as determinações do que é discutido no movimento, e também participar das reuniões e decisões das Secretarias Municipais de Educação. Nessa dualidade de espaços, muitos conflitos são vivenciados, pois a pedagogia educativa do MST conforme sua proposta pedagógica, é socialista, dicotomizando quanto aos fins e meios da burocracia estatal (Secretarias Municipais de Educação - SEMED), que está inserida no sistema capitalista.

Tais conflitos são referentes à aceitabilidade por parte das Secretarias Municipais de Educação (SEMED) quanto à implementação da proposta de educação do movimento e também sobre a escolha do quadro profissional para atuar em tais escolas, porque, geralmente, as SEMED possuem uma relação de professores concursados ou selecionados com base em portarias ou editais. Porém, nem sempre os profissionais que se encontram na sequência das listas apresentam o perfil de profissional para assumir funções em escolas de assentamentos, porque nem todos coadunam com os objetivos político-ideológicos do MST. E, quando isso não acontece, acaba implicando na implementação da proposta educacional do movimento. Outro conflito é quando existe opinião formada negativamente da parte dos Secretários Municipais e equipes de trabalho das SEMED sobre o MST, o que acaba dificultando a legalização das escolas nos assentamentos e o acesso aos recursos humanos e financeiros para as escolas.

Vale ressaltar que essas Coordenações de Área são pessoas indicadas pelo MST e que são militantes ou ativistas dentro desse movimento social. E como, nesse caso, eles estão assumindo uma função burocrática pública, pois para as SEMED eles são os gestores, então terminam exercendo o papel de burocrata estatal e, ao mesmo tempo, deixando transparecer a sua militância nos dois espaços.

---

2. O MST acha que o termo gestor está mais voltado para a burocracia estatal. Por isso, prefere a denominação Coordenação de Área para se referir ao responsável por uma escola específica.

*Gestão da Escola Municipal Emiliano Zapata sob a ótica do MST* - esse nome foi dado para a escola em homenagem ao mexicano Emiliano Zapata que lutou em prol da classe trabalhadora. Para o movimento, esse nome é mais valorizado do que o nome oficial de escola – Escola Municipal São José - porque representa um nome de militância e dedicação ao povo. De acordo com o estudo feito por Honorato Filho (2006), isso fica bem evidenciado:

Para o movimento a escola se chama Escola Municipal Emiliano Zapata, nome este em homenagem ao líder zapatista mexicano. Como é o setor de educação do MST que dá as linhas político-pedagógica e administrativa da escola, todos os educandos, bem como os educadores reconhecem a escola com o nome do revolucionário zapatista (Honorato Filho, 2006, p. 62).

A gestão cumpre determinações do MST ao tentar fazer com que aconteça a implementação da proposta pedagógica e realiza reuniões com todo o grupo da escola, sempre no coletivo. A escola tem a seguinte estrutura organizacional, da qual todos fazem parte do seu coletivo pedagógico:

- ✓ *Coordenação de Área:* articula as questões político-ideológicas e pedagógicas do MST com as questões administrativas e pedagógicas oficiais, organiza as reuniões de planejamento, é responsável pela parte burocrática da escola junto aos órgãos da burocracia estatal, estabelece parceria da escola com a comunidade, cuida da implementação da proposta pedagógica do movimento na área de sua responsabilidade, participa das reuniões do coletivo de educação e faz com que as determinações deste aconteçam na escola.
- ✓ *Secretaria Escolar:* cuida da parte documental e auxilia a coordenação de área nas questões pedagógicas e de disciplina dos alunos.

35

- ✓ *Educadores*: lidam diretamente com os educandos, fazendo o trabalho de mediadores do conhecimento. Articulam o currículo escolar formal com os objetivos pedagógicos e político-ideológicos do MST.

A Coordenação de Área passa por algumas dificuldades para realizar o seu trabalho de mediação entre MST e SEMED, pois, em conversa com a Coordenadora da Escola em questão sobre o seu relacionamento com a Secretaria Municipal de Educação, a resposta foi: “Sempre, nas reuniões ou atividades desenvolvidas pela SEMED, ou somos avisados quando a reunião já está acontecendo ou não somos avisados. Dificilmente a comunicação chega antes” (Anotações do diário de campo em 09/04/10, [s/p]). Retrata, assim, a forma de tratamento dispensado pela SEMED à gestão da escola mencionada, que parece ser de descaso.

36

A gestão e a formação político-pedagógica: a formação política está ligada à formação da consciência política das pessoas que fazem parte de uma organização (Bogo, 2008). Uma das preocupações da gestão no MST é que a educação extrapole o âmbito formal e burocrático e aconteça, também, em outros espaços educativos, como: marchas, mobilizações, assembleias, e que seja relacionada à história do próprio movimento e da sociedade.

No setor de educação, o trabalho está relacionado à implementação de uma proposta pedagógica de base marxista voltada para os valores humanistas e socialistas, tendo como norte os princípios pedagógicos e filosóficos do movimento. Observando os materiais pedagógicos produzidos pelo setor de educação do movimento, constata-se nos referenciais teóricos a presença de intelectuais marxistas, a exemplo de Antonio Gramsci, Mao Tse-tung, Engels, Rosa Luxemburgo, Pristrak, György Lucács, Karl Kaustky, Lênin, Kollontai, Paulo Freire, Anton Makarenko, José Martí, dentre outros.

Vale ressaltar que, de acordo com o setor de educação do MST, todo o processo pedagógico deve ser elaborado de forma conjunta pelo coletivo

de educação de cada assentamento. E é de responsabilidade do gestor acompanhar e coordenar esses momentos, nos quais a burocracia se faz presente por meio da formalização dos planejamentos e da sistematização dos conhecimentos que serão cobrados posteriormente, classificando os alunos por meio das notas.

**a) conteúdos:** de acordo com a orientação do setor de educação, os conteúdos devem levar em consideração os princípios educativos do movimento, ou seja, a relação com a terra, o trabalho, a produção das relações sociais da comunidade, a coletividade, a cultura, partindo da própria realidade. Leva em conta o trabalho com os temas geradores da pedagogia freiriana. No caso da escola pesquisada, observa-se, de acordo com os entrevistados, que há um esforço da gestão para implementar tal proposta:

A escola trabalha sobre os transgênicos e a importância dos alimentos orgânicos. Porque, principalmente, a gente tá (sic) comendo os alimentos saudável, saber como são as coisa, como tomate, maçã, estão tudo contaminado com transgênico. Aqui não, porque é tudo coisa orgânica, a gente trabalha plantando, cuidando, essas coisa toda, até se precisar de alguma coisa, já pode comer porque não tem nada a ver, já os outros não (... ) (Maria Neide, aluna da EJA).

37

Na parte de história eu sinto que pede para você fazer uma contextualização do conteúdo de história com a realidade social, no caso do assentamento, do educando, e no caso de você tentar desenvolver nesses alunos essa forma de pensamento coletivo que é a educação do MST. (João, professor do Ensino Fundamental).

Observa-se, então, na primeira fala, que existe realmente uma preocupação em trabalhar os conteúdos vinculados à realidade e às questões sociais, desenvolvendo a criticidade, além de um currículo que busca atender as especificidades do homem do campo; e, na segunda, nota-se que os professores tentam implementar uma pedagogia que supere os valores negativos do capitalismo, como individualismo e a acomodação, introduzindo valores socialistas pautados no companheirismo, solidariedade e consciência organizativa.

**b) planejamento:** organizado pela gestão educacional do MST vai além da preparação de aulas como, às vezes, é entendido. Ele tem a ver com o conjunto de atividades desenvolvidas pela escola. E, mais, com a intervenção na realidade que a escola vai adotar. "(...) Acontece de forma coletiva, combinando participação e divisão de tarefas" (MST, 1995, p. 7). Como se pode observar nas falas abaixo, com base em anotações do diário de campo da observação participante, feita em uma reunião de planejamento da escola pesquisada:

Todo educador, quando entra no MST, passa por uma reeducação, começa a ver a educação de outra forma, tem uma liberdade para discutir, e na educação tradicional não tem essa oportunidade. (Pedro, professor do Ensino Fundamental).

Aqui nós temos mais o que aprender do que o que ensinar. (Moisés, professor do Ensino Fundamental).

38 Outro aspecto a ser ressaltado é que, na reunião de planejamento em que a pesquisadora estava presente, não houve participação de todos os segmentos da comunidade escolar, contando apenas com a participação dos educadores, da gestora e da Secretária Escolar, na qual foi definida a agenda do planejamento de datas comemorativas e de projetos pedagógicos, da participação em atividades específicas do MST e informes da SEMED. É importante destacar que todos os itens discutidos foram colocados em votação pela gestão e todos os presentes puderam opinar. Assim, observa-se que a prática democrática e participativa nas reuniões de planejamento compostas de todos os segmentos, como está explícito na proposta do MST, não acontece, bem como o planejamento com base na realidade de cada comunidade, pois, de acordo com a Coordenação de Área<sup>3</sup> da escola (gestão) e a Coordenação Regional, existe um planejamento prévio do que acontece na escola para tirar as linhas do que vai ser planejado em cada assentamento.

---

3. O MST prefere usar o termo coordenação de área, pois entende que o termo gestão está ligado ao modelo capitalista de gerir, de administrar.

A gente trabalha no coletivo, então assim, até os nossos planejamentos, as linhas gerais que a gente chama as linhas gerais do próprio setor, a gente faz as linhas pra todas as escolas, e aí, a partir dessas linhas gerais, a gente constrói o PPP de cada escola, e através desse PPP a gente consegue fazer nossos planejamentos da nossa escola. Então, assim, a coisa é ligada sempre à outra. Geralmente em datas comemorativas, assim nesse sentido maior, a gente procura sempre fazer uma coisa conjunta, celebra tudo numa mesma época pra gente não ficar, até porque os próprios professores, eles se conhecem, se comunicam, pra não dizer: na minha escola aconteceu tal coisa ... Então a gente acaba fazendo as coisas, trabalhando nessa questão mesmo bem coletiva pra não ter choque na programação nossa. (Katiara Figueiredo, Coordenadora Regional do Setor de Educação).

Coincidindo com a fala da coordenação regional, a Coordenadora de Área (gestora) da escola pesquisada observa:

Existe o setor de educação, onde este setor é composto por diversas pessoas, que compreende diversas outras escolas, desde o município de Vitória da Conquista à Divisa, que a gente chama, que são as escolas de Ribeirão do Largo, Cordeiros, e esses outros municípios, Iguai, Barra do Choça, então essas pessoas se reúnem e sentam e planejam o que vai acontecer nas escolas de assentamento, levando em consideração a realidade de cada um dos assentamentos (Idaiane Sales, Coordenadora de Área).

39

Quando interpelada se existe a participação dos outros segmentos no planejamento da escola, a coordenadora ressalta:

Não. A gente tira essas definições e aqui leva a proposta para a comunidade, onde lá no assentamento existe a coordenação do assentamento, que representa a comunidade, aí eles analisam se acrescenta mais alguma coisa, ou se há alguma coisa que não convém estar aplicando, e aí, decide junto, levando para os educadores e educandos, aí sim, ela é aplicada (Idaiane Sales, Coordenadora de Área).

Nesse caso, observa-se a presença da democracia representativa quando algumas pessoas da comunidade decidem, em nome de todos os assentados. Porém, conforme dito anteriormente, isso não foi comprovado na pesquisa empírica.

**c) metodologia:** de acordo com a proposta pedagógica, o MST tem, como elementos fundamentais, o trabalho com temas geradores,

cujo objetivo é partir da realidade dos educandos, tentando superar as situações-limites apresentadas nos assentamentos, fazendo com que os conteúdos apareçam de forma contextualizada e interdisciplinar.

**d) currículo:** predomina a base nacional comum de caráter obrigatório, porém, na parte diversificada, observa-se a presença de disciplinas voltadas para o desenvolvimento de valores coletivos e também de estudos voltados para o campo. Assim, percebe-se a garantia dos direitos expressos na LDB 9394/96:

Art. 26. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela (Brasil, 1996).

Na parte diversificada, o movimento trabalha com a disciplina de "Cooperativismo", cujo objetivo é ensinar noções de cooperação, bem como preparar os educandos para trabalhar nas cooperativas dos assentamentos. As questões voltadas para a educação do campo são trabalhadas de forma interdisciplinar, conforme se observa nos trechos das entrevistas abaixo:

A escola do movimento ensina a trabalhar com horta, com plantação...  
(Maria Neide, aluna da EJA).

A proposta é trabalhar com conhecimentos diferentes, trabalhar com conhecimentos do lugar onde vive, é diferente de outras escolas, porque, aqui no assentamento, ele convive com essa realidade, está o tempo todo em contato com ela (...) (Joana, professora do Ensino Fundamental).

Existe a presença do currículo formal, expresso por meio dos planos de curso, sistematizados em forma de conteúdos, mas é importante salientar também a existência do currículo oculto, no qual se expressam todas as subjetividades dos sujeitos, e também, a questão político-ideológica do MST contida nas místicas, nos símbolos, nos gestos, na memória construída

no dia a dia do assentamento que reflete no ambiente escolar.

O que diferencia o MST dos demais movimentos sociais é a sua forma de lutar com características de movimento popular que abarca a todos: homens, mulheres, crianças, anciãos. (Fernandes, 2000). Nesse sentido, essa é uma forma de fazer a educação acontecer, pois se todos estão incluídos nesse processo educativo de resistência popular, vão verificando que a aprendizagem ocorre não só em espaços escolares, mas também nas marchas, nas reuniões, nas discussões de encontros nacionais e estaduais, nos seminários, assembleias, dentre outros. Essa educação “diferente”, mencionada por Caldart (2004), redonda obviamente na forma de gestão que precisa ser mais política e envolvida com as causas do povo “Sem Terra”, ou seja, militante.

Entretanto, a burocracia estatal necessita de um gestor nas escolas de assentamento que faça cumprir portarias, decretos, leis, que sirvam para regulamentar as escolas nos moldes do estado capitalista, constituindo, assim, um dos maiores dilemas enfrentados por esses gestores, cujo papel a desempenhar dentro dos assentamentos é o de alguém que coordena a educação e exerce a militância ao mesmo tempo, com base nos pressupostos de uma pedagogia socialista. Com base na revisão de literatura e na fonte documental analisada na escola pesquisada, é possível verificar algumas diferenças entre a burocracia que existe no âmbito da burocracia estatal e do MST, tendo como base Santos (2010):

41

<b>BUROCRACIA WEBERIANA (capitalista)</b>	<b>BUROCRACIA NO MST (socialista)</b>
<p><b>1.</b> Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.</p>	<p>A definição dos cargos acontece nos encontros e esses são sugeridos pelas direções, podendo ser aceitos ou não.</p>
<p><b>2.</b> Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.</p>	<p>As decisões demandam reuniões para discussão no coletivo e, quando for o caso, em assembleias nos assentamentos, com divisões de tarefas de acordo com as aptidões a cada tarefa realizada.</p>
<p><b>3.</b> Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.</p>	<p>As decisões não são formalizadas por meio de regulamentos e são tomadas em grupo.</p>
<p><b>4.</b> Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.</p>	<p>Não há rotinas, formalizações ou padronização, porque o trabalho segue a dinâmica do Movimento, que é dialético, havendo sempre mudanças de acordo com o processo histórico.</p>
<p><b>5.</b> Continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.</p>	<p>Os critérios de seleção e escolha baseiam-se na aceitação dos valores político-ideológicos difundidos pelo MST e na formação conforme a função a ser ocupada.</p>
<p><b>6.</b> Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.</p>	<p>Os atritos são resolvidos com base no diálogo e nas avaliações em grupo.</p>
<p><b>7.</b> Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.</p>	<p>As decisões devem ser tomadas de acordo com a conjuntura de cada momento, sempre levando em consideração a coletividade.</p>
<p><b>8.</b> Subordinação dos mais novos aos mais antigos, dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo.</p>	<p>Não existem relações de subordinação a chefes e, sim, cumprimento de definições que foram tomadas de forma coletiva.</p>

<p><b>9.</b> Racionalidade e sistematização dos dados.</p>	<p>No que se refere à educação, há também racionalidade e sistematização dos dados escolares dos alunos e a presença de uma autoridade representada pelo coletivo do setor de educação.</p>
<p><b>10.</b> Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.</p>	<p>Não há impessoalidade, pois as definições do cumprimento de tarefas variam a cada nova atividade, dependendo do nível de conhecimento e habilidade de cada um, e há uma relação de solidariedade, respeito e cooperação.</p>
<p><b>11.</b> Existem benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tomarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.</p>	<p>Não existe uma carreira estabelecida nas funções, pois estas são temporárias e dependem das definições de cada encontro feito para avaliar os quadros. No caso da educação que exige formalização, essas formalidades existem apenas no âmbito da burocracia estatal para efeitos de legalização escolar. Porém, para o MST, o gestor é um coordenador militante que ajuda na tarefa de fazer a educação acontecer.</p>

Outra categoria que merece destaque é o trabalho coletivo, tendo aparecido em quase todas as entrevistas, denotando que é algo realmente trabalhado no MST. Faz parte dos valores trabalhados com o intuito de mudar a forma de entender a realidade, abandonar as formas individualistas do capitalismo e desenvolver uma consciência, na qual todos devem se submeter ao coletivo.

No caso do dirigente, ele fortalece a direção quando se coloca à disposição do coletivo para cumprir as tarefas mais difíceis, delegadas pelo coletivo (Bogo, 1999). Esse é um exercício difícil de fazer quando as pessoas estão acostumadas a trabalhar de forma individual. Por isso é necessário um processo de formação e de mudança de consciência para atingir esse patamar.

Na Regional Sudoeste, espaço dessa pesquisa, o depoimento da dirigente, confirma esse trabalho:

Então assim, a gente trabalha o coletivo [sic], a gente periodicamente se reúne, e eu que faço o papel de tá dirigindo o setor na regional, eu sempre estou em contato com a pessoa de Idaiane que coordena escola lá. Geralmente a gente faz reunião lá com a própria comunidade, com os educadores e com o próprio secretário de Barra do Choça. Então a gente fica interligado com o que está acontecendo lá por meio, principalmente, das reuniões (Katiara Figueiredo, Coordenadora Regional do Setor de Educação).

Caldart (2004) afirma que esse é um aprendizado importante, que possibilita a passagem do que poderíamos chamar de uma ética do indivíduo para uma ética comunitária, que depois poderá se desdobrar em uma ética do coletivo. Nesse sentido, o MST começa trabalhando com a solidariedade, a socialização do que as pessoas possuem, como alimentos, remédios, ou mesmo na ajuda mútua no trabalho, como mutirões.

Dessa forma, há uma conscientização de que o indivíduo não vive sozinho, mas, sim, como ser de relações sociais que visam à produção e apropriação coletiva de bens materiais e espirituais da humanidade (MST, 1997).

### **3. À GUIZA DA CONCLUSÃO**

Assim, na pesquisa, algumas dificuldades e desafios enfrentados pelos gestores de áreas de assentamentos ficaram evidenciados, com destaque à gestão da escola em questão:

**1)** A burocracia no processo seletivo de professores dificulta a implementação da pedagogia do MST, uma vez que a burocracia estatal, às vezes, envia, para as escolas de assentamentos, professores que não comungam dos objetivos do MST. Esses profissionais, que não têm uma formação para trabalhar com os valores do movimento, dificultam a realização do processo político-ideológico da proposta.

**2)** A rotatividade da gestão e dos professores dificulta a implementação da proposta e a continuidade dos trabalhos pedagógicos. Quando os

professores vão trabalhar nos assentamentos, o MST inicia um trabalho de formação, levando em consideração os seus princípios filosóficos e pedagógicos. Porém, quando esses educadores não se adaptam, devem sair para não emperrarem a implementação da proposta do movimento. Saem também quando, por motivos pessoais, encontram alternativas de vida; causando, de certa forma, transtornos, pois geralmente seus substitutos também não têm formação político-ideológica para trabalhar nessas escolas.

O mesmo acontece com a gestão, quando o coordenador/gestor precisa sair da sua função nos assentamentos e o substituto é do movimento não existem muitos problemas. A situação se agrava, porém, quando os secretários de educação, responsáveis pelas respectivas escolas, querem impor a presença de outro gestor indicado pela SEMED. Observa-se que, para trabalhar no movimento, é necessário ter saberes específicos construídos no bojo da história das lutas dos trabalhadores, por meio do caráter histórico da educação. Nesse sentido, parafraseando Marx, observa Paro:

O ser humano ultrapassa o mero domínio da natureza, no seio da qual nasce, na medida em que apropria da cultura pela educação. É por meio desta que, no decorrer da vida, o ser humano se diferencia cada vez mais da natureza e se transforma, em sua personalidade, no ser humano-histórico, ou seja, no ser humano educado (Paro, 2007, p. 40).

O papel do gestor nas escolas de assentamentos é de fundamental importância por ser ele o mediador junto aos órgãos da burocracia estatal. Como “subordinado”, precisa atender às decisões administrativas, pedagógicas e burocráticas decididas por quem, muitas vezes, não tem vivência com os movimentos sociais do campo. Nesse sentido, o gestor, de acordo com o MST, deve ser muito comprometido com o projeto pedagógico, que seja construído pela coletividade da escola e não com os projetos em forma de “pacotes prontos” nas instituições escolares. Assim, esse gestor deve ter um perfil que leve em consideração os seguintes

elementos:

- a)** capacidade de criar um ambiente educacional que tenha respeito e afetividade;
- b)** exercitar a cidadania junto com a comunidade;
- c)** pensar no crescimento profissional e pessoal de todo o coletivo da escola;
- d)** ter uma relação humanizadora com todos.

**3)** Quando o MST conquista uma certa autonomia em determinados municípios para indicar seus profissionais da educação, há questionamentos por parte dos outros professores municipais por acharem que os “Sem Terra” estão tendo vantagens e privilégios. Isso é um dos motivos que acarreta um tratamento diferenciado dos colegas da rede municipal, que passam a olhar os educadores das áreas de assentamento com preconceito e discriminação.

46

**4)** Outro elemento que dificulta a implementação da proposta do movimento a ser enfrentado pela gestão é a dobra de turno dos educadores em outras escolas da rede municipal. Segundo a Coordenadora da Escola, fica difícil para esses educadores trabalharem com as atividades propostas pelo movimento, que exigem mais tempo disponível, devido à carga horária a ser cumprida na outra localidade onde trabalha. Além disso, há uma interferência na forma do trabalho desenvolvido, pois, no movimento, a proposta é de trabalhar com a educação do campo, levando em consideração os valores e as subjetividades do homem camponês. E muitas vezes, quando alguns educadores trabalham e moram no outro turno na zona urbana, além de estarem enraizados em uma cultura urbanocêntrica, é difícil desvencilharem-se dos valores e da cultura cidadina.

Algumas conquistas também foram enfatizadas. Dentre elas, apesar do descaso sofrido frente à burocracia estatal no que se refere à participação de reuniões e/ou outras atividades do município, já existe a participação

da Coordenação da Educação do MST nas reuniões do Conselho Municipal de Educação e está garantida, também, a participação dos professores nas atividades do movimento (marchas, seminários, encontros...) sem o questionamento da SEMED.

Aqui aparece o debate marxiano de que a sociedade é produto da história e produto concreto dos homens, que é aquilo que produzem ou a forma como produzem. Observa-se, então, que a gestão escolar do MST, no caso da escola pesquisada, tem tentado se inserir no debate junto à burocracia estatal, buscando fazer com que a educação no movimento aconteça de forma coletiva, dialética e dialógica, ou seja, "em movimento", construindo a história do MST. Nesse caso, conclui-se que a gestão implementada pelo MST difere da gestão que leva em conta somente os princípios da burocracia estatal. Demanda-se, então, uma nova denominação do que seria a "burocracia" nas escolas de assentamentos, pois esta está voltada para uma função social e tem o poder de decisão diluído no coletivo. Preliminarmente, sugere-se que seja denominada de "racionalidade coletiva", porém esse é um aspecto da pesquisa que necessita mais estudos para que conclusões mais fundamentadas sejam obtidas.

47

Outra lacuna apontada nessa pesquisa é a diferença entre os princípios da gestão democrático-participativa do movimento e a da burocracia estatal. Até os organismos internacionais, como o Banco Mundial, apontam para uma gestão democrática e participativa, na qual a comunidade deve estar cotidianamente na escola, por meio dos conselhos escolares, nas reuniões de pais, ou mesmo ajudando como voluntários (Souza, 2006). Isso é o que vem sendo imposto também pelo Governo Federal brasileiro por meio da descentralização na educação, que tem sido efetivada mediante o uso de mecanismos de base racional-legal. Entretanto, o objetivo dessa política é a transferência de responsabilidades do Estado para a sociedade civil, com o intuito de obter sucesso na implementação de práticas neoliberais e globalizadas (Souza, 2006).

Na perspectiva weberiana, o movimento dialético de construção histórica não aconteceria, porque ele seria previamente racionalizado e organizado com base no poder burocrático, produzindo estruturas de controle, poder e dominação, a partir de comportamentos planejados “*a priori*” como metas objetivas a serem alcançadas.

No debate sobre os movimentos sociais fica difícil definir em qual categoria o MST se encaixa, pois ao mesmo tempo em que ele tem tradição marxista, com líderes carismáticos, elementos que envolvem fatores psicossociais da tradição clássica, como a mística, os símbolos, a memória, ele tem materializado, na sua prática, um jeito “*sui generis*” de mobilizar os trabalhadores em torno de mudanças pontuais na sociedade com base em categorias como identidade e valorização da cultura, próprias dos MST. Isso o torna bastante eclético. Faz parte do seu contexto o que Gohn (2007,p.18) denomina de participação cidadã, que é

lastreada num conceito amplo de cidadania que não se restringe ao direito ao voto, mas constrói o direito à vida do ser humano como um todo. Por detrás dele há outro conceito que é o de cultura cidadã, fundado em valores éticos universais, impessoais. A participação cidadã funda também numa concepção democrática radical que objetiva fortalecer a sociedade civil no sentido de construir ou apontar caminhos para uma nova realidade social – sem desigualdades, exclusões de qualquer natureza.

É nesse contexto que se insere o MST. Ao mesmo tempo em que luta por questões universais como a transformação da sociedade, envolve-se numa rede de movimentos sociais da sociedade civil, voltando-se para aspectos pontuais que circundam em torno de questões de cidadania, as quais versam sobre problemas identitários e culturais, como: ecologia, sexo, raça, dentre outros.

Notável também pela sua capacidade de politização do tema da reforma agrária e de mantê-la na pauta nacional de discussão, o MST pode ser caracterizado por “um misto espantoso de religiosidade popular, revolta

camponesa 'arcaica' e organização moderna, na luta radical pela reforma agrária e, em longo prazo, por uma 'sociedade sem classes' "(Gohn, 2007, p. 18).

No que se refere à transformação da sociedade, o MST tem como ideário a mudança para o socialismo, mas, de acordo com Mészáros (2009,p.78)

isso só seria efetivável com um projeto pós-capitalista. (...) Em outras palavras, é realizável apenas como um passo na direção de uma transformação sócio-histórica global, cujo objetivo não pode ser outro senão ir para além do capital em sua totalidade.

Para isso, o movimento tem lutado em torno de um projeto popular com viés socialista para o país. E quando faz tal proposta, já assume feições de partido político. A centralidade da orientação ideológica e a importância da educação política como balizadoras da estrutura organizativas indicam uma clara similaridade à estrutura dos partidos socialistas da Europa Continental (Duverger, 1970). Os objetivos do movimento estão além da defesa de direitos imediatos de saúde, habitação, moradia, educação, pois se expandem para as questões ético-políticas quando faz proposições de um projeto para toda a sociedade, abarcando não somente os trabalhadores rurais, mas também sintetizando uma pauta política com propostas totalizantes.

Logo, observa-se que o exercício da atividade docente em assentamentos do MST requer muitos aprendizados teóricos para ressignificar a prática dos profissionais do coletivo de educação, produzindo novos conhecimentos, voltados para a realidade da comunidade em que trabalha, levando em consideração aspectos culturais, sociais, políticos e econômicos, por meio dos quais o educador precisa estar sempre atento para, por meio da pesquisa, inseri-los no seu planejamento, e assim, "conscientizar" os alunos e ajudá-los na aquisição de aprendizagens significativas para a transformação da sociedade e para a coletividade, como propugna esse movimento social.

## Referências

- Brasil. Senado Federal (1996). *Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº.9394*. Disponível em [portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_idbn2.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_idbn2.pdf) Consultado em 05 maio 2010.
- Bogo, Ademar (1999). *Lições de luta pela terra*. Salvador: Memorial das Letras.
- Bogo, Ademar (2008). *Identidade e luta de classes*. São Paulo, S.P.: Expressão Popular.
- Bordignon, G. (2005). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, A. & Aguiar, P. M. (Orgs.), *Política e gestão da educação* (4ª ed.). São Paulo, S.P.: Cortez.
- Caldart, R. S. (2004). *Pedagogia do Movimento Sem Terra*. Petrópolis, R.J.: Vozes.
- Duverger, Maurice (1970). *Os Partidos Políticos*. Rio de Janeiro, R.J.: Zahar.
- Fernandes B. M. ; Cerioli, P. R. & Caldart, R. S.(2000). Primeira Conferência Nacional "Por uma Educação Básica do Campo". In: Arroyo M. G.; Caldart, R.S. & Molina, M. C. (Orgs.). *Por uma Educação do Campo*. Petrópolis, R.J.: Vozes.
- Frigotto, Gaudêncio (1991). O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: Fazenda, Ivani (Org.). *Metodologia da pesquisa educacional* (2ª. ed.). São Paulo, S.P.: Cortez.
- Gil, Antônio Carlos (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª.ed.). São Paulo, S.P.: Atlas.
- Gohn, M. G. (2007). *Movimentos e lutas sociais na história do Brasil*. São Paulo, S.P.: Loyola.
- Guba, E. & Lincoln Y. S. (1981). *Effective Evaluation*. San Francisco, California, EEUU: Jossey-Bass.
- Honorato Filho, J. D. (2006). *A pedagogia do MST no espaço da Escola Municipal Emiliano Zapata em Barra do Choça – BA*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Monografia de conclusão do curso de

Pedagogia).

- Kosik, Karel (1995). *Dialética do concreto* (6ª. ed.). Rio de Janeiro, R.J.: Paz e Terra.
- Lakatos, Eva Maria (1991). *Fundamentos de metodologia científica* (3ª. ed.). São Paulo,S.P.: Atlas.
- Lüdke, M. & André M. E. D. (1986). *A pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo,S.P.: EPU.
- Martins, J. (2002). A pesquisa qualitativa. In: Fazenda, Ivani. (Org.). *Metodologia da pesquisa educacional* ( 8ª. ed.). São Paulo,S.P.: Cortez.
- Martins, F. J. (Org) (2008). *Educação do campo e formação continuada de professores*. Porto Alegre, R.S.: Est Edições.
- Mellucci, A.(1989). A experiência individual na sociedade planetária. *Lua Nova*, São Paulo, 38.
- Mészáros, I. (2009). *A crise estrutural do capital*. Tradução Francisco Raul Cornejo. São Paulo,S.P.: Bomtempo (Mundo do Trabalho).
- Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) (1995). O que queremos com as escolas de assentamento. *Caderno de Educação*, Porto Alegre, 18.
- Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) (1997). Princípios da Educação no MST. *Caderno de Educação*, Porto Alegre, 8.
- Oliveira, D. A. (2002). Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: Oliveira, D. A. & Rosar, M. de F. F. (Orgs). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Oliveira, M. A. M. (2005). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis,R.J.: Vozes.
- Paro, V. H. (2007) *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- Santos, A. R. dos (2010). *A gestão educacional do MST e a burocracia do Estado*. Dissertação de Mestrado em Educação/UFMG.

Souza, M. A. (2006). *Educação do campo: propostas e práticas pedagógicas do MST*. Petrópolis,R.J.: Vozes.

Weber, M.(1976). *Ensaio de Sociologia e outros escritos*. Seleção de Maurício Tratemberg. São Paulo,S.P.: Victor Civita. (Coleção os Pensadores).