


Assédio Moral e gestão do trabalho pedagógico sob o olhar das narrativas autobiográficas

Moral harassment and pedagogical work management under the view of autobiographic narratives

Acoso moral y gestión del trabajo pedagógico desde la perspectiva de las narrativas autobiográficas

Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira 
Instituto Federal de Rondônia, Vilhena – RO, Brasil.
monica.oliveira@ifro.edu.br

Julio Sérgio Camargo 
Universidade Federal do Pará, Belém – PA, Brasil.
j.s.camargo@hotmail.com

Recebido em 20 de fevereiro de 2026

Aprovado em 19 de março de 2026

Publicado em 01 de abril de 2026

RESUMO

Este trabalho teve como temática o Assédio Moral na Gestão Escolar da Educação Básica, elegeu-se como objetivo geral analisar o fenômeno do assédio moral em práticas de gestão escolar em uma instituição de ensino da rede municipal de Ji-Paraná a partir de narrativa autobiográfica do próprio pesquisador e orientador escolar. Como objetivos específicos foram delimitados em compreender o fenômeno assédio moral nas relações de trabalho educacional em face de sua relevância de problematizar o tema para além da aparência; identificar atos através dos quais essa forma de violência mais se exterioriza em ambientes educacionais e analisar, por meio de narrativas autobiográficas de um servidor, as práticas de assédio moral na gestão escolar em uma escola da rede municipal de ensino de Ji-Paraná. O fenômeno do Assédio Moral foi compreendido neste estudo como uma representação aparente, necessitando de mediações para compreendê-lo, conforme o Método Materialismo Histórico-Dialético (MHD). Metodologicamente para coletas de dados, além das narrativas autobiográficas, recupera-se também documentos legais. Os resultados apontam que o fenômeno do assédio moral experienciado se vincula ao sistema capitalista, envolvendo a sobrecarga e precarização do trabalho dos profissionais da educação e controle de resultados. Defende-se a gestão democrática nas escolas públicas, discutir a temática convidando especialistas da área e como postura e práxis

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644490921>

ancorada no Materialismo Histórico-Dialético, a necessidade de superação do modo de produção do capital.

Palavras-chave: Assédio moral; Gestão escolar; Narrativas autobiográficas.

ABSTRACT

This work had as its subject the theme of the moral assault in Basic Education of School Management, it was chosen as a general objective to analyze the moral assault phenomenon in practices in school management in an educational institution of the municipal system of Ji-Paraná from the autobiography narrative of this searcher and school counselor. The specific objectives were to understand the phenomenon of moral harassment in educational work relations in view of its relevance in problematizing the issue beyond appearance; to identify acts through which this form of violence is most externalized in educational environments and to analyze, through autobiographical narratives of a server, the practices of moral harassment in school management in a school of the municipal education network of Ji-Paraná. The moral assault was comprehended in this study as an apparent representation, needing mediation to be comprehended, according to the Historical-Dialectic Materialism Method. Methodologically to collect data, beyond the autobiography's narratives, it's recovered in legal documentation. The results indicate that the phenomenon of moral harassment experienced is linked to the capitalist system, involving the overload and precariousness of the work of education professionals and control of results. It defended the democratic management in public schools, discussing the theme by inviting specialists in the area and with posture and praxis anchored in the Historical-Dialectic Materialism Method, the need in overcoming the mode of capital production.

Keywords: Moral assault; School management; Autobiography narrative.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como tema el Acoso Moral en la Gestión Escolar de la Educación Básica, y el objetivo general fue analizar el fenómeno del acoso moral en las prácticas de gestión escolar en una institución educativa de la red municipal de Ji-Paraná a partir de la narrativa autobiográfica del propio investigador y consejero escolar. Se definieron objetivos específicos para comprender el fenómeno del acoso moral en las relaciones de trabajo educativo teniendo en cuenta su relevancia en la problematización de la cuestión más allá de la apariencia; Identificar los actos a través de los cuales esta forma de violencia se expresa más en los ambientes educativos y analizar, a través de narrativas autobiográficas de un servidor público, las prácticas de acoso moral en la gestión escolar de una escuela de la red municipal de educación de Ji-Paraná. El fenómeno del Acoso Moral fue entendido en este estudio como una representación aparente, requiriendo de mediación para su comprensión, según el Método del Materialismo Histórico-Dialéctico (MHD). Metodológicamente para la recolección de datos, además de narrativas autobiográficas, también se recuperan documentos legales. Los resultados indican que el fenómeno del acoso moral vivido está vinculado al sistema capitalista, involucrando la sobrecarga y

precariedad del trabajo de los profesionales de la educación y el control de resultados. Se aboga por la gestión democrática en las escuelas públicas, discutiendo el tema invitando a expertos en la materia y, como postura y praxis anclada en el Materialismo Histórico-Dialéctico, la necesidad de superar el modo de producción capitalista.

Palabras clave: Acoso moral; Gestión escolar; Narrativas autobiográficas.

Introdução

Desenvolver uma abordagem teórica sobre assédio moral na Educação Básica é um tema que dialoga com estudos e discussões de autores da Psicologia (Schlindwein, 2019; Souza, 2020) e da Educação (Hypolito, 2011). Da mesma maneira, vivências da atuação profissional deste pesquisador na gestão escolar de uma escola da rede de ensino municipal de Ji-Paraná tem experienciado vivências de assédio, o que também não descarta-se ser reflexo de um movimento maior, discutido em algumas literaturas como precarização do trabalho (Antunes, 2018), reestruturação produtiva do capitalismo (Souza, 2020) e também tratado por Hypolito (2011) como reflexo da chamada Nova Gestão Pública no serviço público, no trabalho docente, especificamente à ameaça na educação escolar.

Na literatura há diversas explicações a respeito de Assédio Moral, como exemplo no trabalho de Schlindwein (2019), em que se discute o uso de estratégias de gestão no serviço público como mecanismo de vexação. Em geral, como a estabilidade do serviço público dificulta a prática de demissões, utiliza-se “a estrutura hierárquica para perseguir, humilhar e promover um terror psicológico, forçando o funcionário a buscar uma maneira de pedir mudança de setor, o afastamento por adoecimento ou, no limite, a demissão” (Schlindwein, 2019, p. 232). Para a autora, o assédio moral serve à nova mudança no mundo do trabalho e às chamadas implantações das novas práticas de gestão, com foco nas metas e objetivos a se alcançar.

Antunes (2018), ao pontuar sobre as transformações no mundo do trabalho, tem denunciado sobre as ações neoliberais na precarização, negação de direitos trabalhistas, responsabilização, controles dos meios de produção, modelos de gestão nos quais privilegiam a competitividade e a meritocracia. A precarização do trabalho, entre diversas características descritas por Antunes (2018), consiste na retirada de recursos que tendem a comprometer o funcionamento do serviço público ofertado, aplicando-os em meios de produção privados. Tal prática, traz como consequências, baixos salários dos servidores, condições de trabalho mais precárias e acompanhada pela lógica da competitividade e da responsabilização, promovendo uma subjetivação do fracasso individual e produzindo o adoecimento da classe-que-vive-do-trabalho.

No estudo de Gramsci (2000) ao tratar do americanismo e fordismo, descreveu sobre as mudanças nos modos de produção e o controle da subjetividade do trabalhador. O fim do fordismo e a abertura da reestruturação econômica no americanismo, acaba por interferir na subjetividade dos indivíduos cooperando massivamente para essas mudanças. É possível perceber que *slogans* neoliberais

(meritocracia, competitividade, responsabilização, individualismo, etc.) cooperam às metamorfoses no ambiente de trabalho, por exemplo, o conceito de bom servidor/trabalhador é aquele que acompanha o modelo de acumulação flexível, ou seja, além de fazer o seu trabalho, doa o seu tempo para fazer outras tarefas além de sua responsabilidade. Isso está presente nas discussões de Hypolito (2011) pontuando sobre o trabalho docente, no qual a Nova Gestão Pública, com a falaciosa mensagem de eficiência nos serviços públicos, estabelece rígidos controles do trabalho docente, utilizando para isso o *accountability*, e sobre as chamadas New Public Management (nova gestão pública) em que esse mecanismo de controle de resultados torna-se um programa de responsabilização e avaliação da produtividade. Nesse processo, avaliações em larga escala são utilizadas para focalizar e atribuir ao micro (à escola, ao professor, à família) a culpa pelo não alcance das metas estabelecidas em planos internacionais.

Em nível global, existe uma mudança nos modos de produção capitalista e a nível local os serviços públicos vêm sofrendo esses ataques para se ajustar a essas demandas, o que faz jus ao uso de práticas desumanas para cumprir metas e índices. O Assédio Moral constitui uma das práticas desse modelo de gestão. Concordo em dizer que:

O Assédio Moral no trabalho é uma estratégia da luta de classes, utilizada pelos patrões contra seus empregados/as, que a depender da resistência historicamente construída, do estágio da luta de classes naquele local de trabalho, pode ser um processo com atos mais sub-reptícios ou visíveis, mais ou menos intensos, mais ideológicos ou materiais, etc (Souza, 2020, p. 117).

Dito isso, o que foi tratado por Hypolito (2011) sobre *accountability*, o controle dos modos de produção e diante da precarização do trabalho, falta de recursos, a necessidade de cumprir as metas estabelecidas da hierarquia superior, o Assédio Moral tem sido uma estratégia. Para se efetivar o controle do trabalho, os modos mais democráticos de gestão não são utilizados, o que facilita o controle do superior hierárquico.

Apesar da gestão democrática nos espaços escolares públicos estar prevista na legislação federal (Brasil, 1996), na prática em algumas escolas do Brasil isso não ocorre. Esse modelo de gestão democrática orienta a participação da comunidade nas tomadas de decisão, como na elaboração da proposta pedagógica de forma coletiva, eleição e escolha dos diretores pela comunidade escolar, criação e participação de conselhos escolares, grêmios estudantis. Essas discussões também se apresentam em Paro (2012) que aponta a necessidade de se estabelecer a gestão democrática da educação, porém de forma drástica essas orientações não são acatadas e são substituídas pelos modelos de gestão empresarial, capitalista, transformando a escola pública em uma empresa (Laval, 2004).

Sobre gestão, Croti, Ikeshoji e Ruiz (2014) assim dizem:

Entende-se assim que a gestão que emana no ambiente escolar deve ser norteada para a educação. Tendo a escola como essencial objetivo a educação, uma vez que favorece a formação do ser humano. Nela se sobressai a interação entre as pessoas, cujo desenvolvimento das

potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e atitudinais ocorre via o processo de ensino aprendizagem (p. 907).

No trabalho desses autores (Croti; Ikeshji; Ruiz, 2014), a gestão escolar é a organização, os modelos de agir sobre as ações para se atingir os objetivos da educação escolar, seja em coordenar, supervisionar, orientar e colaborar com a organização dos espaços educativos. Neste estudo o papel da educação escolar é aquele pontuado por Saviani (2019) produzir direta e intencionalmente a humanidade nos indivíduos, assim torná-los contemporâneos.

Desse modo, o estudo aqui exposto visa responder a seguinte questão problema: de que maneira o assédio moral se manifesta no ambiente pedagógico? Para isso, o objetivo está centrado em analisar o fenômeno do assédio moral em práticas de gestão escolar em uma instituição de ensino da rede municipal de Ji-Paraná a partir de narrativa autobiográfica do próprio pesquisador e orientador escolar. Como objetivos específicos foram delimitados em compreender o fenômeno assédio moral nas relações de trabalho educacional em face de sua relevância de problematizar o tema para além da aparência; identificar atos através dos quais essa forma de violência mais se exterioriza em ambientes educacionais e analisar, por meio de narrativas autobiográficas de um servidor, as práticas de assédio moral na gestão escolar em uma escola da rede municipal de ensino de Ji-Paraná.

Na perspectiva democrática e integradora para a gestão escolar, em que se buscam orientações mais éticas e a melhoria do ambiente de trabalho, a discussão acerca do assédio moral é de grande relevância. Conceituar e abordar a temática permite dar continuidade na discussão científica sobre a temática, como meio de identificá-la, problematizá-la e sintetizá-la para além das relações imediatas. Esta breve abordagem poderá proporcionar a compreensão fática sobre o fenômeno do assédio moral e desvelar aos gestores os mecanismos democráticos e preventivos.

Estabelecidas as diretrizes iniciais a partir das quais foram consolidados os argumentos deste estudo, dividiu-se o trabalho em três subtópicos. Procedimentos metodológicos descrevendo o método recuperado e a metodologia utilizada na coleta de dados; resultados e discussões apresenta-se os dados coletados e discussões com o referencial teórico; e considerações finais descrevendo o momento de síntese conforme postula o Materialismo Histórico-Dialético.

Procedimentos metodológicos

Para esta pesquisa, o método utilizado foi o Materialismo Histórico-Dialético por entender que o tema faz parte de uma construção histórica e concreta, atrelado ao bloco histórico do capitalismo (Gramsci, 2000). A partir do método, os dados podem ser compreendidos como representação caótica do todo, que revela mas oculta o real, necessitando de mediações para sua compreensão (Kosik, 1997; Netto, 2011).

Os dados coletados e recuperados para constituição da totalidade, metodologicamente foi extraído no uso de narrativas autobiográficas das vivências

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644490921>

que me acompanham na atuação como orientador educacional na rede pública municipal de ensino. De acordo com Passeggi, Nascimento e Oliveira (2016, p. 114).

O uso de narrativas autobiográficas como fonte de investigação e método de pesquisa assenta-se no pressuposto do reconhecimento da legitimidade da criança, do adolescente, do adulto, enquanto sujeitos de direitos, capazes de narrar sua própria história e de refletir sobre ela.

As narrativas autobiográficas configuram o encontro do pesquisador com a investigação e são agregadas ao estudo para contribuir com as referências construídas. Em outras palavras, são narrativas de experiências de profissionais da educação na relação do cotidiano escolar. Elas estão amalgamadas na realidade social e cultural e dialogam com outros gêneros discursivos como documentos oficiais, currículo escolar, regimentos internos, atas de reuniões etc. Na metodologia de investigação científica realizada, buscam-se lembrar acontecimentos ocorridos no ambiente escolar, contar momentos e descrever sentimentos passíveis de se configurarem como método de geração de dados e textos de análise em investigações científicas.

São, portanto, narrativas nascidas espontaneamente no processo da atividade social e profissional, que procuram evidenciar o que a documentação legal e registros oficiais não conseguem. É um gênero do discurso de tipo secundário capaz de conectar a prática de gestão escolar à ação investigativa, para dar a ver o movimento de compreensão.

Neste estudo, entre os dados para discussão exponho experiências deste pesquisador no âmbito do trabalho da gestão que configuram assédio moral, em uma escola pública do município de Ji-Paraná, no ano de 2021 e 2022.

A revisão bibliográfica conceitual, por intermédio de literaturas, busca corroborar a temática em torno de conceitos como: Assédio Moral, Gestão Escolar e Serviço Público. Também foi feito uso de análise documental, por intermédio de pesquisa no portal da transparência do município de Ji-Paraná, em que constam documentos legais que tratam de gestão democrática nas escolas públicas municipais de Ji-Paraná e Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores da Educação e recupera-se na legislação nacional referente à gestão educacional. Essa pesquisa foi realizada no período de 10 de outubro de 2022 a 25 de outubro de 2022.

Em relação aos critérios éticos da pesquisa, por se tratar de um estudo que utiliza como técnica a coleta de dados documentais e narrativas autobiográficas, experiências profissionais do autor, dispensa de parecer. Conforme a resolução do Conselho Nacional de Saúde n. 510, de 07 de abril de 2016 (Brasil, 2016, p. 1), não necessita de avaliação do comitê de ética “VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito”.

Resultados e discussões

O município de Ji-Paraná pertence ao estado de Rondônia, região Norte do Brasil. Atualmente, contém uma população de 124.333 pessoas (Ibge, 2022), com Índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) estimado em 0,714 (Ibge, 2010). No âmbito da educação escolar, a rede de ensino municipal continha em 2023 um total de 35 escolas municipais (Inep, 2023).

Apresentado o contexto geográfico desta pesquisa, o fenômeno do Assédio Moral é tratado neste estudo como reflexo do modo de produção do capital. No método MHD, o mundo das representações é considerado como manifestação irreal do todo, é parte da totalidade mas ainda não é o concreto pensado (Kosik, 1997). A totalidade é uma categoria metodológica e fundante do MHD, para se atingir a ela, necessita extrair da realidade, ou do fenômeno, as particularidades e em movimento dialético constitui-se a totalidade. De igual maneira, Kosik (1997) descreve o movimento do conceito *concreto pensado* quando o fenômeno, ou *concreto caótico*, é compreendido no movimento final de síntese, passando pelas mediações do abstrato. Neste sentido, apesar de recuperarmos como um das técnicas de coleta de dados às narrativas autobiográficas, a análise seguiu pelo prisma do MHD.

O Assédio Moral foi analisado como um elemento de uma totalidade, o qual uma simples observação não daria conta de responder, por isso sua compreensão é um conhecimento científico, carecendo que o pesquisador de forma rigorosa questione o objeto a abstrair suas determinações, de modo que em síntese seja a reprodução ideal do objeto que se pesquisa (Netto, 2011). Apoiado no pensamento de Netto (2011) que considera que as manifestações devem ser tomadas no campo da aparência, as vivências tratadas nas narrativas autobiográficas e os documentos legais contém elementos apropriados como representações caóticas da totalidade e carece de, exaustivamente, passar pelo crivo da análise e síntese para compreensão dela.

Apesar das singularidades retratadas nas narrativas deste estudo se especificarem de uma vivência em contexto específico, uma escola da rede pública de ensino municipal, alguns elementos a serem analisados estão embutidos em uma manifestação maior, o contexto neoliberal. Ao assumir o método MHD como bússola de análise, seria antidialético descrever que as representações das narrativas se aplicam de modo geral tendo as mesmas manifestações em outras realidades ou relações sociais.

As leituras apresentadas neste trabalho clarificam que a agenda neoliberal exigiu modos de gerir os serviços públicos. Na reestruturação produtiva percebe-se a necessidade dos intelectuais orgânicos em manter o controle dos modos de produção, sendo que para atingir os objetivos fazem jus ao uso de métodos não democráticos de controle nos espaços públicos. A responsabilização da escola pública para se atingir objetivos entra no bojo da discussão (Hypolito, 2011).

O conceito de intelectuais orgânicos, é tratado por Gramsci (2000) descrevendo que no processo de lutas de classes, o capital forma para si intelectuais que

corroboram na superestrutura (igrejas, escolas, ONGs, parlamento, etc) para manter o modo de expropriação da vida desigual, de igual modo a classe subalterna deve e também forma para si intelectuais na luta pela emancipação, citamos como exemplo professores conscientes da luta de classes, etc.

Antes de adentrar-se nos relatos e análises, o trabalho desempenhado por esse autor/pesquisador na educação básica municipal é de orientador escolar, contratado via concurso público de provas e títulos, com carga horária semanal de trabalho de 40 horas semanais. De acordo com a Diretrizes Nacionais para o Curso de Pedagogia (Brasil, 2006), o orientador está disponível na instituição para apoiar e acompanhar desenvolvimento de programas e projetos educacionais, e é vinculado à gestão escolar. No trabalho desempenhado por esse autor, se encontra desenvolver projetos pedagógicos sobre temas que visam abordar violência escolar, direitos e deveres dos estudantes, encaminhamento de casos de queixas escolares à rede de apoio e proteção da criança e do adolescente e a outros profissionais especialistas.

No entanto, a função desse profissional muitas vezes não é bem compreendida por profissionais da escola, que equivocadamente acreditam que o trabalho versa atuar em casos de indisciplina, apenas. Na pandemia do Covid-19 que se iniciou no ano de 2020 no Brasil, além do trabalho docente, o trabalho da gestão escolar foi severamente impactado, incluindo a função do orientador escolar que viu enormes desafios de manter a parceria entre família, escola e comunidade, em um ambiente e condições de trabalho que não disponha de recursos suficiente para desempenhar funções escolares em um contexto histórico desconhecido.

No ano de 2021, esse autor experienciou momentos de Assédio Moral em uma escola pública da rede municipal de Ji-Paraná - RO. Elas ganharam forma em momento de mudança de gestão municipal e posterior troca de diretores escolares, em que é comum a prática da indicação política para a gestão das escolas.

A influência político-partidária ainda condiciona a escolha de gestores com evidente manutenção de práticas de patrimonialismo e mandonismo na sociedade vigente, especialmente na área educacional. A indicação política corresponde, à opção de livre escolha dos gestores pelos prefeitos, governadores, etc., ainda muito utilizada no Brasil. No município de Ji-Paraná essa prática perdura por décadas.

Essa realidade evidencia a urgência de práticas de gestão democrática no campo educacional como forma de assegurar tomada de decisões por parte da comunidade escolar (direção, pais, comunidade, professores, alunos e funcionários) e que minimizem práticas de Assédio Moral e autoritarismo. Cabe destacar que a gestão democrática está estabelecida na Constituição Federal do Brasil, de 1988, como um dos princípios que deve nortear o ensino público (Brasil 1988). Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB nº 9.394, Artigo 3ª, inciso VIII) apresenta a gestão democrática como um princípio que norteia o ensino (Brasil, 1996).

No âmbito da gestão democrática nas escolas públicas, os autores asseguram a importância desse modelo de gestão na Educação Básica (Paro, 2012). Não apenas

na eleição de diretores, mas o que possibilita participação da comunidade escolar em decisões importantes na escola.

Em outubro de 2022, por intermédio do canal Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão e-SIC foi questionado sobre a existência de documentos próprios tratando-se da eleição de diretores na rede municipal. A resposta obtida foi para deslocar-se até a Superintendência de Gestão Escolar do município, a pedido da Secretaria Municipal de Educação. Porém, por se tratar de uma pesquisa que dispensa entrevistas, não foi coletada essa informação presencial, demonstrando a importância de coletar e analisar esses dados com precisão em outros estudos.

Ao realizar uma busca no portal da transparência foi possível identificar que o Plano Municipal da Educação (Ji-Paraná, 2015) assegura a importância de se estabelecer a gestão escolar democrática entre as metas decenais. A lei 3256 de 2019 (Ji-Paraná, 2019) trata da gestão democrática nas escolas municipais, entre vários pontos que assegura a participação da comunidade escolar em processos decisórios na escola, coloca-se ao cargo de direção, elaborado por instrumento próprio, como eleição, passando antes por diversas fases anteriormente, entre elas provas de conhecimentos.

Todavia, até o presente momento, ano de 2022, os cargos de diretores da rede municipal de ensino de Ji-Paraná continuam sendo por indicação política e pela experiência observada os indicados são usualmente apoiadores de políticos locais. Não há registros de informações a respeito do motivo do cumprimento ou não da lei em questão na rede municipal e por que ainda permanece a indicação política. Em estudos como o de Paro (2012) percebe-se que a gestão democrática não é o modelo mais ideal para marchar na reestruturação produtiva neoliberal, por isso não vantajosa ao capital.

Outro ponto a se trazer para análise é que dentro do conceito de *accountability* discutido por Hypolito (2011), implica em problematizar que o modelo neoliberal de gestão precisa responsabilizar e controlar a produção de resultados. A indicação política de diretores escolares pode cooperar na facilitação deste controle, o que possibilita a implantação de cima para baixo políticas públicas que impactam a educação.

Pelo viés que estrutura o *accountability*, percebe-se que os diretores escolares correm o risco de serem responsabilizados pelo não cumprimento de metas e prazos estabelecidos e caso haja resistência de profissionais na implantação de propostas pedagógicas, políticas públicas dentro da Educação Básica, esse gestor poderá ser responsabilizado ou substituído.

É possível associar tal conjuntura ao processo de precarização da educação pública, uma vez que, conforme Antunes (2018) pontua sobre a precarização do trabalho, possibilita discutir que os diretores escolares quando indicados devem servir ao modelo neoliberal de gestão, utilizando os poucos recursos recebidos para produzir resultados a serviço do capital. Motiva-se a produzir *mais com menos*, de modo a elevar o status de *bom gestor*. Nesse contexto, o Assédio Moral, em alguns casos,

passa a ser utilizado como meio para manter o controle, uma estratégia de gestão no serviço público conforme pontua Schindwein (2019).

No ano de 2021, em uma escola da rede pública municipal de Ji-Paraná-RO, da zona rural, houve troca de gestão com a mudança de prefeito. Grande parte das escolas receberam novos diretores nomeados para ocupar o cargo, indicados politicamente. À época atuava na função de orientador escolar em escola do campo, a qual também sofreu mudanças na gestão.

Nas primeiras reuniões com a equipe, esse gestor trazia em suas falas experiências anteriores na função em outras escolas do município e tinha recebido o convite novamente da Secretaria Municipal de Educação, pois trabalhava com respeito, ética e responsabilidade. A equipe da qual sou integrante fez uma acolhida ao novo diretor escolar e foram realizadas reuniões de alinhamento.

Em reunião com a equipe gestora, composta pela orientação escolar, supervisão escolar e direção escolar, foi enfatizado a importância desta equipe não perder os prazos estipulados pela secretaria, dar respostas positivas a documentos oficiais, por meio de documentação solicitada, cumprimento de programas e projetos da rede municipal. O diretor enfatizou ter sido referência nos últimos cargos ocupados como gestor, indicados pela secretaria, em cumprir com as determinações da mesma e isso era ponto positivo para a equipe.

A experiência vivenciada evidencia o que Hypolito (2011) descreve como controle da produção e dos resultados via *accountability*, em que fica explícita na fala do gestor a preocupação em cumprir os prazos e as metas, a responsabilização intrínseca no discurso, como também a competitividade quando o gestor enfatiza em reuniões a importância de constituir a melhor equipe da rede municipal.

Em outras reuniões, vivenciei a direção enaltecer o trabalho dos professores tratando-os com cordialidade ao mesmo tempo que fazia um discurso antagônico com a equipe gestora, destacando que a função era controlar o trabalho docente para ser executado da maneira mais tranquila possível. O discurso era ameno e cordial com os professores, impositivo e autoritário com a equipe gestora (supervisor escolar, orientador escolar e vice-diretor).

Várias possibilidades de análise podem ser evidenciadas na diferença em tratamento advindo do gestor, uma delas seria que o mesmo era professor e estava no cargo de diretor escolar e de acordo com o PCCS – Plano de Carreira, Cargos e Salários do Município (Ji-Paraná, 2001) a função lhe traria relativa diferença tanto nos aspectos salariais quanto nos aspectos de enquadramento funcional. Sobre o PCCS havia discussões sobre a diferença salarial entre os profissionais e que por vezes trazia um clima de competitividade entre as categorias profissionais. Inclusive em nossas experiências em participar de reuniões políticas no ano de 2020 a proposta de alguns políticos era valorizar apenas a categoria dos professores e congelaria o aumento de salários dos orientadores e supervisores escolares. O diretor escolar à época era adepto a essa proposta.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644490921>

Outra análise sobre a diferença de tratamentos, relacionada a indicação ao referido diretor reside no fato do político local ter recebido considerado apoio político da classe docente, logo considerava-se importante manter a união entre os professores das escolas municipais para manter a hipótese de recebimento de apoios futuros em eleições, ponto também discutido por Paro (2012) e Croti, Ikeshoji e Ruiz (2014) sobre a influência político-partidária nas gestões escolares.

Recordo-me de que em abril de 2021, em pleno ano letivo com ensino remoto emergencial, em decorrência da pandemia por Covid-19 associada a elevada falta de servidores públicos na rede municipal, o então diretor escolar delegou que esse pesquisador desempenhasse outras funções para além do contrato de trabalho. Na ocasião, fui informado que teria que acumular as funções de Orientador Escolar e responsável pelo controle dos livros didáticos. Diante do fato, apresentei ao diretor o seguinte argumento:

Olha senhor, entendo que estamos sem servidores no quadro neste momento, mas o serviço de entrega de livros e controle dos mesmos é tarefa de um servidor específico. Não consigo atender meu trabalho como orientador e atender esse trabalho também. Acredito que o viável, enquanto a SEMED não envia novos servidores, fazemos uma reunião com todos os servidores da escola e quem estiver mais disponível e puder colaborar aceitar o serviço. Penso que seria o ideal.

Após ouvir, o diretor gesticulou com os olhares em volta, fazendo de conta que a sala estivesse lotada de servidores, apontava os dedos para as cadeiras vazias da sala como se em diálogo com pessoas imaginárias no local e disse:

Olha, estou fazendo a reunião agora. Alguém aqui tem algo contra o orientador ficar responsável por essa função de controle de livros na biblioteca? Ok, todos aprovam. Então, aprovados por todos. Eu estou mandando, sou o diretor e ponto final.

No discurso acima, evidencia-se novamente o flagelo da precarização do serviço público (Antunes, 2018) com a falta de recursos humanos e financeiros, atrelado à responsabilização pelas metas e programas discutidos por Hypolito (2011). Gramsci (2000) problematizou sobre o controle da subjetividade do trabalhador quando o mesmo se culpabiliza, sente-se responsabilizado por não conseguir cumprir com certas determinações, entre elas a própria sobrecarga de trabalho e isso contribui para o adoecimento da classe subalterna e isso é o que produz o Assédio Moral.

Em outra experiência do ano 2021, o diretor escolar reuniu-se com a equipe gestora para tratar na elaboração da proposta pedagógica, dialogamos sobre esse importante documento elaborado coletivamente (Brasil, 1996). Esse pesquisador e uma colega de trabalho, que atua como supervisora escolar, levantamos literaturas que falam da elaboração da proposta, propomos elaborar reunião com a comunidade escolar discutindo em eixos a elaboração do documento.

O diretor contra argumentou dizendo que não tinha prazo para reuniões dessa dimensão, visto que a escola não tinha prorrogação de prazo. De forma desrespeitosa

com a equipe gestora, disse que faltava compromisso e competência técnica para elaborar o documento e determinou a dispensa da participação da comunidade escolar na elaboração da proposta, solicitando que fosse elaborada sem a participação coletiva. A preocupação do gestor era com o prazo estipulado pela Secretaria Municipal de Educação e outros órgãos que cooperam pela fiscalização das escolas públicas. No entendimento e pela literatura, esses órgãos públicos de fiscalização pertencem a sociedade jurídica que na sociedade de classe vem cooperando na coerção para manutenção do *status quo* da dominação (Gramsci, 2000).

As vivências contadas nas palavras acima evidenciam a postura do diretor, mas sobretudo deixa explícito o discurso neoliberal de bom gestor, o qual consegue desempenhar seus trabalhos com falta de recursos e faz uso de mecanismos não democráticos para conseguir atingir suas metas. A precarização do serviço público no âmbito escolar já era realidade muito antes da pandemia por Covid-19, o flagelo fez ampliar e justificar ainda mais o ataque ao estado no processo de gestão das escolas públicas. Com a falta de servidores as escolas tentam sobreviver da forma que convém e gestão antidemocrática tendem a usar mecanismos impositivos, que ferem inclusive os direitos trabalhistas, para cumprir as determinações das secretarias e da administração municipal.

Uma síntese possível: considerações finais

A temática do estudo versa sobre o Assédio Moral e gestão escolar, diante das narrativas autobiográficas deste autor e com a literatura e documentos legais recuperados para este estudo, pode-se perceber que esse fenômeno é reflexo do modo de produção do capital, onde a responsabilização, competitividade e a própria corrupção e a violência está no bojo da expropriação da vida regida pelo sistema neoliberal. Concretamente são produções históricas do sistema de classes excludentes.

Existem diversas formas de se combater o Assédio Moral na Educação Básica, em exercício de síntese uma das hipóteses seria a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas; e a importância de falar sobre o tema no serviço público convidando especialistas da área de modo que discuta com os profissionais as formas de enfrentamento a essa violência. Também, a necessidade de colocar canais de ouvidoria e denúncias sobre o caso.

No caso das narrativas e dados coletados nesta pesquisa, verifica-se também a importância de discutir a valorização dos profissionais da Educação desde a própria lei de Planos e Cargos e Carreiras, de modo a minimizar as lutas de classes entre as categorias profissionais, fazendo-os conscientes de que as lutas de classes são enraizadas no modo econômico excludente, por isso a importância de desvelar o real que ameaça os serviços estatais no Brasil. Logo, ao assumirmos o Materialismo Histórico-Dialético nesta pesquisa, essas estratégias isoladas não seriam suficientes para romper com práticas de violências no serviço público que é reflexo do modelo

capitalista. O ponto central seria a transição do reino da necessidade ao reino da liberdade. Visto que no reino da necessidade, os slogans aqui tratados cooperam para reprodução da violência, estabelecendo rígidos controles dos resultados e o sucateamento do serviço público.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei 9394/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 22/11/2022.

BRASIL. Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia**, licenciatura. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 25 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. **Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CROTI, Adriana; IKESHOJI, Elisangela Aparecida Bulla; RUIZ, Adriano Rodrigues. **Gestão Escolar: reflexões e importância**. *Colloquium Humanarum*, v. 11, p. 903-910, 2014.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000, v. 1 1. Caderno 11 (1932-1933). Disponível em: https://static.fecam.net.br/uploads/1521/arquivos/1349633_gramsci_cadernos_do_carcere_vol_i.pdf. Acesso em 19 maio 2022.

IBGE. **Censo Demográfico: características da população e dos domicílios: resultados do universo**. Rio de Janeiro, 2022.

INEP. Ministério da Educação. **Censo escolar da educação básica: resumo técnico 2023**. Brasília: MEC, INEP, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/estatisticas-educacionais/censo-escolar>. Acesso em: 16 mar. 2024.

HYPOLITO, Álvaro. Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente. **Educação: Teoria e Prática**, v. 21, n. 38, p. 59-78, 2011.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644490921>

Jl-PARANÁ. **Lei nº 3256, de 28 de junho de 2019**. Dispõe sobre a Gestão Democrática na administração do Ensino Público Municipal. Prefeitura Municipal de Ji-Paraná - RO. 2001. Disponível em <http://transparencia.ji-parana.ro.gov.br/transparencia/aplicacoes/publicacao/download.php?id_doc=015887&extencao=PDF>. Acesso em 20 ago. 2022.

Jl-PARANÁ. **Lei nº 2838, de 03 de julho de 2015**. Aprova o Plano Municipal da Educação - PME. Prefeitura Municipal de Ji-Paraná - RO. 2001. Disponível em <http://transparencia.ji-parana.ro.gov.br/transparencia/aplicacoes/publicacao/download.php?id_doc=043693&extencao=PDF>. Acesso em 20 ago. 2022.

Jl-PARANÁ. **Lei nº 1117, de 07 de dezembro de 2001**. Institui o Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores da Educação. Prefeitura Municipal de Ji-Paraná - RO. 2001. Disponível em <http://transparencia.ji-parana.ro.gov.br/transparencia/aplicacoes/publicacao/download.php?id_doc=044173&extencao=PDF>. Acesso em 20 ago. 2022.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. São Paulo: Paz e terra, 1995.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa**. O neoliberalismo em ataque ao ensino público. Londrina, Paraná: Editora Planta, 2004.

NETTO, José Paulo. **Introdução ao estudo do método de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PASSEGGI, Maria. NASCIMENTO, Gilcilene Lélia Souza; OLIVEIRA, Roberta. ; SILVA, V. C. O. . As narrativas autobiográficas como fonte e método de pesquisa qualitativa em Educação. **Revista Lusofona de Educacao**, v. 33, p. 111-125, 2016

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia Histórico-Crítica quadragésimo ano**: novas aproximações. Campinas, SP: Autores Associados, 2019.

SCHLINDWEIN, Vanderleia Dal Castel. Assédio Moral como estratégia de gestão no serviço público. **Trabalho (En)Cena**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 221–237, 2019. DOI: 10.20873/2526-1487V4N1P221. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/5388>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SOUZA, Terezinha Martins dos Santos. A emergência do Assédio Moral na Acumulação Flexível e seus impactos na organização do trabalho. In. TULESKI, Silvana Calvo; FRANCO, Adriana de Fátima; CALVE, Tiago Morales. **Materialismo**

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644490921>

Histórico-Dialético e Psicologia Histórico-Cultural: expressões de lutas de classes no capitalismo. Educafatecie. 2020. p. 109-128.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)