

## GESTÃO DA ESCOLA: REFLEXÕES SOBRE O SIGNIFICADO DE TRABALHO COLETIVO

### SCHOOL MANAGEMENT: REFLECTIONS ON THE MEANING OF COLLECTIVE WORK

Natalina Francisca Mezzari Lopes<sup>1</sup>

Etienne Henrique Brasão Martins<sup>2</sup>

#### Resumo

Orientações pedagógicas para a organização da gestão democrática da escola pública têm sido fundamentadas na necessidade do trabalho coletivo. Com este estudo, apoiado na obra de Engels *A origem da família, da propriedade privada e do Estado* e entendendo que a historicidade da produção da existência humana e a produção do conhecimento caminham juntas, foi possível construir reflexões sobre o significado histórico de trabalho coletivo. O resultado delineou conceitos como “indivíduo coletivo” e “coletivo de indivíduos” que podem contribuir para pensar a organização do trabalho da escola.

**Palavras-chave:** Escola. Administração Escolar. Organização Pedagógica.

#### Abstract

Pedagogical guidelines for the organization of the democratic management of public schools have been based on the need for collective work. Supported by Engels' work *The origin of the family, private property and the State* and understanding that the historicity of the production of human existence and the production of knowledge go together, it was possible to construct reflections on the historical meaning of collective work. The study outlined concepts such as "collective individual" and "collective of individuals" that can contribute to thinking about the school's work organization.

**Keywords:** School. School Administration. Pedagogical Organization.

#### Introdução

---

1 Professora do Departamento de Fundamentos da Educação Área de Gestão Educacional da Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. natalinamezzari@hotmail.com

2 Graduação em Pedagogia- Universidade Estadual de Maringá (UEM). Integrante do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Diversidade Sexual e Gênero (NUDISEX).ettibrasao@gmail.com

A necessidade do trabalho coletivo ou da coletividade na organização da escola democrática tem sido, repetidamente, mencionada pelos estudiosos e requeridas pelos profissionais da educação, especialmente, a partir da Constituição Federal de 1988. No que tange à gestão escolar, as produções<sup>3</sup> têm indicado como trabalho coletivo aquele realizado nos conselhos de escola, nos conselhos de classe ou nas associações de pais e professores para a realização dos objetivos do projeto pedagógico da escola. Esses espaços têm como condicionalidade, a realização das ações em grupo, com decisões de um coletivo de profissionais.

Sforni e Galuch (2017), a partir dos escritos de Leontiev, contribuem para pensar o trabalho coletivo na escola, propondo uma reflexão sobre o sentido pessoal de cada ação, e o significado social da atividade que envolve profissionais da educação na organização da gestão escolar. Para as autoras, o coletivo “[...] se constitui à medida que as pessoas se agregam em torno de um motivo comum” (ibidem, p. 495), instigando, assim, a refletir as bases que envolvem a organização da escola e a relação com a estrutura social vigente, de maneira a questionarmos: Seria esse o trabalho coletivo da escola? O que identifica ou delimita se o trabalho desenvolvido na escola é “coletivo” ou se realiza em “coletividade”?

Veiga (1998b, p. 6) afirma que a escola é um “[...] espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico”. Tal afirmação está em consonância com Sforni e Galuch (2017), pois há um esforço, especialmente dos gestores escolares, para envolver o conjunto dos trabalhadores em torno da função da escola e atender às normativas e aos interesses da comunidade. Surgem, assim, outros questionamentos: Tais encaminhamentos poderiam ser considerados “trabalho coletivo”? É possível considerar trabalho coletivo como trabalho conjunto daqueles que compõem o espaço escolar? E a comunidade tem parte nesse “coletivo” da escola?

Provocações como essas, motivaram buscar o sentido e significado de “coletivo”

---

3 Em levantamento no banco de teses e dissertações da CAPES, realizado em 2018, com o descritor ‘Projeto Político Pedagógico’ foram identificadas 192 produções, destas nove tem como recorte o trabalho da gestão escolar em relação ao PPP. Em todas as nove produções o trabalho coletivo é reivindicado como ação determinante para a gestão democrática do projeto da escola.

e “coletividade” que pudessem contribuir para pensar a gestão do trabalho da escola pública na perspectiva democrática. A delimitação do caminho do estudo teve como pressuposto fundamental que a “historicidade da produção da existência humana e a produção do conhecimento caminham juntas” (FRIGOTTO; CIAVATTA; CALDART, 2020, p. 27). Esse modo de entender é norteado pelo pensamento de Marx e Engels (1999, p. 37), os quais afirmam que “os homens ao desenvolverem sua produção material e seu intercâmbio material, transformam também, com esta sua realidade, seu pensar e os produtos de seu pensar”. Assim sendo, continuam os autores, “não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência” (ibidem, p. 37).

Essa direção metodológica fez compreender que para explorar conceitos relacionados ao trabalho, seria significativo olhar para o processo histórico de organização dos seres humanos na produção da subsistência. Nesse sentido, a leitura do livro de Engels<sup>4</sup> *A origem da família, da propriedade privada e do Estado* (2012)<sup>5</sup> contribuiu para compreender que no movimento histórico da relação dos seres humanos com a natureza, para produzir os meios de vida, novos conhecimentos e relações iam se formando e gerando novas organizações do trabalho.

As formas de organização humana indicavam, também, a forma como a organização e divisão do trabalho foi se desenvolvendo. De uma forma de trabalho coletivo vai se modificando na direção da forma individualizada, até chegar à organização da propriedade privada. Esse caminho histórico possibilitou compreender o movimento aqui denominado de “indivíduo coletivo” para o “coletivo de indivíduos”. O texto apresenta esse olhar com o intuito de contribuir para pensar a dinâmica da gestão democrática da escola pública.

Considerando a amplitude teórica da temática, esse artigo caracteriza-se como uma

---

4 Friedrich Engels, filósofo alemão, viveu no período de 1820 a 1895, contribuiu diretamente com Karl Marx, na formulação dos fundamentos filosóficos do Materialismo Histórico e Dialético.

5 A versão de 2012 é a 3ª edição do livro e conta com a tradução de Leandro Konder, publicada pela Editora Expressão Popular. A primeira publicação da obra é datada do ano de 1884, vindo para o Brasil em 1965 pela Editora Civilização Brasileira. Neste livro, o autor se propõe realizar uma retrospectiva histórica, da organização social do trabalho e da sociedade, fortalecendo a base teórica do Materialismo Histórico e Dialético.

provocação inicial para pensar as relações de trabalho na unidade de ensino como dinâmica importante para a realização de um projeto de sociedade. Conforme Freire (1996) argumenta, compreender elementos estruturantes da organização das relações de trabalho na escola instiga a reflexão crítica sobre a prática permitindo descaracterizar o problema do ativismo, ainda tão presente nos nossos espaços educativos.

### **A construção histórica do “indivíduo coletivo”**

Ao longo do desenvolvimento da humanidade, seguiram-se diferentes caminhos de relações coletivas nas várias localidades do planeta, porém algo é comum a todos os processos: descoberta e apropriação do fogo; construção de abrigo constituindo residência fixa; confecção de vestes; desenvolvimento da agricultura a partir da fixação em um território propício ou não; e a pecuária advinda da domesticação de animais (ENGELS, 2012; LEACOCK, 2012; LESSA, 2012).

Engels em sua obra *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*, pautando-se nos estudos de Morgan, trata das formas de organização pré-histórica da humanidade mostrando as relações coletivas de sobrevivência até a consolidação da propriedade privada – resultante do trabalho. Inicia apresentando as três etapas de desenvolvimento da pré-história da humanidade, conforme indicadas por Morgan: *selvageria; barbárie* e a *civilização*. A passagem de um estado para o outro são marcadas por diversas mudanças e guiadas por tecnologias apropriadas e/ou elaboradas no decorrer dos séculos e desenvolvidas pelas relações de trabalho para a obtenção e a preparação das condições básicas de sobrevivência como habitação, vestes, utensílios e alimentos (ENGELS, 2012).

Ao retroceder para um período remoto da organização da humanidade, Engels apresenta a formação da *horda* como a primeira formação de organização de grupo. A *horda* se caracteriza pela união de determinado conjunto de seres humanos, mediada por uma relação recíproca de liberdade, distanciando-se da sua animalidade. É a passagem do isolamento humano para a convivência em grupo, considerado pelo pensador, como um progresso relevante na história da humanidade, que, contudo, não se sustentou. A produção

da subsistência vai se modificando para uma nova forma de organização social, a família que, para Engels, está relacionada à necessidade de fixar o grupo em um determinado espaço possível de sobrevivência.

Na *gens* ou tribo, a forma primária da família, havia interdependência de cada ser humano para realizar as tarefas e apropriação conjunta, de todos os membros, do seu resultado. Nessa configuração de interdependência, tinha-se uma relação direta com a base material, a qual, também, acompanhava o processo de mudanças na apropriação e modificação da natureza pelo trabalho. Caracterizada como organização primária da família, ou conforme Engels como uma forma de comunismo primitivo, em que se configura pela igualdade de apropriação da produção humana de subsistência. Semelhante à *horda*, na *gens* todos os homens eram responsáveis pelos filhos que surgiam das relações sexuais compondo um coletivo de indivíduos.

Conforme Engels (2012, p. 112, grifos do autor)

os membros da *gens* deviam-se mutuamente ajuda, proteção e, sobretudo, auxílio, por exemplo, para vingar injúrias feitas por estranhos. Cada indivíduo confiava a segurança à proteção da *gens* e podia fazê-lo. Quem o ofendesse, atingia toda a *gens*.

Uma vez fortalecida as relações entre os humanos na tribo, cada membro compõe o todo e tudo gira em torno dessa relação de sobrevivência.

Nesse período, o “coletivo” tem como significado a união de um grupo de pessoas ao ponto que não há individualismo e nem há partes. Os membros da tribo se tornam o todo, cada ser humano é todo o grupo (tribo). O “coletivo” é traduzido em um estado de organização do grupo que tem como finalidade a subsistência. Esse “coletivo” se realiza enquanto gênese de cada ser humano nas relações para a sobrevivência. Em outras palavras, o indivíduo, da forma como concebemos hoje, não existia. O “coletivo” se sobrepunha aos seus membros individualmente.

Tanto no período da selvageria quanto da barbárie, o ser humano se apresenta em coletividade, unificados, em virtude da sobrevivência e ali permanecem com outros seres humanos numa atitude colaborativa, para assegurar a prevalência da espécie, em favor de



dois seres ou mais continuarem a viver neste planeta. Esta ação dos membros da tribo para assegurar a vida da *gens*, mostra-se como “coletividade”, complementando a ideia de “coletivo”. A “coletividade” é caracterizada pela vivência grupal desenvolvida em defesa da sobrevivência do grupo, configurando como o “trabalho coletivo”.

O “coletivo” e “coletividade” nessa etapa de desenvolvimento da humanidade indicam que os seres estão juntos de maneira que passam fome, sede, vivem o luto ou enfrentam a guerra, tudo em virtude da permanência do grupo, tornando-se únicos, sem a fragmentação da coletividade em indivíduos. Não há distinção da necessidade do ser humano com a necessidade da tribo. As duas necessidades são uma só, formando um todo. As relações visam preservar o bem-estar de todos os membros da *gens*. Considerando esse sentido e tendo a intenção, exclusivamente didática, de aproximação ao momento presente é possível nominar o conjunto de seres humanos naquela organização de sobrevivência na *gens* como “indivíduo coletivo”.

O modo - intenção e finalidade - como são desenvolvidas as ações e relações entre as pessoas, tendo em vista atender às necessidades do grupo, é que define o conceito de coletivo. Nos primórdios do desenvolvimento da humanidade, denominado por Engels de comunismo primitivo, a organização dos grupos, nos mais diferentes aspectos, se apresenta de forma igualitária. Nesse modo de vida, o que rege as relações são os interesses do “coletivo” e da “coletividade” para assegurar a existência do ser humano, assim sendo pode-se dizer que não há interesses individuais, trata-se não de um indivíduo em si, mas do “indivíduo coletivo”.

Entretanto, o comunismo primitivo, assim como outras constituições sociais, transformava-se à medida que o modo de produção da subsistência se modificava. Com o passar do tempo, se formam novas configurações sociais. O comunismo primitivo já não é mais o mesmo! Os significados de “coletivo”, de “coletividade”, de “indivíduo coletivo” e de “trabalho coletivo” se movem em outras organizações de trabalho, forjando novos significados.

### **Do “indivíduo coletivo” para “coletivo de indivíduos”**

As palavras indivíduo e coletivo, conforme o olhar desse estudo, estão

relacionadas a um estado da organização social, e seu significado acompanha os processos de mudanças que ocorrem na sociedade. Isso significa que não é possível datar a transformação do que chamamos de “indivíduo coletivo” para o “coletivo de indivíduos”.

A organização familiar, como conhecemos hoje, foi sendo construída historicamente impulsionada, em especial, por relações do trabalho que, ao longo das gerações, interferiam nas inter-relações entre os seres da *gens*. Tais relações influenciaram diretamente na delimitação da composição das designações de “pai”, “filho”, “irmão”, “irmã”, não como apenas títulos honoríficos, mas ao contrário, “com sérios deveres recíprocos, perfeitamente definidos, e cujo conjunto forma uma parte essencial do regime social” daqueles povos (ENGELS, 2012, p. 29).

Ao ampliar as relações familiares incluindo seres humanos externos à *gens*, ocorre a cisão da família primitiva, desenvolvendo a “[...] formação de outras novas comunidades, que não coincidiam necessariamente com o grupo de famílias” (ENGELS, 2012, p. 57). O resultado é a gradativa decadência do comunismo primitivo. Dado o rompimento, a *gens* modifica sua organização e a tribo passa ser composta em núcleos de famílias.

A cisão afeta, especialmente, o “indivíduo coletivo” uma vez que o “coletivo” passa ser delimitado dentro dos núcleos familiares. Permanecia o sentido de proteção da tribo como um todo e não somente do núcleo, mas por outro lado, iniciava um processo de distanciamento do “indivíduo coletivo” para uma nova forma de “coletivo”. A economia doméstica, comum a todos, ligava-se a organização familiar de “direito materno”, no qual a mulher detinha a centralidade na organização econômica e essa relação foi sendo alterada.

As transformações na organização do trabalho geraram novas limitações das atividades sexuais nas *gens*, possibilitando uma ruptura mais significativa do significado de coletivo, chegando ao desenvolvimento da monogamia. As forças impulsionadoras de nova ordem social são decorrentes da domesticação de animais e a criação de gado que auxiliaram o surgimento de diferentes riquezas, antes desconhecidas. Entre elas, está a produção de excedentes necessários à subsistência, que vão atuar como importantes meios para novas relações, valores e ordem sociais. Dessa maneira, “[...] foram relegados em segundo plano todos os meios anteriores utilizados; a caça, que em outros tempos era uma

necessidade, transformou-se em luxo suntuoso” (ENGELS, 2012, p. 74). Em consonância, temos o aprimoramento da elaboração dos metais, a arte do tecido, além da agricultura.

Com o surgimento e aprimoramento das diferentes formas de fontes de subsistência e a produção de excedente, o “direito materno” gradativamente transitava para o “direito paterno”. Diante da necessidade de divisão do trabalho entre os gêneros, o homem centraliza sua atenção na confecção de instrumentos para garantir a aquisição de alimentos e outros insumos para a família, e a mulher direciona sua atenção para a manutenção e desenvolvendo de instrumentos do espaço privado. A divisão de trabalho gera também a concentração de conhecimento e riqueza, especialmente ao homem, que mantinha o domínio dos instrumentos de transformação da natureza. Assim,

[...] as riquezas, à medida que iam aumentando, davam, por um lado, ao homem uma posição mais importante que a da mulher na família e, por outro lado, faziam com que nascesse nele a ideia de valer-se dessa vantagem para modificar, em proveito de seus filhos, a ordem da herança estabelecida (ENGELS, 2012, p. 76).

A concentração dos excedentes nas mãos do homem e a necessidade de definir os seus herdeiros influenciam, sobremaneira, na organização da família. Enquanto no “direito materno”, temos a herança passada somente de mãe para filhos, com o desenvolvimento da monogamia temos a transição do “direito materno” para o “direito paterno”, ou seja, a centralidade da família passa da mãe para o pai, constituindo, juntamente, a herança pela linhagem paterna.

Nessa transição, temos claramente a constituição da propriedade privada, que, dentro dos vários núcleos familiares, se compunha de duas posses principais: os escravos e os instrumentos produzidos pelo homem.

A família não se multiplicava com tanta rapidez quanto o gado. Agora eram necessárias mais pessoas para os cuidados com a criação; podia ser utilizado para isso o prisioneiro de guerra que, além do mais, poderia se multiplicar-se tal como gado. (ENGELS, 2012, p. 74-75).

Tais transformações do trabalho e da organização da família, no desenvolvimento e aprimoramento da subsistência humana, realizaram-se de forma lenta e em momentos



diferentes, marcando a ruptura do “indivíduo coletivo”. Essas mudanças delinearam outra forma de organização social, que tinha como base a constituição da família monogâmica. Conforme Leacock (2012, p. 252), “[...] a característica importante do casamento monogâmico foi a transformação da família nuclear na unidade econômica básica da sociedade [...]”. É nesse processo que foi descaracterizando-se o significado de “indivíduo coletivo”. As transformações econômicas e a composição familiar monogâmica, ao longo da história humana, decompõem os valores intrínsecos do “coletivo”, da “coletividade” e do “indivíduo coletivo”.

A constituição da família monogâmica se consolida no período do domínio do metal, porque “[...] tornou possível a agricultura em grande escala e a preparação, para o cultivo, de grandes áreas de florestas [...]” (ENGELS, 2012, p. 205). A produção amplia-se em todas as áreas. Além das variedades de alimentos, aumentava a quantidade e formas de trabalho. E “um trabalho tão variado já não podia ser realizado por um só indivíduo e se produziu *a segunda grande divisão social do trabalho: o artesanato se separou da agricultura*” (ENGELS, 2012, p. 205, grifos do autor). Essa configuração do trabalho e de suas relações geram, rapidamente, expansão da riqueza e apropriação individual de seus resultados (ENGELS, 2012).

A divisão do trabalho elevava a produção de excedentes, para serem utilizados especificamente para a troca. Isso significa que tinha espaço para o comércio, inicialmente, local que vai se estendendo para outras fronteiras. A divisão de trabalho institui as diferenças entre ricos e pobres. “[...] a diferença de riqueza entre os diversos chefes de família destruiu as antigas comunidades domésticas comunistas [...]” (ENGELS, 2012, p. 206). Tais mudanças culminam com o fim do trabalho em comunidade, que significou o fim do trabalho coletivo: “a transição à propriedade privada completa foi-se realizando aos poucos, paralelamente à passagem do matrimônio sindiásmico<sup>6</sup> à monogamia.” (ENGELS, 2012, p. 206).

---

6 Para Engels o matrimônio sindiásmico é a forma de união entre um homem e uma mulher substituindo a união por grupos. Há uma maior rigidez nas relações entre parentes consanguíneos. Neste estágio, a poligamia e a infidelidade ocasionais continuam a ser um direito dos homens enquanto exige-se a mais rigorosa fidelidade da mulher. O vínculo conjugal pode se desfazer com maior facilidade, sendo que os filhos pertencem a mãe.

Com o passar do tempo, as relações de produção foram se complexificando e as diferenças econômicas se acentuando, conseqüentemente, alargando as diferenças entre aqueles que detinham os meios de produção e aqueles que viviam da venda da força do trabalho. Novos interesses e interesses diferenciados criam necessidades nem sempre conciliáveis, entre as duas classes sociais. A luta aberta e incessante entre as classes não podia subsistir, senão por domínio, de um terceiro poder o qual “[...] suprimisse os conflitos abertos destas e só permitisse a luta de classes no campo econômico, numa forma dita legal” (ENGELS, 2012, p.212). Surge, então, o Estado como um “produto da sociedade, quando esta chega a um determinado grau de desenvolvimento; é a confissão de que essa sociedade se enredou numa irremediável contradição com ela própria e está dividida por antagonismos irreconciliáveis que não consegue conjurar” (ENGELS, 2012, p. 213).

Esse poder, continua Engels, que é o Estado, mas posto acima da sociedade, vai aos poucos se distanciando cada vez mais do seu ponto inicial, caracterizando-se numa força pública sustentada pelos impostos e “[...] os funcionários, como órgãos da sociedade, põem-se acima dela [...]” (ENGELS, 2012, p. 215). Nascido para conter antagonismos das classes e em meio aos conflitos por elas gerados, o Estado representa a classe mais poderosa e economicamente dominante, “[...] classe que, por intermédio dele, se converte também em classe politicamente dominante e adquire novos meios para a repressão e exploração da classe oprimida [...]” (ENGELS, 2012, p. 215).

No decorrer da história, a organização do Estado passa por transformações: Estado Antigo, Feudal e o Moderno. Engels (2012, p. 216) aponta a república democrática como “a mais elevada das formas de Estado”, sendo esta a única forma de Estado sob a qual pode ser travada a batalha entre o proletariado e a burguesia.

Quando, a partir do Estado Moderno, consolida-se a propriedade privada individual não há mais como inserir o significado de “trabalho coletivo” da comunidade primitiva nessa forma privada de organização dos meios de produção da subsistência. Nesse sentido, marca-se o total rompimento com o valor intrínseco de “indivíduo coletivo” para em outros significados forjar o “coletivo de indivíduos”.

O “coletivo de indivíduos” se constitui no embate de forças entre as duas classes antagônicas do sistema capitalista de produção do Estado Moderno. Os indivíduos somente unem suas forças políticas em prol de um objetivo em comum por um tempo determinado. Dessa forma, o “coletivo de indivíduos” se constitui por um aglomerado de pessoas que atuam socialmente, não como pressupõe a sobrevivência dos primórdios da organização dos seres humanos em grupo, mas, primordialmente, para a sobrevivência política das relações e lutas de classe.

Assim, como o significado de “indivíduo coletivo” fundamentava-se na forma de organização da vida e das ações dos membros da *gens*, o significado de “coletivo de indivíduos” segue o mesmo fundamento, porém em espaços-tempos diferenciados. A vida agora é organizada pela propriedade privada dos meios de produção sendo movidos pela compra de trabalho individual. Dessa forma, torna-se relevante a formulação de uma nova maneira de pensar o “coletivo” para contemplar a organização social emergente.

O “coletivo”, que antes era a união do grupo até o ponto de não conceber a ideia de individualismo, na configuração do trabalho parcelado passa a ser o aglomerado de pessoas, as quais possuem interesses diferenciados, mas que compõem um Estado, como força pública, regido por determinados interesses individuais.

Da mesma forma, o significado histórico de “coletividade” enquanto resultado da ação de cada membro da *gens* para produzir a sobrevivência do grupo, reconfigura-se na sociedade moderna como “participação”. As decisões representam determinados coletivos<sup>7</sup> que normalmente não coincidem os interesses da grande maioria dos indivíduos, mesmo de todos os membros envolvidos nas decisões. Para conquistar os seus interesses, os indivíduos aproximam-se de grupo (associações, sindicatos e outros) para compor a força política da participação. O grupo, qualquer que seja o seu interesse, compõe-se com a participação de coletivos de indivíduos. Esse indivíduo não compõe mais o significado histórico de “indivíduo coletivo”. Agora é o “coletivo de indivíduos” que compõem as decisões nos mais variados espaços e formas públicas de organização e de administração:

---

7 O termo está no plural, pois uma vez sendo aglomerado de pessoas é possível formular diversos coletivos com diferentes lutas, interesses, objetivos, entre outras pontuações pertinentes para os indivíduos unirem suas forças políticas em prol de algo.

escolha de governantes, nos grupos sociais, os conselhos, os colegiados entre outros.

### **A organização escolar e o trabalho coletivo**

No Estado democrático brasileiro “Todo o poder emana do povo” (BRASIL, 2019, s/p, Art. 1º, Parágrafo Único) e, uma das formas de exercê-lo é pela participação por meio de representantes eleitos ou pela participação direta. A participação por representantes eleitos compõe o Poder Legislativo e Executivo de todos os níveis da federação brasileira e, também, compõem todas as formas de conselhos. Estes atuam nas mais variadas instâncias da gestão pública administrativa<sup>8</sup> com finalidade de acompanhar, normatizar, fiscalizar e/ou avaliar as políticas públicas.

É importante ter presente que os representantes do executivo e do legislativo são eleitos pela participação direta dos cidadãos configurada pelo voto. Quanto aos conselhos, seus membros são representantes de determinados grupos, sendo mais restrita a participação social. Independentemente da forma, um dos pressupostos fundamental para a organização e o funcionamento do Estado democrático brasileiro, a partir da CF/1988, é a participação direta (voto) ou indireta (por meio de representantes) nas diferentes instâncias administrativas.

A arena de discussão sobre participação, conforme exorta Marco Aurélio Nogueira (2004, p. 129), é sempre envolvida num “forte conteúdo ideológico e comporta diferentes conceitos e definições”. Segundo o autor, a forma de participação é introduzida na sociedade como “um elemento dedicado a valorizar e transformar a vida coletiva”, mas acabou por adquirir uma conotação adicional, a de recurso gerencial (NOGUEIRA, 2004, p. 129).

No âmbito das políticas de seguridade social – saúde, educação e assistência social –, a CF/88 assegura um processo de descentralização com a participação da comunidade. No que tange à Educação, a participação está vinculada tanto na organização dos sistemas

---

<sup>8</sup> O regime de governo brasileiro é presidencialista, no entanto a organização administrativa contempla dois conselhos de natureza consultiva do Presidente da República: o Conselho da República e o Conselho de Defesa Nacional (BRASIL, 2019, arts 89 e 91).

de ensino, quando define “a União os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”<sup>9</sup> (BRASIL, 2019, art. 211), quanto na organização da escola:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2019, s/p).

A participação aparece como pressuposto administrativo e não como composição de um coletivo ou coletividade. Reflete a organização do “coletivo de indivíduos” como se apresenta na sociedade. Conforme Teixeira (2002, p. 27 apud NOGUEIRA, 2004, p. 129), “os que participam são partes ou desejam ser parte ou tomar parte de algo”. A participação se orienta por algum tipo de relação com o poder “tanto com o poder de outros atores quanto com o de determinados centros organizacionais e decisórios” (2004, p. 129).

Na organização política da sociedade democrática é possível visualizar variadas formas de participação que “expressam diferentes graus de consciência política coletiva, correspondendo, assim, à maior ou menor maturidade, homogeneidade e organicidade dos grupos sociais” (GRAMSCI, 2000, p. 40 apud NOGUEIRA, 2004, p. 130). Uma delas é a participação política que, segundo Nogueira (2004, p.133), “consolida, protege e dinamiza a cidadania e todos os variados direitos humanos”, quando mantém o conteúdo ético da política tem como protagonistas centrais os cidadãos.

No entanto, essa forma de participação convive com interesses, votos, valores, e ações assistencialistas chegando ao ponto de deslocar essa forma de participação dos indivíduos civis “em benefício de um vínculo mais estreito com os interesses particulares”, podendo ser de algum coletivo de indivíduos. Nogueira (2004, p. 140) alerta que:

Há uma espécie de tendência objetiva que força a que a participação deixe de ser pensada como recurso vital para a recriação do social, a fundação de novos

---

9 Conforme Emenda Constitucional nº 14/96, Emenda Constitucional nº 53/2006 e Emenda Constitucional nº 59/2009.



Estados ou a instituição de novas formas democráticas e civilizadas de convivência, e passe a ser pensada como um meio para a inversão de prioridades governamentais e a transferência de custos gerenciais.

Essa inversão coloca a participação como um meio gerencial no qual gestores recorrem para validar ações ou construir consensos que nem sempre visam à inclusão do grupo menos favorecido. A participação que se realiza em grupo, ou seja, num aglomerado de pessoas, conforme Gutierrez e Catani (2013, p. 78), “consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo”, ou seja, construir consenso em relação a um plano de ação evidencia a existência de um “coletivo de indivíduos”. O trabalho resultante é um trabalho de um conjunto de indivíduos, motivada por interesses particulares ou de um determinado agrupamento de pessoas.

A gestão democrática da escola pública, conforme a LDB 9394/96, não se move pela ideia ou valor do trabalho coletivo que equivaleria a aprimorar o “indivíduo coletivo”. O momento histórico é outro. O momento é da composição do “coletivo de indivíduos” para atender aos interesses privados. Por outro lado, a escola por força de lei, tem outorgada a autonomia para a construção do documento norteador do seu trabalho que é o Projeto Político Pedagógico (PPP). É função dos estabelecimentos de ensino “[...] I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;” e é incumbência dos docentes: “[...] I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” (BRASIL, 1996, Art. 12, I e Art. 13, I).

Ao elaborar o seu PPP, a escola conta com a participação individual dos trabalhadores da escola que tomam parte de uma ação realizada em grupo formando um “coletivo de indivíduos”. Autores como Veiga (1998a; 1998b), ao tratarem da relevância da construção do PPP na escola pública, destacam a necessidade do “trabalho coletivo” para tratar da forma pela qual aqueles que compõem a escola deveriam envolver-se na construção do PPP e na sua realização.

É importante destacar que o conjunto de ações que envolvem a elaboração e a realização do PPP contém o contraditório. A participação dos trabalhadores tanto pode servir aos interesses gerenciais como pode compor um coletivo de interesses, podendo

inclusive distanciar-se daqueles que compõem a organização do modo de produção. Quanto mais próximo das necessidades da comunidade estiverem os objetivos e fins do PPP, mais se aproximará de uma ação coletiva, porque visa o bem comum. Entretanto, não significa “trabalho coletivo” porque este conceito tem sua origem em projeto social diferenciado.

A participação, pressuposto pelo qual se efetiva a gestão democrática a partir da LDB/1996, expressa o trabalho como “coletivo de indivíduos”, reproduzindo a forma de organização da sobrevivência nesta sociedade. Dessa forma, para viabilizar um trabalho que avance em defesa da inclusão social é indispensável compreender a sociedade na qual a instituição escolar está inserida, para a partir dela construir espaços com objetivos comuns.

## **Considerações finais**

Esse exercício de estudo e reflexões, delineados a partir da obra selecionada de Engels, contribuiu para compreender o movimento histórico das relações sociais evidenciando a construção do “coletivo” e “coletividade”, assim como, a delimitação social do “indivíduo coletivo” e do “coletivo de indivíduo”. Nos primórdios da humanidade a organização pautava-se na união dos membros de maneira tão forte que todo o grupo compunha o indivíduo, formando o “coletivo”. O indivíduo era o todo e todos eram o indivíduo. A “coletividade”, por sua vez, indica a expressão da ação social dos membros da tribo configurando o “trabalho coletivo”. A ação movia-se por interesse coletivo que também era o interesse do indivíduo.

Na trajetória histórica a organização das relações para a sobrevivência da *gens* vai aos poucos desvinculando o indivíduo do “coletivo”. Os objetivos do trabalho vão se desvinculando dos interesses, exclusivamente, do “indivíduo coletivo” passando a atender a interesses de “coletivos de indivíduos”. Os objetivos do “coletivo” e da “coletividade” passam a ser delimitados como interesses de “coletivos de indivíduos”. Para administrar os projetos de “coletivos de indivíduos” passam ser, ainda mais, necessárias novas formas de

organização como o Estado, conselhos e outros legitimados por normas e legislações que delimitam os espaços para a construção de consensos. Num Estado democrático de direitos, os interesses são disputados em arenas organizadas socialmente, composta pela “participação” de membros de “coletivos de indivíduos” da sociedade.

Nessa organização social, o “coletivo” é entendido como aglomeração de pessoas e a “coletividade” dilui-se como “participação” de indivíduos. Esta é movida por interesses individuais ou de “coletivos de indivíduos”. O princípio da ação não é mais de objetivos e interesses de todos, mas de um determinado grupo social que se movem em disputas. Ora vence um, ora vence o outro, ora criam-se consensos, sem, contudo, alterar a base da organização material de subsistência que produz os “coletivos de indivíduos” ou de interesses de indivíduos.

Considerando a abordagem delineada neste texto, o projeto da organização política, econômica e social da sociedade moderna não inclui a possibilidade de “trabalho coletivo” na escola. A “participação” se mostra como o meio de ação coletiva, tanto na sociedade quanto no ambiente escolar, constituída a partir de interesses de um “coletivo de indivíduos”. A base legal - fundamentada na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -, é o elemento político que institucionaliza a participação nos conselhos de escola como sendo trabalho coletivo.

Há que se considerar que a participação da comunidade escolar contribui para a construção de um projeto de trabalho pedagógico na escola, que atenda aos interesses do coletivo de indivíduos, no qual ela está inserida. Um projeto de escola, delineado com tais objetivos, pode ser considerado como um grande avanço no sentido de distanciar-se do projeto de sociedade, nela inserido por meio de normatizações e aproximar-se de outros interesses que atendam a uma minoria da população. O importante é não perder de vista que o projeto de educação não é um projeto da sociedade como um todo, contudo, o projeto político e pedagógico da escola poderá atender aos objetivos de um coletivo de indivíduos excluídos dos bens sociais e que precisa entrar na arena de disputas para avançar em algumas conquistas.

## Referências

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2012, 304 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996, 150 p.

FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M; CALDART, R. S. Apresentação. In: MARX, Karl. **História, natureza, trabalho e educação**. São Paulo: Expressão Popular, 2020, 582 p.

GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. A dialética na pesquisa em educação: elementos de contexto. Ferreira, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 75-94.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016, 186 p.

LEACOCK, Elenor Burke. Introdução a edição estadunidense. In: ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Tradução de Leonardo Konder. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2012. p. 227-302

LESSA, Sergio. Apresentação à edição brasileira. In: ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Tradução de Leonardo Konder. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2012. p. 9-14.

MARX, K & ENGELS, F. **A ideologia alemã** (Feuerbach). 11ed. Trad. José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Hucitec, 1999, 138 p.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004, 270 p.

SFORNI, Marta Sueli de Faria; GALUCH, Maria Terezinha Bellanda. Gestão escolar e trabalho coletivo: contribuição da teoria da atividade. **Revista Educativa-Revista de Educação**, GO, v. 19, n. 2, p. 449-473, maio/agosto, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; REZENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. (org.). **Escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998a. p.9-32.



VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998b. p.11-35.