DELÍRIOS DA GESTÃO – CRÍTICA À RAZÃO GESTIONÁRIA NA EDUCAÇÃO: O PONTO DE VISTA DO TRABALHO[1]

Wanderson Ferreira Alves

Universidade Federal de Goiás – Brasil

E-mail: wandersonfalves@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo do texto é problematizar as ambições da gestão em relação ao trabalho humano e algumas das iniciativas que na educação escolar atualmente buscam governá-lo e dimensioná-lo. Trata-se de um estudo de natureza teórica que mobiliza as contribuições de estudos na área da educação e, também, das disciplinas que tem o trabalho como objeto de estudo. No texto, refletiremos sobre o trânsito das ferramentas de gestão do setor privado para o público e sobre a efetividade de tais ferramentas, abordaremos ainda as contradições dessas ferramentas de gestão – e que são também as contradições e limites da própria gestão – diante da complexidade do trabalho humano. Conclui apontando a necessidade de se trazer o trabalho, suas condições e seus conteúdos para o centro da discussão.

Palavras chave: Avaliação do Trabalho. Ergonomia. Gestão.

Introdução

Nas páginas iniciais de um instigante artigo sobre as práticas avaliativas em marcha no mundo do trabalho atual, Marie-Anne Dujarier conferia bem a dimensão da "passagem" dos modelos de avaliação em voga no setor privado para o setor público. Em suas palavras, trata-se de

> [...] sistemas contemporâneos que anunciam fazer a avaliação *do* trabalho e *no* trabalho. Eles foram desenvolvidos progressivamente desde um quarto de século na maior parte das organizações privadas, em seguida nas públicas. Professores, agentes do serviço público de emprego, policiais, puericultoras, jardineiros, trabalhadores sanitários e sociais, juízes, pesquisadores e mesmo ministros são agora "avaliados" com os mesmos métodos que os vendedores, empregados, gerentes, técnicos e operários da indústria ou do serviço privado. (DUJARIER, 2009, p.135-136)

[1] Este estudo foi realizado com o apoio financeiro da CAPES.

Na área de educação sabemos bem o que nos conta Dujarier. Para além do juridicamente já disposto sobre a avaliação a qual deve se submeter todo funcionário público ou da avaliação em larga escala – em parte implicada no que será tratado aqui – das escolas de uma rede de ensino, na área da educação ganha corpo a proposição de que é pertinente avaliar diretamente o trabalho docente, mensurando sua "performance". Gênero de empreitada que, talvez, tenha como exemplo mais acabado no Brasil o caso da rede pública estadual de educação do estado de São Paulo[2].

O paralelismo com certas práticas no setor privado não é coincidência e poderemos acompanhar ao longo do texto como isso se apresenta – no fundo, isto diz respeito à tensa relação entre gestão e trabalho. Mas este texto não se contenta em sublinhar o paralelismo mencionado, seu objetivo é mais amplo: trata-se de problematizar as ambições da gestão[3] em relação ao trabalho humano e algumas das iniciativas que no âmbito da educação escolar atualmente buscam governá-lo e dimensioná-lo, indagando especialmente a racionalidade gestionária que as orienta. Para tal empreitada serão mobilizadas as contribuições de estudos na área da educação e, também, das disciplinas que tem o trabalho como objeto de estudo, especialmente as contribuições da ergonomia da atividade, disciplina esta que elabora uma análise muito fina do que concretamente fazem os homens e mulheres no trabalho, por isso fala-se em buscar o ponto de vista do trabalho ou, se se quiser, em buscar o ponto de vista da

[2] Desde os anos 1990 a rede estadual de educação paulista e seus professores foram submetidos a uma lógica presidida pela racionalidade econômica e gestionária (ver a esse respeito, FERNANDES, 2010). Mais recentemente, a partir de 2008, houve um aprofundamento de tais iniciativas com a adoção de um modelo de gestão que opta, explicitamente, por avaliar e gerir o trabalho dos professores a partir de metas de desempenho estipuladas para cada unidade escolar, cujo resultado, se exitoso, deriva em bônus salarial aos docentes daquelas escolas. Um estudo sobre a questão pode ser visto em Minhoto e Penna (2011).

[3] A gestão pode ser compreendida em sentido *lato*, como incumbências de coordenação, de tomadas de decisão organizacionais – estratégicas ou operacionais – e uso da *atividade* de trabalho de coletivos de homens e mulheres tendo em vista determinado fim, como, por exemplo, o realizar do atendimento em um hospital público ou ganho de natureza econômica para a empresa privada. No texto, quando nos referirmos à gestão, essa é a perspectiva que em geral teremos em mente. Mas é oportuno desde já firmar outra perspectiva em torno do assunto, no que seguimos as reflexões de Yves Schwartz. Para o autor, o realizar do trabalho comporta – em diferentes níveis – sempre uma dimensão de gestão: trabalhar compreende uma dialética entre o *uso de si por outros* e o *uso de si por si*, o primeiro marca o enquadramento político-econômico e jurídico da subordinação no salariado, hierarquias funcionais, a exigência posta pelos coletivos da empresa/instituição; o segundo sublinha que, não sendo pura execução do prescrito, trabalhar demanda o realizar de arbitragens, agir no *hic et nunc*, efetuar micro-escolhas (por vezes em desacordo com o que foi prescrito) essenciais para que o que precisa ser realizado seja realizado, como bem demonstram os ergonomistas. Nesse sentido bastante preciso, pode-se dizer que trabalhar é gerir – na verdade, uma confrontação de gestões (SCHWARTZ, 2000).

atividade humana de trabalho[4]. No texto a seguir refletiremos sobre o trânsito das ferramentas de gestão do setor privado para o público e sobre a efetividade de tais ferramentas no próprio contexto do setor privado, abordaremos ainda as contradições e limites desses modelos e ferramentas de gestão – e que são também as contradições e limites da própria gestão – diante da complexidade do trabalho humano, para lembrar aqui uma antiga expressão de Georges Friedmann.

Administração pública e espírito da empresa privada

A racionalidade gestionária presente na educação torna-se inteligível a partir da compreensão de alguns dos pressupostos que sustentam certas ações no âmbito da administração pública e lhe conferem legitimidade[5]. Nos limites do presente texto sublinharemos uma perspectiva que pelo seu vasto campo de influência consideramos especialmente relevante para a compreensão da racionalidade gestionária presente na esfera pública: trata-se da perspectiva aberta com o *New Public Management*.

Na esteira da vaga neoliberal a partir dos anos 1970, a administração pública foi questionada quanto à sua eficiência e ações direcionadas à sua renovação foram postas em marcha. Nascida nos Estados Unidos, uma corrente da administração ganhará expressão internacional ao propor um sistema de racionalização das ações do Estado prometendo melhor custo-eficácia, utilizando para isso modelos e ferramentas de gestão do setor privado. Trata-se do movimento conhecido por *New Public Management* , ou Nova Gestão Pública (para conhecer como tal ideário foi vivamente acolhido no Brasil ver PACHECO, 1998; para uma visão crítica ver BEZES, 2005).

Mons (2009) apresenta um resumo com alguns dos princípios desses novos modos de conceber a gestão pública. Estes partiriam dos seguintes pressupostos: a) a

[4] A ergonomia é uma disciplina que mobiliza conhecimentos de diversas áreas (fisiologia, medicina, psicologia do trabalho, sociologia do trabalho, etc.) tendo em vista conhecer e transformar o trabalho, considerando a eficácia, o conforto e a saúde do trabalhador. Sobre os fundamentos da ergonomia, ver os vários textos na obra dirigida por Daniellou (2004); sobre as contribuições da ergonomia e da ergologia para o estudo do trabalho docente, ver Alves (2010).

[5] Há vários desenvolvimentos particulares ao âmbito da educação e de suas interfaces que poderiam ser destacados por contribuírem com a sedimentação de políticas e práticas gestionárias, por exemplo, um deles é a Teoria do Capital Humano, outro é a corrente de base econômica e pragmática que parece ter convertido seus pressupostos em senso-comum denominada de escolas eficazes, internacionalmente conhecida por *school effectiveness* (ver NORMAND, 2006). No entanto, nos limites deste espaço e dos propósitos do texto nos deteremos em aspectos mais abrangentes que fomentam a elaboração de políticas e modos de gestão.

produção de serviços públicos é mensurável, b) sua mensurabilidade se constitui graças a ferramentas específicas cuja validade deve ser cientificamente testada, c) os servidores públicos devem prestar contas de suas ações aos gestores e/ou aos cidadãos, d) a organização pública deve ser regulada por resultados e não mais por meios procedimentais orientados a partir da disponibilização de recursos. O quadro a seguir apresenta os pressupostos anteriormente assinalados e seus resultantes operacionais. O leitor e a leitora perceberá como, no contexto da Reforma do Estado, a gestão da educação no Brasil desde a década de 1990 seguiu bem a cartilha.

Quadro 1 – Principais orientações do *New Public Management*

Princípios	Objetivos	Ações típicas
Reorganizar as unidades operacionais por produto	Separar regulação e concepção de sua realização	Criação de agências, contratualização
Reforçar a concorrência interna e externa	Abaixar custos/melhorar padrões pela concorrência	Instigar a oferta, benchmarking, contratualização
Responsabilizar os gestores (autonomia e *accountability*)	Evitar a difusão do poder e clarificar responsabilidades	Autonomia do gestor de projeto
Assegurar maior disciplina orçamentária	Redução de despesas públicas, fazer melhor com menos	Teto de despesas, redução de efetivos, trabalho por objetivos
Valorizar instrumentos de gestão exitosos no setor privado	Transformar a estrutura das incitações e controle	Ferramentas de gestão (contabilidade analítica, controle de gestão), contratualização
Tornar explícita, formal e verificável normas e performances	Reforçar a responsabilidade determinando precisamente os objetivos	Indicadores quantitativos de gestão e de qualidade para avaliar os resultados
Centrar na avaliação de resultados	Instituir a obrigação de resultados	Recursos e remunerações ligados às performances, prêmios conforme os resultados

Fonte: elaborado a partir de Mons (2009).

Acompanhando o quadro 1 podemos identificar como a organização do trabalho é projetada:"separação entre regulação e concepção de sua realização"; como a noção de concorrência é introduzida supondo aumento de eficácia/eficiência: "baixar custos e melhorar padrões pela concorrência"; como autonomia e responsabilização vão sendo incessantemente conjugadas: "autonomia e *accountability*". Tudo isso – destaque importante – exaltando o modelo de gestão do mundo dos negócios: "valorizar instrumentos de gestão exitosos no setor privado", acrescendo sistemas de gestão por

objetivos, sistemas de aferição de resultados quantificáveis (o que resultará em uma profusão de indicadores) e remuneração ligada à performance. Enfim, têm-se uma verdadeira caixa de ferramentas para que os agentes interessados possam realizar a re-engenharia da administração pública (BRUNO, 2008). Para os partidários de tal empreendimento, tudo isso significa modernizar a gestão pública. Trata-se, em resumo, da aproximação entre administração pública e formas de gestão contemporâneas no setor privado, este último compreendido como o modelo de êxito a ser perseguido. Um aberto elogio ao seu espírito, suas ferramentas de gestão, de incitação e de controle. Nesse ponto, talvez seja pertinente fazermos uma pausa e conhecermos um pouco do que atualmente vem acontecendo nas situações concretas de trabalho das empresas e instituições contemporâneas perpassadas por esse novo *management*. Como está o trabalho visto a partir de baixo?

Experiências exitosas no mundo dos negócios?

Bernard Dugué oferece um bom exemplo[6] do modo como não raramente se procede no alto das organizações. Ele narra o caso de um gabinete de consultoria que desenvolvia suas atividades no setor bancário. O objetivo da consultoria era atuar sobre a eficácia dos serviços e das agências.

> Procede-se a separação da atividade de cada agente em tarefas elementares (acolhimento do cliente, telefone, tratamento desta ou daquela operação, tratamento de tal tipo de dossiê, análise das notas de serviço, etc). A totalidade dessas tarefas elementares é tida como representando, *grosso modo*, a jornada de trabalho dos agentes. Soma-se o tempo passado em cada tarefa por todos os agentes do serviço ou das agências e converte-se esse tempo em postos ETP (equivalente tempo pleno). Nós vamos por exemplo encontrar que, sobre a totalidade das agências, a atividade telefônica corresponde a 16,3 ETP, uma outra a 8,5 ETP, etc.
> Observa-se em seguida sobre quais tarefas se pode ganhar tempo – e então os ETP – para em seguida calcular o sobre-efetivo potencial da empresa.
> Atrás da perspectiva utilizada, encontraremos finalmente aquela mesma idéia de que o trabalho se deixa facilmente quantificar, prescrever, fechar dentro dos procedimentos... para quase se chegar a suprimir as variabilidades. O tempo de preparação e conversa com os colegas, o tempo para si, o tempo de substituição de alguém ausente momentaneamente, o tempo consagrado a gestão de incidentes ou ao tratamento de um dossiê

[6] Os exemplos nesse domínio são inúmeros e nos diversos setores e ramos econômicos. Relatos de casos e instigantes análises teóricas podem ser vistas em Thèry (2010) e Clot (2010).

> atípico não são levados em conta nesses cálculos. Não se diz como se vai concretizar a economia de meio ETP na atividade telefônica de todas as agências: cada um vai telefonar menos tempo? Vai-se telefonar menos em certas agências? Vai-se interromper os telefonemas a partir de um certo momento? Apesar do absurdo dessas abordagens do trabalho, os dirigentes se obstinam. (DUGUÉ, 2010, p.114)

O que Dugué nos mostra é uma forma de proceder que faz completa abstração do trabalho concreto, por isso as *variabilidades*[7] não são consideradas: se é preciso algum tempo para si mesmo, se certos encaminhamentos demandam o diálogo com os colegas, se é necessária tempo para tratar o dossiê atípico, se há pequenos incidentes que precisam ser resolvidos na preparação... Nada disso entra no cálculo. O contexto que constitui a história daquele departamento e grupo de trabalhadores não é considerado. Quantas supressões de postos de trabalho não são feitas assim? Quantas ações de reorganização de empresas e instituições são desenhadas sob lógicas mais ou menos semelhantes e terminam por dificultar seriamente o que as pessoas fazem? Como se depreende, certas ações são postas em marcha em uma terra incógnita. Na educação sabemos bem o peso de tais formas de proceder, visíveis explicitamente quando, por exemplo, na ocasião de reformas curriculares ou implantação do novo modelo de organização de uma rede de ensino. Se considerarmos o ensino como trabalho, pode-se dizer que decisões tão comuns como essas são tomadas por vezes na completa ignorância de seus efeitos concretos sobre o trabalho dos professores.

Trabalho – cada vez mais conhecido e, paradoxalmente, desconhecido pela gestão

As más decisões descritas nos parágrafos anteriores não consistem em uma idiossincrasia deste ou daquele responsável pela gestão. Há bem mais que isso ali. De um lado, veremos mais adiante, pode ser apontado que a relação entre a gestão e o

[7] Em ergonomia a noção de variabilidade diz respeito a um duplo aspecto, a variabilidade do contexto e das pessoas: no primeiro caso trata-se da variabilidade dos materiais, das ferramentas, das máquinas, dos prazos de um fornecedor, da realização de uma tarefa, etc; no segundo, caso trata-se da *variabilidade interindividual* (em relação às outras, cada pessoa possui uma altura, um peso, uma boa visão ou não, como também tem uma história, experiências profissionais, uma formação, etc) e da *variabilidade intra-individual* (cada indivíduo possui características singulares: o corpo humano obedece a ritmos biológicos que fazem com que seu estado varie ao longo do tempo, o ciclo menstrual nas mulheres é um exemplo, o ritmo circadiano que manifesta nossos estados funcionais ao longo do dia é outro; cada pessoa manifesta os efeitos do envelhecimento de maneira diferente, mesmo que tenha experienciado situações semelhantes, etc). A esse respeito cf. Guérin (2004).

trabalho tem qualquer coisa de contraditória e que não se pode simplesmente solucionar, mas antes fazer face e desenvolver; de outro, o horizonte que se abre com a crescente busca por conduzir a gestão a partir de indicadores – e aqui se pode compreender o sentido dos dispositivos que objetivam realizar a avaliação *do* e *no* trabalho – arrisca a constituir uma lógica em que aquilo que concretamente fazem homens e mulheres no trabalho se torna cada vez mais distante da gestão, o que não resta sem conseqüências. Vejamos com mais detalhes o que acaba de ser apontado.

Ineliminâveis tensões.

Diante da totalidade – humana, técnica, sócio-econômica – que compreende a vida de uma empresa ou de uma instituição a ação da gestão envolve sempre um conjunto de escolhas, isto no sentido de tomada de decisões e eleição de prioridades. Por conseguinte, as formas de proceder guardam uma imagem de organização do trabalho, de homem, de desempenho, de produtividade, etc. Enfim, as formas de proceder portam uma maneira de ver e de fazer. Nesse horizonte, se a realidade constitui-se de uma totalidade, a gestão implica o exercício de dimensionamento desta, um exercício de redução tendo em vista tornar palpável o que será realizado. "Toda organização procede de uma redução" (HUBAULT, 2005, p1). Estudioso da gestão, o ergonomista François Hubault assinala o que está em jogo na questão: de um lado as ferramentas de gestão simplificam a realidade, um efeito direto da redução, de outro é preciso por o problema do que elas deixam escapar.

> Organizar o trabalho é forçosamente dimensionar os recursos – cognitivos, materiais, sociais – que lhe são alocados, aos postos que lhe são confiados, onde se jogam os compromissos que lhes são exigidos, em razão dos riscos que se está incumbido de conter em um cenário de criação de valor que justifica seu papel. Mas assim fazendo, o trabalho herda dentro do mesmo movimento a responsabilidade de fazer face também a tudo o que a organização não regula, e de conter também o que pode surgir dos flancos não defendidos ou menos resguardadas (*moins pourvus*). Tudo depende então da maneira cujo trabalho ainda consegue êxito, contendo o que transborda [ao delineado pela gestão]. (HUBAULT, 2005, p.1)

Hubault destaca que no âmbito de uma organização a gestão delineia suas ações e que, de outra parte, o trabalho é algo que transborda o enquadramento por ela efetuado. Para entender isso é preciso recordar a proposição fundadora da ergonomia: o trabalho prescrito não coincide com o trabalho real. Em outros termos, a dinâmica das situações de trabalho e sua complexidade não permitem uma "linha reta" entre as consignas prévias e o efetivamente realizado; quem faz esse movimento do *prescrito* ao *real* é a *atividade* do trabalhador. Por essa perspectiva podemos dizer que a gestão não é prerrogativa dos que estão na condição de Diretores do processo, mas que o próprio trabalhador também a realiza. Atento a isso, na seqüência abaixo Hubault sublinha o lugar do trabalhador em um processo no qual a gestão simplifica o complexo e os trabalhadores – e é por isso que a produção "sai" – recompõem o perímetro na realização do trabalho. Duplo movimento de uma tensão ineliminável, que não pode ser suprimida, mas trabalhada.

> Em suma, se uma organização se vale sempre de uma "solução" para fazer face às ameaças às quais confronta sua atividade, ela é ao mesmo tempo uma experiência na qual os operadores põem à prova (*éprouvent*) os limites dessa solução. O que lhes faz saber que esta solução é para eles um "problema". Podemos dizer que escolhendo os riscos dos quais ela decide se proteger, a organização designa ao mesmo tempo o que ela desloca no espaço "não-regulado" do trabalho real [...]. Para a ergonomia essa é a questão em jogo (*l'enjeu*) no conceito de "situação de trabalho": fazer reconhecer que o perímetro real da atividade real não se limita jamais ao perímetro do posto [...], o trabalho não pode se compreender aos limites espaço-temporais do posto, nem dos recursos que lhes são atribuídos.
>
> O trabalho pode finalmente ser definido como o encarregado disso que transborda do enquadramento gestionário (*cadrage gestionnaire*), sublinhada assim a atividade se deve principalmente à consideração daqueles que são "deixados de lado". A tensão é então ineliminável entre o movimento de homogeneização, simplificação, concentração da gestão sobre as dimensões que lhes são mais sensíveis, e o movimento de recomposição do perímetro da tomada do "real" pelo trabalho. (HUBAULT, 2005, p.2)

Enfim, quando tomamos o trabalho a partir de baixo nos confrontamos com esferas essenciais em sua realização, mas seria preciso indagar se a gestão possui a disposição e o interesse em transitar por tais esferas. Ignorá-las pode conduzir a

contradições graves – e já vimos algumas delas ao longo do presente texto – mas isso não parece ser razão suficiente para uma mudança de perspectiva dos gestores no alto do sistema, por isso a tarefa dos interessados em outro modo de conceber e realizar o trabalho não é somente uma tarefa técnica – no sentido que o trabalho concreto não é diretamente visível, demandando ele mesmo um trabalho para tal – mas, também, uma tarefa política. Nas linhas de funcionamento ordinário de uma empresa ou de uma instituição o trabalho para a gestão é reduzido a "fator" ou "fator de produção". No entanto, efetivamente o "trabalho não é um fator como os outros: ele atravessa todos os níveis, religa todos os fatores, o que tende à subestimar o modo de cálculo da produtividade... do trabalho" (BLAZEJEWSKI, HUBAULT, 1999, p.26). Essa questão, que concerne à tentativa de se apreender a "produtividade" do trabalho, remete ao próximo problema em tela: o modo como a gestão apreende o que ela precisa gerir.

Avaliar e gerir o trabalho

Comecemos por um caso emblemático, já ouviram falar em *benchmarking*? Ainda que rapidamente, o termo já apareceu nas reflexões anteriormente apresentadas: está na lista de ações propostas pelo *New Public Management* (cf. quadro 1). Uma conhecida firma de consultoria, a Bain & Company, o listava entre as ferramentas de gestão mais utilizadas por empresas de diversos países (RIGBY, 2009). Mas o que exatamente compreende o *benchmarking*? Trata-se de um mecanismo de avaliação, mais exatamente de uma ferramenta de avaliação comparativa, um escalonamento de performances. Uma "ferramenta de auto-avaliação e ajuda na decisão concebida pela ciência gerencial (*science managériale*) com a preocupação de racionalização organizacional" (BRUNO, 2008).

A título de ilustração, temos que uma empresa do ramo têxtil coexiste com outras do mesmo ramo e algumas entre elas conseguem realizar a produção de maneira diferenciada, são mais eficientes; o *benchmarking* colocaria em evidência esses desempenhos e destacaria assim as melhores práticas. Diversas escalas comparativas são possíveis: local, regional, nacional, internacional; mas, seja como for, é comparando e se comparando que o processo ganha movimento, daí os desempenhos cifrados, as classificações, os rankings. A grandeza competitiva precisa ser materializada e são os

números que a consubstanciam. Em um estudo sobre o tema, Bruno (2008) observa que as pessoas em geral podem não ter ouvido falar do *benchmarking*, mas já se viram certamente diante dele, pois são suas fontes que alimentam a classificação e ranking de empresas de eletroeletrônicos, bancos, mas também de hospitais, escolas e universidades. Se a disponibilização de dados para a administração vem de longe[8], o que é singular no *benchmarking* é ser um

> dispositivo de coordenação que combina um saber-fazer de comensuração, ou seja estabelece a equivalência e diferenciação possível, com uma engenharia de gestão que atualiza a concorrência como um princípio de associação e a competitividade como finalidade de toda organização. (BRUNO, 2008, p.31)

Para compreendermos a extensão do que foi dito anteriormente, importa sublinhar dois pressupostos dessa tecnologia de governo: primeiramente, uma organização se torna competitiva se expondo a concorrência; em segundo lugar, se a ciência econômica ensina que o mercado concorrencial é o dispositivo de coordenação mais eficiente, a organização precisa de uma coordenação mais eficiente para ser competitiva no mercado concorrencial, resulta que os *managers* – respaldados por sua ciência – são os responsáveis pela coordenação das condições de competição interna à organização e da produção de informações que permitam confrontar a performance de seus membros (BRUNO, 2008). A autora mostra como tal lógica pode ter seu ponto de partida localizado nos anos de 1970 com Robert Camp, chefe de projeto no departamento de logística da empresa Rank Xerox nos Estados Unidos. Ainda que tais movimentos não sejam lineares, este se difunde para outras empresas privadas e públicas, livros lhe são consagrados e diversas instituições, como a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), esposam seus ideários e práticas. Os neoliberais dos anos de 1970 também encontraram o *benchmarking*. Por isso, no quadro do que Bruno chama de "modernidade gestionária", o *New Public Management* lhe fez eco. Em síntese, a clivagem entre gestão da empresa privada e da gestão pública foi ultrapassada.

[8] A própria história da estatística, em sua como constituição como ciência do Estado, o testemunha: era preciso "conhecer as populações, trazidas do distante através das estatísticas, as quais se tornavam pensáveis e conhecidas de sorte que era possível governá-las" (TRAVERSINI, BELLO, 2009, p.141).

E por que relatar tudo isso? Porque parece ser um pertinente exemplo das formas de proceder habituais da gestão no que se refere aos usos da avaliação e, também, de seus pontos cegos no tocante ao trabalho. Como vimos, todo um esforço metodológico é posto em marcha pelos *managers* com o objetivo de "conhecer" o que se passa, todavia a dinâmica do trabalho concreto não aparece. O que fazem os homens e mulheres no trabalho é tido primeiro como uma evidência, em seguida como algo delimitado e colhido em exterioridade às situações concretas, pois seu conteúdo (condensado em índices de produtividade, índices de desempenho, etc.) estaria disponível ao interesse instrumental da gestão. Em resumo, separa-se o homem da atividade e esta é, de certo modo, apagada[9]. Nesse ponto – destaque importante – o problema deixa de ser próprio ao *benchmarking* e encontra a tensão que mais amplamente atravessa a relação entre gestão e trabalho. Ao estudar os atuais sistemas de avaliação do trabalho, Dujarier (2010) observa que há neles a hipótese implícita de que é possível dar um valor para o trabalho sem levar em consideração o contexto ou a tarefa – vale sublinhar que não é por outro motivo que aqueles que por ofício freqüentam habitualmente as escolas escutam dos professores que as avaliações realizadas pelas secretarias de educação não tem grande coisa a ver com o que eles fazem realmente – e que isso retoma uma conhecida divisão na organização do trabalho. Assim, para Dujarier, os sistemas contemporâneos que se propõe a efetuar a avaliação do trabalho por outras vias realizam o projeto tayloriano ao desenharem um percurso que se propõe a separar o pensamento e a ação no que se refere à realização do trabalho. Ao fim das contas, "reencontramos de um lado os engenheiros e managers que pensam os procedimentos de julgamento do trabalho, sem o fazer. Do outro, os trabalhadores cujo julgamento no curso da atividade tem menos legitimidade que os critérios de avaliação formais" (p.143).

Se tudo o que foi dito anteriormente faz sentido, são as próprias bases da relação entre gestão e trabalho que estão em xeque. A dinâmica das situações de trabalho e a complexidade da atividade humana desaparecem ao passo que a gestão ensaia pilotar o sistema a partir de fora. Mas, se é assim, aquilo que é a substância mesma sobre a qual incide a gestão resta largamente incompreendida. Um tanto

[9] Yves Schwartz vem sublinhando esse aspecto, destacando como o sistema de gestão por resultados arrisca obscurecer a dimensão da atividade, o que só pode resultar em importantes contradições. Cf. Schwartz & Durrive (2007).

ironicamente, Marc Bartoli[10] perguntava a um grupo de especialistas em relação às práticas da gestão: o que é que nós gerimos verdadeiramente? Aqui, ao chegarmos a esse ponto, os leitores e leitoras podem ter uma boa noção de como a avaliação do desempenho docente proposta pelos neo-gestores não é outra coisa que "oca"; talvez pudéssemos igualmente indagá-los: em meio a profusão de indicadores de "performance" e a busca por "cumprimento de metas", o que os senhores estão gerindo verdadeiramente?

Após fazermos esse percurso, o que concluir?

O que dizer das ambições da gestão diante do trabalho humano? Inerente a relação salarial, portanto ao conflito entre trabalho e capital, o governo do trabalho compõe o fundo sobre o qual se movimenta antigos e atuais modelos de gestão. Todavia, o encontro com o *trabalho vivo* não raro surpreende os que desejam anexá-lo a partir de fora, de um lado porque, seguindo Canguilhem, pode-se dizer que o trabalho vivo é *vivo*[11], de outro porque a condução dos processos de gestão não considera na devida conta a complexidade das situações de trabalho, obscurecendo justamente o que lhe é basilar, a *atividade humana de trabalho.* Hubault (2005) vai direto ao ponto: as organizações têm uma relação maldita com o cotidiano. Este é o lugar, diz o referido autor, onde o manager está entregue a si mesmo, encartelado entre a postura do *é assim que deve ser feito* e a fuga para frente no universo do *o que será,* ele tem dificuldade em compreender *o que se passa.* Os gestores parecem lidar mal com as situações de trabalho. Esta é uma realidade demasiadamente complexa, cuja saída para aqueles tem sido a simplificação, assim, no precipitar de um sem números de decisões e ações esse "ativismo gestionário" tem mais e mais dificuldade para mascarar a indigência da gestão diante do trabalho humano (BLAZEJEWSKI, HUBAULT, 1999).

[10] Bartoli, Marc. *Peut-on gérer les ressources humaines?* Colloque international: "travail, indentité, métier". Collegue de France/Cnam. Paris, 2009.

[11] De modo um tanto esquemático, pode-se dizer que a vida resiste à sua anexação de fora ao mesmo tempo em que o debate com o *meio* é algo sempre aberto: a vida joga contra a entropia crescente, diz Canguilhem (2006).

***

O presente texto buscou problematizar as ambições da gestão em relação ao trabalho, destacando especialmente algumas das iniciativas interessadas em dimensioná-lo e governá-lo, cujo caso da rede estadual de ensino paulista foi o ponto de partida. A partir de evidências empíricas, no texto argumentamos que as ações da gestão nem sempre são exitosas como deixa transparecer sua aura técnica e modernizadora. Argumentamos que o trabalho é objeto complexo e que para lidar com ele as ferramentas de gestão o simplificam e o reduzem, o que não resta sem conseqüências, seja por vezes comprometendo o projeto da empresa ou instituição, seja desperdiçando a competência humana, seja arriscando a degradar as situações laborais e a própria saúde dos trabalhadores. Argumentamos ainda que as iniciativas que ambicionam dimensionar o trabalho ao buscarem torná-lo disponível à gestão – por meio de metas, índices, números, etc – constituem um horizonte no qual o conteúdo concreto do trabalho resta mais e mais distante, questão grave quando se considera o lugar da *atividade* do trabalhador na relação não-linear existente entre *trabalho prescrito* e *trabalho real*. Argumentamos também que o resultante de tudo isso é que as "modernas" formas de gestão incidem sobre situações de trabalho nas quais arriscam a perder a própria substância do que se propõe a gerir, paradoxalmente conhece-se o trabalho e este permanece um continente largamente desconhecido.

Com as sábias palavras de Miguel Arroyo, encerramos o presente texto:

> O que pensar destas miraculosas medidas? Quando o diagnóstico é superficial, não se acerta com a doença. Curandeiros que vêm de fora, de visita, ao campo tenso e problemático da educação pública, não conseguem enganar aqueles que por anos se defrontam com a gravidade dos crônicos problemas de nossa educação. Que tentam enfrentá-los na precariedade das condições do trabalho docente e discente. Estes neo-gestores passam rápido, se cansam de aplicar remédios ineficientes. Os milhares de profissionais das escolas públicas tão abandonadas, continuarão fazendo o impossível para garantir o direito à educação básica aos filhos e filhas do povo (ARROYO, 2008, p.2)

Referências

ALVES, Wanderson F. *O trabalho dos professores*: saberes, valores, atividade. Campinas: Papirus, 2010.

ARROYO, Miguel. Premiar o mérito: a educação no pódio? Debate promovido pela Revista Época em abril de 2008. Disponível em www.cnte.org.br/.../726-**revista**-debate-certificacao-de-professores. Acesso em 10 de jan. 2012.

BARTOLI, Marc. *Peut-on gérer les ressources humaines?* Colloque international: "travail, identité, métier". Collège de France/Cnam. Paris, 2009.

BEZES, PHILIPPE. Le renouveau du contrôle des bureaucraties: l'impact du new public manager. *Informations Sociales*, v.6 .126, p. 26-37, 2005.

BLAZEJEWSKI, Frédéric ; HUBAULT, François. De la gestion comme contexte, à la gestion comme domaine d'intervention. Actes du 34ème Congrès de la Sociétè d'Ergonomie de Langue Française, Caen, France, 15 septembre 1999.

BRUNO, Isabelle. La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petit histoire d'une technologie de gouvernement. *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, n.55 - 4 bis, p.28-45, 2008.

CANGUILHEM, Georges. *O normal e o patológico*. 6ªed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

CLOT, Yves. *Le travail à coeur*. Paris: La Découvert, 2010.

DANIELLOU, François (coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios*: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DUGUÉ, Bernard. La folie du changement. In: Thèry, Laurence (dir.). *Le travail intenable*: resistir collectivement à l'intensification du travail. Paris: La Découvert, 2010.

DUJARIER, Marie-Anne. L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, v.CXXVIII-CXXIX, p.135-160, 2010.

FERNANDES, Maria J.S. As recentes reformas educacionais paulistas na visão dos professores. *Educação em Revista*. Belo Horizonte, v.26, n.3, p.75-102, dez.2010.

GUÉRIN, François *et al*. *Compreender o trabalho para transformá-lo* – a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

HUBAULT, François. *Ergonomie et GRH, quelle convergence por changer la condition du travail?* Approches économiques de la prévention des risques profissionnels. Coloques DARES – ARACT du 2 décembre 2005 – Paris.

MONS, Nathalie. Effets théoriques et réels des politiques d'évaluation standardisée. *Revue Française de Pedagogie*, n.169, p.99-140, oct. -déc. 2009

MINHOTO, Maria A; PENNA, Marieta G. Valorização do Magistério ou darwinismo profissional? *Ensaio - avaliação e políticas públicas em educação*. Rio de Janeiro, v.19, n.70, p.149-164, jan-mar.2011.

NORMAND, Romuald. L'école efficace ou l'horizon du monde comme laboratoire. *Revue Française de Pedagogie*, n.154, p.33-43, jan.-mar.2006.

PACHECO, Regina S. reformando a administração pública no Brasil – eficiência e *accountability* democrática. Seminário *A Reforma da Administração Pública*: possibilidades e obstáculos. Fundação Joaquim Nabuco, Recife, 20 e 21 de agosto de 1998.

RIGBY, Darrell. *Ferramentas de gestão* – um guia para executivos. São Paulo: Bain & Company, 2009.

SCHWARTZ, Yves. Travail et gestion: niveaux, critères, instances. In: SCHWARTZ, Yves. *Le paradigme ergologique ou um métier de philosophe*. Toulouse: Octarès Éditions, 2000.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (orgs.). *Trabalho & Ergologia*: conversas sobre a atividade humana. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Federal Fluminense, 2007

THÈRY, Laurence (dir.). *Le travail intenable*: resistir collectivement à l'intensification du travail. Paris: La Découvert, 2010.

TRAVERSINI, Clarice; BELLO, Samuel. O numerável, o mensurável e o audível: estatística como tecnologia para governar. *Educação & Realidade*, 44(2), p.135-152, mai-ago.2009.