

A gestão baseada em competência é compatível com o Ensino Médio Integrado ao técnico na Rede Federal de Educação Profissional?

Is the Competency-based management compatible to Federal High School Technical Education?

Juliana Vieira Galvão

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
juvgalvao@gmail.com

Resumo

Este artigo busca refletir sobre a pertinência da gestão baseada em competência no ensino médio integrado ao técnico. Visa, a partir de uma contextualização histórica tanto da educação profissional no Brasil quanto dos principais modelos de gestão de pessoas, delinear os princípios e diretrizes desses dois campos e problematizar sua articulação por meio do modelo baseado em competência. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica com fontes que analisam tanto a gestão baseada em competência em uma perspectiva desenvolvimentista e hegemônica, quanto autores do campo marxista. Conclui-se que, considerando os desdobramentos deste modelo no processo pedagógico e no mundo empresarial, a gestão baseada em competência assimilada sem uma profunda análise crítica coloca sérios obstáculos para a promoção de uma educação emancipadora.

Palavras-chave: Gestão. Ensino para competência. Ensino médio profissionalizante.

Abstract

This article aims to reflect about the relevance of the Competency-based Management in High School Technical education. Within a historical context, from the professional education system in Brazil to the top models of people Management, this study outlines the principles and guidelines of these two fields and point out the impacts of the Competency-based Management. Therefore, a bibliographic review was made, based on sources that analyze from the Competency-based Management in a hegemonic and development perspective, to the Marxist authors. As a result, considering the deployment of this model in the pedagogical process and in the business world, it's conclusive that the application of the Competency-based Management without a deep critical analysis creates serious obstacles in order to promote an emancipating education.

Keywords: Management. Teaching for competence. Vocational high school education.

Introdução

O trabalho e a educação são atividades ontológicas, pois definem e constituem a espécie humana. Trabalho abrange a necessária relação do ser humano consigo, com os outros e com a natureza para a produção de sua própria existência. A educação, por sua vez, está imbricada com a ideia de trabalho, na medida em que o homem vai construindo e transmitindo conhecimento na relação com o mundo para garantia de sua sobrevivência. Logo, nessa dinâmica própria da produção da vida humana, e não de mercadoria apenas, as concepções de trabalho e educação assumem outra dimensão. Sobre a educação, especificamente, é comum, na atualidade, uma associação direta ao espaço escolar. Todavia, é importante ampliar a concepção de educação, e considerar a repercussão em cada indivíduo da realidade do mundo mediada pelo coletivo. Saviani (2011) tomando como base o pensamento marxista, reflete sobre a peculiaridade do ser humano.

Sabe-se que o que caracteriza o homem é o fato de ele necessitar continuamente produzir a sua existência. Em outros termos, o homem é um ser natural peculiar distinto dos demais seres naturais, pelo seguinte: enquanto estes em geral – os animais inclusive – adaptam-se à natureza e, portanto, têm já garantidas, pela própria natureza, suas condições de existência, o homem precisa adaptar a natureza a si, ajustando-a, segundo as suas necessidades (SAVIANI, 2011, p. 94-95).

Deste modo, no circuito com a realidade mediada pela sociedade é que a educação contribui para que o ser humano, diferentemente das outras espécies, produza sua singularidade e interfira na realidade do mundo. O que não ocorre sem contradições. A educação de um modo geral e, particularmente, aquela promovida no interior do espaço escolar poderá ser mais ou menos alienante ou emancipadora conforme os princípios e objetivos reais que a orienta predominantemente. Muito embora na atualidade exista certo consenso sobre a importância da educação para o desenvolvimento humano, a compreensão sobre o potencial, o limite e a configuração das práticas educativas é sustentada pela perspectiva de mundo e das relações do ser humano nesse e com esse mundo, mais do que pela confiança no papel social da educação.

Nesse sentido, como pensar a gestão de um espaço escolar que tenha como orientação as necessidades e as demandas da classe trabalhadora? Como fazer uma gestão que potencialize e não crie mais obstáculos para a emancipação do ser humano? O objetivo desse texto é refletir sobre a pertinência da gestão baseada em competência no Ensino Médio Integrado no contexto da Rede Federal de Educação Profissional. A revisão bibliográfica de autores do campo marxista orientou a perspectiva investigativa, problematizando os impactos e desdobramentos da noção de competência no mundo atual. Contudo, alguns elementos que sustentam a gestão por competência também foram analisados a partir de fontes bibliográficas que defendem essa proposta.

A reflexão acerca da pertinência deste formato de organização das relações de trabalho no campo da educação pública exige o delineamento da educação profissional no contexto brasileiro. Este será o assunto da primeira seção. Em seguida o modo como a categoria Gestão de Pessoas se desenvolveu conforme as necessidades do mundo da produção na perspectiva do capital será abordado. A terceira seção apresentará outra possibilidade de compreensão do processo de modificação do modelo de gestão ao longo do tempo, considerando a reorganização produtiva e intensificação da exploração da força de trabalho. Em seguida a gestão de pessoas baseada no modelo de competências é problematizada a partir de seus impactos no campo pedagógico e empresarial, assunto abordado na quarta seção. Por fim, é apontada a necessidade de construção de um modo de gerir pessoas no interior de uma instituição escolar que se pretende emancipadora que reconheça e contribua para o desenvolvimento das potencialidades não só dos estudantes, mas de todos aqueles que contribuem com as atividades escolares direta e indiretamente.

Ensino Médio Integrado ao técnico na Rede Federal de Educação Profissional e a necessária oferta de formação integral

A educação pública do país foi constituída no interior de uma sociedade extremamente desigual, reproduzindo as facetas e entraves desse contexto em sua configuração. A história da educação profissional evidencia essa dimensão. De acordo com Moura (2007, p.6), ela surge por volta do ano de 1809 para “atender àqueles que não tinham condições sociais satisfatórias, para que não continuassem a praticar ações que estavam na contra-ordem dos bons costumes”. Tratava-se de um modelo assistencialista, preocupado com a insegurança que crianças e adolescentes sem uma ocupação e perspectiva poderiam oferecer. Posteriormente, a educação profissional é conectada a outros objetivos, sendo solicitada para promover a capacitação da mão-de-obra necessária ao processo de industrialização do país.

Mais recentemente, diante da modernização tecnológica e das modificações das relações de trabalho, foi novamente desafiada pelo mercado a se reformular para atender às necessidades de maior qualificação: das exigências de um saber específico à aprendizagem de conteúdos e domínio de atitudes como iniciativa, antecipação de problemas, flexibilidade que pudesse alicerçar o desempenho das tarefas múltiplas requisitadas pela produção. De acordo com Saviani (1994, p.160), “[...] é preciso um mínimo de instrução para os trabalhadores e este mínimo é positivo para a ordem capitalista, mas, ultrapassando esse mínimo, entra-se em contradição com essa ordem social”. Assim, a despeito da resistência imposta pelos movimentos sociais na defesa de uma educação mais igualitária para todos e todas, é perceptível que a lógica econômica de produção prevaleceu. A educação profissional aparentemente contribuiu mais para manutenção da divisão social do trabalho do que para a valorização e reconhecimento do direito humano ao conhecimento.

Importante ressaltar que essa trajetória não se desdobrou sem luta por uma configuração de educação mais interessante para a classe trabalhadora. Moura (2007) revela esse movimento ao longo da história, como, por exemplo, no período de tramitação do primeiro projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que entrou em vigor em 1961. Ainda, as significativas mudanças políticas ensejadas nos anos 1980 em função do fim do período ditatorial e da promulgação da nova Constituição Federal reacenderam as esperanças, movimentando profundos debates. Contudo, o desfecho normativo frustrou as expectativas. De acordo com Frigotto, Ciavatta e Ramos, (2005), a proposta de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996, que buscava garantir uma educação mais consistente e democrática não se efetivou. Segundo os autores:

A regressão mais profunda, sem dúvida ocorreu logo após a promulgação da LDB, no ensino médio e técnico, mediante o Decreto n.2208/97. Com efeito, este decreto restabelece o dualismo, ainda que em outros termos, da educação dos anos, e assume o ideário pedagógico do capital ou do mercado – pedagogia das competências para a empregabilidade – com base nas Diretrizes e Parâmetros Nacionais Curriculares (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005, p.13).

Além de assumir a noção de competência para empregabilidade como um elemento orientador, o decreto proibia a formação integrada. Separou assim, obrigatoriamente e sem considerar as demandas sociais, o ensino técnico do ensino propedêutico.

O novo contexto político estabelecido em 2003 agudizou a mobilização dos setores educacionais já bastante incomodados com os desdobramentos do Decreto 2208/97. A configuração de forças sociais possibilitou que, em 2004, fosse promulgado o Decreto 5154/04 que trata da articulação entre a educação profissional técnica de nível médio nas formas integrada e concomitante. Segundo Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), essa norma trouxe, apesar de toda contradição e de não expressar a amplitude da demanda real da classe trabalhadora, uma proposta alternativa para caminhar em direção à superação da dualidade histórica da educação. Para Ciavatta (2005), a integração do ensino médio ao ensino técnico destaca o caráter inseparável da educação geral e da educação profissional de maneira ampla, tomando o trabalho como princípio educativo, superando a dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual, e incorporando a dimensão intelectual ao trabalho produtivo para a formação de trabalhadores com plena cidadania.

Apesar de todos os limites encontrados para a emancipação humana, cabe agora estabelecer as possibilidades, e a educação é uma das possibilidades “para isto, haja vista que é uma categoria social complexa e que torna possível a apropriação dos saberes já construídos bem como da construção de novos conhecimentos e tecnologias [...]”. (PEREIRA, 2014, p.3). Nesse sentido, o objetivo primeiro da educação nessa perspectiva é a formação integral do estudante. A educação profissional deve atender primeiro ao objetivo geral da educação e em segundo lugar o objetivo específico da profissionalização. A formação profissional se faz necessária pela condição econômica e social dos filhos da classe trabalhadora que, em uma sociedade desigual, têm urgência em

obter uma profissão, conforme esclarecem Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005). Assumir essa concepção de educação é um desafio para todos que atuam no espaço escolar.

Ramos (2008) evidencia que o ensino médio integrado ao técnico serviria, assim, como uma ação necessária (não determinante) para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A transformação dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (instituições que trazem a marca de uma formação profissional de qualidade, mas fortemente vinculados à lógica industrial) nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que ocorreu no Brasil em 2008 a partir da Lei 11.892 se alimentou desses princípios. Apesar das contradições desse processo, os Institutos nasceram com a expectativa de introdução de uma perspectiva diferente no âmbito da educação profissional da rede federal.

Dois anos antes, todavia, o Decreto 5707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal indicava a adesão aos princípios da administração gerencialista e ao modelo baseado em competências para gestão dos espaços públicos. O Art.2, inciso II, deste decreto, por exemplo, preconiza a adaptação ao modelo, entendido como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Diante desses elementos, esse artigo buscará refletir, a partir de uma revisão bibliográfica, se a adoção de uma educação ferida a partir do modelo de gestão por competências fere os princípios da integralidade do ser humano, como o direito à sua dignidade, e retira do Estado a responsabilidade por alguns direitos fundamentais.

Da evolução da concepção sobre Gestão de Pessoas ou Sobre o avanço necessário para sobrevivência de um mesmo padrão

Os procedimentos do gerenciamento e orientação do trabalhador no interior de uma instituição para obter seu melhor desempenho são denominados Gestão de Pessoas. Ao longo da história, vários modelos serviram como referência para o alinhamento entre os objetivos da empresa e a atividade dos trabalhadores em seus diferentes setores e funções. De acordo com Fischer (2002), a constituição desses modelos é influenciada por fatores internos e externos. O tipo de produto e a tecnologia utilizada são exemplos de fatores internos. Assim, uma linha de produção altamente automatizada demandará uma determinada dinâmica de trabalho e perfil de trabalhador diferente de uma empresa de refeições rápidas, por exemplo. Já os fatores externos englobam as leis de proteção do trabalhador, o papel do Estado (elementos sociais vistos basicamente como “restritivos” por esse autor) e o mercado (fator principal, que aponta para a gestão qual é o perfil necessário para determinado negócio). Uma empresa deveria, então, configurar seu modelo de gestão de pessoas considerando objetivos, produto, mercado, missão, legislação, contexto, dentre outros fatores.

Curiosamente, o elemento histórico da concepção de gestão de pessoas é tratado por alguns autores, a exemplo de Fischer (2002), em uma perspectiva linear e desenvolvimentista, isto é, como atividade que foi evoluindo e se qualificando com o passar dos anos trazendo necessariamente melhorias cada vez mais amplas para a empresa, o trabalhador e a sociedade. Outros autores abordam a questão de maneira distinta, como será descrito adiante. Contrariando a regra básica e consensual preconizada pelo meio empresarial, – setores diferentes exigem modalidades de gestão distintas– observa-se uma assimilação do modelo privado pelo setor público sem uma reflexão cuidadosa, seja por ingenuidade, desconhecimento ou clara intencionalidade econômica. O modelo que nasce no universo empresarial serve de fato para o espaço público escolar ou o que desse modelo serve para a educação pública?

Muito embora a análise sobre algumas particularidades que orientam o delineamento do modelo de gestão no interior de uma empresa seja um ponto fundamental para sua eficiência, é possível identificar na evolução histórica da concepção de gestão de pessoas aspectos similares, certos padrões que predominam em determinadas épocas, independentemente do tipo de negócio ou setor produtivo. Talvez esse seja um elemento importante para compreender o domínio e força arrebatadora desses modelos que tem como consequência sua assimilação nos mais diferentes campos de trabalho. Fischer (2002) explica essa similaridade no modo de gerir pessoas em diferentes espaços a partir da articulação dos fatores internos e externos a conceitos-chave que evoluíram e se modernizaram ao longo do tempo, orientando assim a configuração das relações dentro das instituições. O autor não aborda, todavia, a forma como o modo de produção determinou esses padrões de gestão ao longo da história.

Fischer (2002) identificou quatro correntes principais classificadas por meio desses conceitos-chave: 1) Departamento de pessoal, 2) Gestão do comportamento humano, 3) Modelo estratégico de gestão de pessoas, 4) Gestão de pessoas como vantagem competitiva articulada à noção de Competência que serão apresentados brevemente seguindo a perspectiva do autor a fim de estabelecer posteriormente uma reflexão deste processo a partir de um ponto de vista contra-hegemônico.

A concepção denominada pelo autor como Departamento de Pessoal delineou-se por volta de 1890 nos EUA diante da necessidade de estabelecer um método para selecionar dentro da “[...]extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível”(SPRINGER; SPRINGER, 1990, apud FISCHER, 2002, p. 19) Os funcionários tornam-se uma variável da produção, como a matéria-prima, por exemplo, e deveriam ser também administrados logicamente. O desafio era tornar o trabalhador o mais eficiente possível, estabelecendo tarefas ordenadas e reduzindo despesas. Fischer (2002) identifica como conceitos-articuladores deste modelo a ideia de produtividade, recompensa e eficiência de custos.

À medida que a concepção de gestão deixa de se referenciar exclusivamente nas teorias da administração e se aproxima também do campo da psicologia, emerge o modelo de gestão do comportamento humano. Outros autores, como Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), Antunes (2000) e Gentili (2009) vinculam essa

alteração ao esgotamento do modo de produção vigente e a necessidade de reformulação nas relações de produção para assegurar sua manutenção e produtividade. Todavia, seguindo a linha de raciocínio traçada por Fischer (2002), o foco exclusivo nos custos e nos resultados amplia-se para uma atenção voltada também para o comportamento e comprometimento das pessoas. O gerente torna-se peça fundamental na mediação da relação entre a empresa e os trabalhadores nesse modelo. Todos os processos e ferramentas de gestão dependem dele para se efetivar. Antes sua responsabilidade era ditar tarefas e monitorar os funcionários. Nesse novo modelo, o gerente precisa motivar sua equipe, pois trabalhadores motivados são mais produtivos. Fischer (2002, p.21) ressalta: “Motivação e liderança são os conceitos-chave deste modelo”. Assim, observa-se o deslocamento do foco na redução dos custos para valorização dos comportamentos humanos, dos processos de desenvolvimento, dos treinamentos e da avaliação de desempenho.

Na década de 1970, a gestão de pessoas, nessa perspectiva, avançou no sentido de se conectar às estratégias da empresa. Surgia, então, o chamado modelo estratégico de gestão de pessoas. Esse modelo resultou da compreensão de que a motivação por si só não contribuía para a melhoria de produtividade e eficiência. Fischer (2002, p.24) adverte: “Indivíduos motivados, bem atendidos em suas necessidades, estão prontos para atuar, mas isso pode não significar absolutamente nada para as diretrizes estratégicas da empresa”. A gestão de pessoas, antes genérica, passou então a desenhar seus planos de ação a partir das diretrizes e planejamento estratégico global da instituição. O conceito-chave era a “busca de orientação estratégica para políticas e práticas de RH” (FISCHER, 2002. p.25), ou seja, o alinhamento entre gestão de pessoas e necessidades centrais da empresa. O gerenciamento de pessoas tornou-se um elemento importante para diferenciar e potencializar o negócio.

Essa concepção se sofisticou com o passar dos anos e, posteriormente, na atualidade se configurou como o modelo mais moderno e eficiente; de acordo com Fischer (2002), esse modelo pode ser explicitado como a gestão de pessoas como vantagem competitiva articulada à noção de competência. A crença na necessidade imperiosa de as empresas criarem estratégias para se colocarem à frente e se manterem nessa posição em relação aos concorrentes tem origem no desenvolvimento das empresas japonesas e sua atuação no mercado que desestabilizou o domínio norte-americano. A competitividade tornou-se conceito-chave que determinou o modelo baseado em competências. Segundo Fischer (2002), torna-se necessário não só competir, mas sustentar a vantagem competitiva. Todos os setores da empresa deveriam se organizar em torno dessa máxima. A vantagem competitiva se expressa na qualidade e eficiência dos diversos processos e atividades como marketing, produção, logística, dentre outros. Assim, a gestão de pessoas baseada em competências passou a ter um papel fundamental nesse modelo. O ganho de produtividade em função do trabalhador/equipe que se desenvolve e apresenta um comportamento competente sustenta a competitividade da empresa. A empresa competente se mantém e direciona o mercado a seu favor. Importante ressaltar que além da competitividade como conceito articulador, outras ideias se intensificaram nesse referencial: sobrevivência, guerra, produtividade, eficiência, rentabilidade.

Muito embora Fischer (2002) tenha descrito quatro correntes, é possível identificar dois modelos que apresentam especificidades de fato. As três últimas configurações descritas pelo autor representam mais uma sofisticação de um mesmo modelo do que uma alteração significativa. É o próprio Fischer que reconhece isso ao concluir sobre o modelo de gestão baseada em competências:

Continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; terá de lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e, sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa. [...] Ele é qualificado como competitivo por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências (FISCHER, 2002, p. 31).

O panorama desenvolvimentista apresentado pelo autor demonstra claramente como a gestão de pessoas foi se estabelecendo como dimensão fundamental dentro das organizações e ao mesmo tempo evidencia uma característica comum: seu foco na manutenção e/ou aumento da lucratividade das empresas. Apesar de parecer mais preocupada com o trabalhador, não é disso que se trata. Fischer (2002, p. 13) explica a importância da gestão de pessoas neste modelo: “[...] não significa que as empresas estejam se tornando ‘mais humanas’, ou privilegiando o humano, só significa que quanto mais sofisticado um negócio, mais dependente de um padrão de comportamento coerente com esse negócio”. Nessa perspectiva, em que medida a gestão de pessoas baseada em competência se alinha ao espaço escolar e a uma educação que se pretende emancipadora e produtora de humanidade? Para refletir sobre essa questão de modo qualificado é importante analisar o elemento histórico em outro prisma.

Crítica à gestão baseada em competência ou sobre um mundo que não mudou substancialmente para melhor

Grande parte dos autores que defendem a gestão baseada em competência aponta como principais desafios contemporâneos a celeridade do modo de produção no contexto da informatização, a inconstância do mundo do trabalho contemporâneo e a mobilidade dos recursos econômicos potencializados pela globalização. Certamente esses elementos merecem ser considerados para a análise do contexto atual, contudo eles não constituem o cerne do problema. Não é possível depreender a partir dessa perspectiva como esses fatores foram evoluindo historicamente e se configuraram na sociedade atual. Tem-se a impressão de que as relações econômicas e o desenvolvimento tecnológico seguem uma trajetória desprovida de interferências ou interesses, cabendo aos indivíduos e instituições se adaptarem às consequências deste fluxo inexorável.

Antunes (2000) propõe uma leitura diferente. Muito embora reconheça as transformações sociais, a velocidade e o impacto da tecnologia e as mudanças nas relações entre os países, esse autor considera que o núcleo do processo

não está nesses elementos. A reestruturação produtiva observada desde a década de 1990 no Brasil não é um fenômeno inevitável que decorre do avanço tecnológico. É sim, antes disso, uma construção social, uma resposta escolhida. O autor propõe uma reflexão sobre os principais problemas que a sociedade atual enfrenta. Na sua perspectiva, o fator responsável pelas mazelas sociais, mudanças nas relações de trabalho e degradação ambiental é a crise do próprio sistema de produção.

É preciso retomar as transformações que ocorreram nas relações de produção para se compreender o mundo atual. O processo de trabalho inspirado no modelo taylorista/fordista caracterizava-se pela fabricação de mercadorias em série, que se realizava em determinado ritmo e em um ambiente de trabalho rigidamente controlado e hierarquizado. Cada operário realizava uma parte da tarefa repetida e mecanicamente, de modo que sua atividade intelectual era descartada e desvalorizada. Esse contexto estabeleceu as bases para aquela primeira corrente de gestão de pessoas indicada por Fischer (2002): Departamento de Pessoal. Observou-se com o tempo que a realização de uma atividade automática, repetida e carente de sentido promovia profundos impactos subjetivos no trabalhador. O trabalho deixava de ser um espaço possível para desenvolvimento das potencialidades e expressão da criatividade humana e provocava adoecimento. Nos países capitalistas centrais, o Estado desempenhou um papel importante para fazer frente aos efeitos negativos dessa dinâmica de trabalho enfermiza, conforme demonstra Antunes (2000, p.40):

Tudo isso fez com que se desenvolvesse ‘um fetichismo de Estado, bem como de seus ideais democráticos (inclusive no que eles têm de ilusório), aos quais o Estado-providência deu conteúdo concreto ao garantir de algum modo o direito ao trabalho, a moradia, a saúde, a educação e a formação profissional, ao lazer, etc.

Em outras palavras, o modo de produção explorava e adoecia o trabalhador, mas concedia alguns benefícios para diminuir as tensões do sistema. Nos países dominantes a crença no bem-estar social promovido pelo Estado sustentava o modelo de produção; nos demais países, a confiança de um dia alcançar esse patamar de realidade foi sistematicamente inculcada e compartilhada.

Nos anos 1970, o sistema capitalista começou a apresentar dificuldades de expansão. Vários fatores explicam a diminuição do lucro da produção. As lutas dos trabalhadores provocaram o aumento dos recursos destinados ao trabalho (aumento dos salários, conquista de alguns direitos etc.) o que necessariamente impactava no lucro. Por outro lado, tem-se a organização dos operários incomodados com os métodos desumanos de exploração da indústria taylorista/fordista. Antunes (2000) acredita que os operários constituíram nas indústrias uma nova consciência de classe, o que era um risco para o sistema.

A partir da segunda metade dos anos 1960, produtores de custos menores (Alemanha e especialmente Japão), expandiram rapidamente sua produção [...] reduzindo as fatias do mercado e taxas de lucro de seus rivais. O resultado foi o excesso de capacidade e de produção fabril. [...] Foi a grande queda de lucratividade dos Estados Unidos, Alemanha, Japão e do mundo capitalista adiantado como um todo -e sua incapacidade de recuperação -a responsável pela redução secular das taxas de acumulação de capital, que são a raiz da estagnação

econômica de longa duração durante o último quartel do século (ANTUNES, 2000, p. 60-61).

As dificuldades do sistema provocaram aumento do desemprego e diminuição do consumo. O aumento do desemprego pressionou o Estado que, por sua vez, não conseguiu sustentar o padrão de bem-estar social. Esse processo foi se agravando paulatinamente. O sistema precisou, então, se reorganizar para responder à crise desencadeada por sua estrutura de produção. Os países investiram em tecnologia para enfrentar a concorrência internacional e buscaram um novo modelo que pudesse contribuir para a retomada da lucratividade. Além de modificações no modo de produção enfraquecido e na forma de gerir as pessoas no interior das empresas, era preciso lançar mão de novo aparato ideológico para convencer a população acerca das mudanças necessárias. Ergueu-se então a bandeira ideológica dos problemas sociais como efeitos do desenvolvimento da sociedade em função das tecnologias. Tem-se a partir daí a construção e repetição sistemática de um discurso crítico ao Estado, ressaltando sua ineficiência e rejeitando tudo que remetia às condições do mundo do trabalho vigentes no período de acumulação fordista.

Também na segunda metade do século XX, o modelo de produção que emergiu no Japão, denominado Toyotista, se proliferou no mundo todo a partir das condições favoráveis criadas pela política neoliberal e desgaste do modelo anterior. Uma das características do modelo Toyotista é aumentar a produção sem aumentar o número de trabalhadores. Diferentemente do fordismo, tem-se uma produção vinculada à demanda, trabalho em equipe com múltiplas funções, estrutura horizontal e processo produtivo flexível. O trabalhador polivalente assume diversas atividades, eliminando alguns postos de trabalho. A participação e a colaboração do trabalhador na construção de ações para melhoria da produtividade são exaltadas. Essa configuração exige uma maior qualificação das pessoas, já que serão exigidas tarefas mais complexas que a mera repetição. O modelo de gestão de pessoas precisava também se reconfigurar para dar conta das transformações e novas exigências da produção. A ideia de competência se encaixa perfeitamente nessa dinâmica. Aparentemente há um ganho de autonomia, qualificação e humanização das condições de trabalho. Fischer (2002), todavia, conforme visto na seção anterior, já reconhecia o fato dessa alteração na configuração da gestão não ter como foco a humanização das relações.

De acordo com Freitas e Brandão (2005), a preocupação em ter um trabalhador capacitado para exercer determinada função não é recente. No modelo anterior, essa concepção estava articulada ao saber técnico. A noção de competência agrega, na perspectiva desses autores, o fator atitudinal como componente indispensável a ser considerado no desempenho do trabalhador. Esse elemento eleva a necessidade de o indivíduo assumir a responsabilidade pelas situações do trabalho. Todavia, em qual perspectiva essa ideia de responsabilidade e de atitudes competentes se sustenta? Em um contexto em que os interesses individuais são exaltados e que os objetivos dos negócios são colocados acima das demandas coletivas, conceitos preciosos como responsabilidade, liberdade, autonomia, desenvolvimento dos potenciais humanos, etc, são apropriados de acordo com a conveniência hegemônica. Freitas e Brandão (2005) são claros ao

definir competência como a capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos (e limites!) organizacionais. Nesse sentido, o argumento da responsabilidade (e da liberdade, autonomia, dentre outros) é na verdade a cooptação do discurso ético retirando seu principal fundamento: a garantia, a cada um, da condição de sujeito, a não redução do homem a uma única dimensão traduzida nesse contexto pelos objetivos da empresa.

Antunes (2000) vai além e considera que o caráter essencial de exploração do modo de produção capitalista se mantém. O trabalhador polivalente eliminou a necessidade de alguns cargos dentro da organização, sendo exigido dele não apenas a execução de tarefas, mas pensar sobre a produção e propor ações para o desenvolvimento da empresa. Esse trabalhador permanece vinculado à empresa enquanto estiver alinhado à proposta, as demais funções podem ser executadas em relações de trabalho mais precárias. Desta forma, diminuem-se os postos de trabalho estáveis, aumentando o número de contratos temporários e a informalidade. A aparente preocupação com a melhoria de condições de trabalho do indivíduo é, na realidade, o aproveitamento mais amplo de suas capacidades. Nesse contexto, o trabalhador permanece submetido física, emocional e intelectualmente à empresa. Mészáros (1995 apud Antunes, 2000, p. 27) assevera:

Porém, a disjunção radical entre produção para as necessidades sociais e auto reprodução do capital não é mais algo remoto, mas uma realidade presente no capitalismo contemporâneo, com consequências as mais devastadoras para o futuro.

Este seria, então, o problema central do mundo atual. O desenvolvimento tecnológico poderia, em outra lógica, aumentar o tempo livre do trabalhador, contribuindo para a redução da jornada de trabalho, por exemplo. Contudo, o foco na produtividade e lucro desencadeiam a redução dos postos de trabalho e o aumento da carga de atividades para os que permanecem empregados. De fato, há uma reestruturação no mundo contemporâneo, mas não uma transformação real das condições de desigualdade e de exploração nas relações. Importante lembrar que coexistem no mundo atual diferentes modelos de produção e de gestão. Nessa perspectiva, o modelo de gestão supostamente elaborado para fazer frente às dificuldades contemporâneas precisa ser analisado como elemento chave no interior de um processo de desregulamentação dos direitos do trabalho, aumento do índice de desemprego e precarização.

O modelo de gestão baseada em competência e seus desdobramentos no mundo empresarial e no processo pedagógico

Visando discutir o modelo baseado na competência e suas implicações, seja para o processo pedagógico, seja para o mundo empresarial, esta seção está organizada em duas subseções, cada uma delas abordando um desses enfoques.

Modelo baseado nas competências e o processo pedagógico

De acordo com Araújo e Rodrigues (2010), o modelo baseado em competência surge no campo da educação profissional como possível resposta às mudanças sociais e ao questionamento dirigido à educação tradicional. A ideia de uma dinâmica escolar pautada na transmissão de conteúdos definidos previamente e distribuídos em uma trajetória linear é substituída pela flexibilidade. O documento “Educação e formação ao longo de toda a vida: uma ponte para o futuro” elaborado em 1999 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 1999) ilustra essa concepção. Seus representantes compreendiam as mudanças econômicas e sociais como consequências do desenvolvimento tecnológico e da globalização. Nesse sentido, recomendavam:

1.3. Os sistemas de ETP devem, então, ser reformados visando revitalizar este novo modelo assegurando-lhe flexibilidade, inovação e produtividade, inculcando as competências exigidas, respondendo aos efeitos da evolução dos mercados de trabalho [...]

2.2. Para dar uma contribuição máxima à aprendizagem ao longo de toda a vida, os sistemas de ETP devem ser abertos, flexíveis e centrados no formando. Eles devem não somente dotá-lo de conhecimento e de competências correspondendo aos empregos específicos, mas, também, de forma mais geral, preparar os indivíduos para a vida e para o mundo do trabalho.

2.10. [...] É necessário que a administração dos programas e a concepção dos ensinamentos sejam flexíveis a fim de facilitar uma passagem sem choque por meio da aprendizagem ao longo de toda a vida e permitir constantemente a entrada, a saída e o retorno ao sistema. [...] (UNESCO, 1999, sem paginação).

A formação não deveria seguir uma sequência de etapas determinadas. Esta mobilidade no percurso formativo inauguraria uma nova fase de respeito às particularidades de cada indivíduo. Todavia, a lógica é esclarecida na continuidade do texto. O indivíduo deve ser preparado para o mundo do trabalho descrito como um espaço novo, de constantes mudanças, sem postos fixos. Esta nova configuração do mundo do trabalho poderia gerar tensões, de modo que a educação profissional precisa se tornar flexível para “facilitar passagens sem choque ao longo de toda a vida” (UNESCO, 1999, sem paginação) Trata-se de uma formação que se configura como consequência das condições de produção e não das necessidades do trabalhador.

A noção de competências estabeleceu-se nesse contexto de relações de produção neoliberal como principal referencial para a elaboração dos projetos pedagógicos. Trata-se da identificação de conhecimentos, habilidades e valores necessários ao mundo do trabalho para transformá-los em conteúdo de ensino. A formação de indivíduos capazes de trabalhar depende da aquisição de conhecimentos considerados úteis, da aprendizagem de formas de se relacionar, da absorção de valores adequados à produção e da conquista da habilidade de buscar o conhecimento (desde que este seja validado pelo mercado). O saber integral é substituído pelo comportamento competente. À medida que essas competências são identificadas, é supostamente possível para cada pessoa construir e direcionar seu processo formativo rumo à inserção profissional. Machado (1998, p.21), todavia, adverte:

Assim, a competência enquanto atributo pessoal se identifica com o ser rentável e o saber competir, a capacidade de pertencer ao mercado por direito, de concorrer e fazer cumprir o objetivo de maximização das condições de venda da própria força de trabalho, mostrando que entre os dois termos - competência e competir - há mais que uma identidade etimológica, há uma identidade com a lógica do capital. O modelo da “empregabilidade” [...] contribui para atomizar os indivíduos e seu distanciamento recíproco, pois eles são desencorajados a refletir sobre a totalidade concreta e a se mobilizar em direção a qualquer iniciativa que extrapole e questione estas relações, que se volte para uma ação conjunta de busca de uma alternativa de melhoria coletiva.

A defesa da empregabilidade, isto é, afirmar que a inserção profissional depende exclusivamente da disposição individual para se capacitar, não se sustenta no confronto com a realidade. Se o trabalhador não se esforçar para dominar determinadas habilidades, não será inserido no mercado e a culpa por esse processo será exclusivamente sua. Todavia, Antunes (2000) demonstra que as relações de produção no contexto neoliberal se configuraram de tal forma que não existem vagas de trabalho para todos. Oliveira (2003) décadas antes já indicava a necessidade que o capital tem de manter um exército de reserva para se expandir, ou seja, a pobreza tem uma função na dinâmica do capital. Assim, o modelo baseado em competências trata a educação de modo extremamente pragmático e negligente em relação ao trabalhador, propondo em última instância a conformação e não a transformação social.

Essa concepção se distancia da proposta de uma educação integral, com transmissão qualificada do saber produzido pela humanidade e que teria como objetivo promover a emancipação humana. Araújo e Rodrigues (2010) avaliam que a Educação Profissional no Brasil, seja no âmbito de uma economia baseada no modelo fordista/taylorista, seja no período em que emerge o modelo econômico de inspiração Toyotista, condicionou o acesso ao conhecimento às demandas específicas do mercado. Em uma educação mercantilizada, o conhecimento transforma-se facilmente em acúmulo de informação e não em uma experiência de reflexão.

Aliado a esse processo, Coutinho e Lombardi (2016) ressaltam que o controle do trabalhador também se intensifica a partir da configuração dos processos formativos que passam a predominar a partir da década de 1990. Isso porque a crítica à escola tradicional muitas vezes levou a construção de propostas pedagógicas que descaracterizam completamente o espaço escolar. A ideia de autonomia é trabalhada numa perspectiva que aparentemente parece se opor à mediação da aprendizagem pelo professor, tornando-o secundário, assim como o currículo e seus conteúdos.

Modelo baseado nas competências e o mundo empresarial

Conforme descrito anteriormente, a gestão de pessoas baseada em competência surge da falência do modelo de produção fordista/taylorista. Gaulejac (2007) descreve a forma como a lógica financeira altera as relações no mundo do trabalho, questionando o papel da gestão nessa dinâmica. Do ponto de vista desse autor, o mundo empresarial atualmente é marcado pela desvinculação dos responsáveis pelas tomadas de decisão do seu produto e

produção; aumento da pressão no trabalho em função da modernização tecnológica, da fragilização dos laços sociais e precarização das normativas de proteção ao trabalhador; disseminação da ideia de um mundo em estado de guerra permanente e fragilização do papel do Estado. Nessas circunstâncias, todo um aparato supostamente científico e racional é acionado para justificar o incentivo à competição, bem como o uso exacerbado da categoria competência para nortear as ações.

Se antes o proprietário de uma empresa se identificava com seu negócio, agora inúmeros acionistas anônimos e investidores do mercado financeiro determinam os caminhos do empreendimento. A perspectiva financeira torna-se prioridade absoluta, acima inclusive da sobrevivência da própria empresa. Gaulejac (2007, p. 166) relata um episódio que ilustra essa nova dinâmica mundial:

Em março de 2001, a empresa Danone anuncia a eliminação de 2.500 empregos na Europa, a reestruturação da atividade biscoito e o fechamento de dois estabelecimentos em Calais e em Ris-Orangis. O anúncio tem o efeito de uma bomba, ainda mais que a empresa é florescente e que as atividades referidas são rentáveis. Para o presidente-diretor geral do grupo, Frank Riboud, trata-se de um “plano ofensivo de demissões”, ou seja, de um “meio de antecipar as evoluções do mercado”, acompanhado de um plano social que se apresenta como um modelo do gênero. [...] A situação é particularmente insensata, na acepção mais profunda do termo, quando aqueles mesmos que foram despedidos, por causa do fechamento de sua unidade de produção, são felicitados pela qualidade de seu trabalho. Na mesma semana eles ficarão sabendo da decisão de fechamento de sua fábrica e receberão um aviso, notificando “uma participação recorde nos benefícios”. A direção desejaria recompensar os esforços feitos pelo pessoal para os excelentes resultados realizados no ano anterior nos dois estabelecimentos ameaçados.

De acordo com Gaulejac (2007), o objetivo daquela ação era colocar a empresa à frente de suas concorrentes. Assim, ser rentável e oferecer um bom produto não são mais suficientes para manter o funcionamento de um negócio. A análise do mercado financeiro torna-se superior a qualquer um desses aspectos, justificando inclusive demissões de trabalhadores e fechamento de estabelecimentos reconhecidamente competentes. Deste modo, a instabilidade torna-se um fator extremamente presente no horizonte do trabalhador. Assim, a lógica difundida pelo modelo de competência de que basta se capacitar e provar seu ótimo desempenho para garantir seu lugar no mercado mostra-se questionável no confronto com a realidade.

Não se trata tanto de se adaptar a um outro mundo, e sim de aceitar viver na adaptabilidade e na insegurança. É preciso estar pronto para se comprometer e se descomprometer a qualquer momento. Os empregados devem implicar-se totalmente e, brutalmente, serem capazes de ir embora, para outro lugar (GAULEJAC, 2007, p.202).

Importante destacar que, se no modelo de gestão próprio ao universo taylorista/fordista uma série de impasses subjetivos eram causados no trabalhador, provocando seu adoecimento, no modelo de gestão baseado em competência a situação não se altera para melhor. De acordo com Gaulejac (2007, p. 204), “Nos anos 90 as doenças do trabalho triplicaram na França”. Isso

porque apesar de parecer menos repressivo, mais aberto à criatividade e flexível, esse sistema busca engajar o trabalhador pela mobilização subjetiva estabelecendo uma vinculação mais profunda às metas organizacionais.

De acordo com Gaulejac (2007), a individualização e o fomento à competição por meio das gratificações por desempenho enfraquecem os laços sociais, as demandas coletivas e a atuação dos órgãos de representação da classe trabalhadora.

A degradação dos coletivos e a individualização das relações no trabalho contribuem para “psicologizar” as causas do sofrimento induzido pelas pressões do sempre melhor. Por não poder transformar as condições de trabalho para torná-las menos patogênicas, cada trabalhador é remetido a si próprio. [...] A empresa externaliza desse modo as consequências da violência das relações de trabalho que ela gera. O desemprego, assim como o estresse não é um problema para a empresa, pois ela não sofre suas consequências. Cabe aos Trabalhadores e aos cidadãos assumir seu fardo psicológico e financeiro (GAULEJAC, 2007, p. 310).

As contradições do trabalho não são colocadas em questão, tampouco as decisões arbitrárias porque tudo está perfeitamente justificado pela necessidade econômica. Ao se ancorar em pressupostos aparentemente lógicos e racionais, esse modelo de gestão ganha um ar de imparcialidade e objetividade que amortece possíveis conflitos e favorece o engajamento das pessoas em seu trabalho mesmo diante da crescente precarização das condições laborais. Além disso, segundo Gaulejac (2007), a disseminação do discurso de que se vive em uma guerra econômica é fundamental.

O primeiro mecanismo desse poder é o álibi da guerra econômica. Trata-se de fazer acreditar na vulnerabilidade da empresa, cuja sobrevivência estaria ameaçada e, portanto, na necessidade de realizar sacrifícios para salvá-la. [...] Como a ameaça é exterior, ela permite dissimular a violência interna, para não dizer arbitrária, das decisões tomadas (GAULEJAC, 2007, p. 139).

A gestão de pessoas baseada em competência define comportamentos, habilidades e atitudes consideradas eficientes por meio de instrumentos de medida e avaliação alegadamente neutros. Ao mesmo tempo, prescreve a eliminação e o afastamento do que está fora do padrão. Ou seja, alguns aspectos entram e têm valor para a medida do desempenho e outros não, processos e instrumentos de medida profundamente vinculados a um projeto de sociedade e a uma determinada visão de mundo.

Considerando a exaltação da dimensão financeira que orienta e define todo o modelo de gerenciamento e organização do trabalho, Gaulejac (2007, p. 264) questiona: “Cabe a sociedade se adaptar às necessidades econômicas ou a economia se colocar a serviço do bem-estar coletivo?” O mundo atual tem escolhido a primeira opção. Assim, se o desenvolvimento econômico e das empresas é considerado fator determinante para a melhoria da qualidade de vida da população em geral, caberá ao poder público garantir as condições necessárias para esse desenvolvimento o que inclui, no campo da educação, a adaptação dos espaços, métodos e processos pedagógicos para atender às demandas dos negócios.

Assim, a gestão baseada em competência é cada vez mais convocada como alternativa para modernizar e trazer mais eficiência ao serviço público. Se por um lado há um verdadeiro avanço quando se compara com ao modelo tradicional e patrimonialista da administração pública, por outro é preciso considerar os desdobramentos nocivos da noção de competência nos processos pedagógicos e no mundo empresarial. O modelo de gestão baseada em competência nasce, se alimenta e reforça o modo de produção capitalista e esse aspecto precisa ser considerado. Um aspecto interessante a ser analisado é o que tem se tornado indicador de competência no espaço escolar, pois Gaulejac (2007, p. 37) nos adverte:

A gestão gerencialista é uma mistura não só de regras racionais, de prescrições precisas, de instrumentos de medida sofisticados, de técnicas de avaliação objetivas, mas também de regras irracionais, de prescrições irrealistas, de painéis de bordo inaplicáveis e de julgamentos arbitrários. Por trás da racionalidade fria e “objetiva” dos números dissimula-se um projeto ‘quantofrênico’ (a obsessão do número) que faz os homens perderem o senso da medida.

Nesse sentido, Coutinho e Lombardi (2016) criticam o modo como a intensificação da lógica produtivista aliada aos instrumentos do campo administrativo utilizados indiscriminadamente na educação colocam obstáculos robustos para o fazer pedagógico que tem como finalidade a emancipação humana. Os autores consideram que os instrumentos da administração surgem da necessidade de controlar a produção e em última instância o trabalhador no contexto da divisão do trabalho capitalista. Assim, no espaço escolar, promovem a fragmentação das atividades conforme o modelo taylorista-fordista, em que o trabalhador perde a noção dos objetivos mais amplos e finalidade da ação. Assim,

[...] cada profissional é impelido, pelas condições de trabalho e de formação, a dominar somente os objetivos e técnicas necessários para o desenvolvimento da parte que lhe cabe no processo perdendo, assim, a finalidade para a qual devem convergir todos os esforços dos educadores, independente do lugar que ocupam na estrutura organizacional da escola. (COUTINHO; LOMBARDI, 2016, p.234)

Já no contexto da acumulação flexível, a competição intensificada pela ideia de competência fragiliza ainda mais as relações no interior da escola. O domínio da produtividade acadêmica e da eficiência administrativa descaracterizam a natureza educativa da instituição. Assim, é possível observar uma maior valorização pela produção, por exemplo, de grande quantidade de artigos publicáveis, independente do seu impacto para o desenvolvimento do conhecimento, do que o reconhecimento em suas múltiplas dimensões da necessidade de aprofundamento em pesquisas realmente significativas para a coletividade. Outro exemplo é a acentuada preocupação com o número de estudantes aprovados em uma escola e certa timidez para promover ações de qualificação do processo de ensino que passa tanto pela consistência pedagógica, quanto pela valorização da estrutura de trabalho e de formação dos profissionais e a insistente concepção de remuneração por mérito, dentre outros.

De acordo com Paro (2015, p.87) esse paradigma de gestão “[...] traz consequências não só para os interesses do trabalhador, mas também para

efetivação do ensino. É dupla, pois, a violência da aplicação da gerência capitalista na escola”. Isso porque, segundo o autor, ao operar nessa lógica, a escola perde a noção da especificidade do trabalho pedagógico, seu compromisso com a subjetividade do estudante que passa, necessariamente, pelo tipo de relação que se estabelece no interior da instituição e seu compromisso também com a subjetividade dos profissionais da educação. Nesse sentido, é preciso ter cuidado na assimilação irrestrita e irrefletida de modelos de gestão que têm, em última instância, a eficiência econômica como objetivo em detrimento do respeito de fato da dimensão humana e valorização do coletivo.

Considerações finais

Refletir sobre uma forma apropriada de gestão, buscar os meios mais adequados para se atingir determinados fins, tentar alinhar as características de um trabalhador à sua função não são ações repreensíveis. O d 5707/2006 coloca na agenda da administração pública a importância da qualificação e da garantia dessa oportunidade para o trabalhador. Esse aspecto é importante e deve ser reconhecido. Todavia, o modelo baseado em competência para gestão e organização dos trabalhadores indicado pela normativa deve ser analisado. Se por um lado esse modelo se apresentou como via para a necessária superação da administração patrimonialista, conferindo maior transparência nas decisões institucionais, por outro gerou efeitos e dificuldades graves em seu contexto de origem como foi apresentado. O modelo baseado em competência tem como foco orientador principal e absoluto o aspecto financeiro. A dimensão econômica justifica e determina todas as decisões, bem como configura os instrumentos de gestão. No contexto da globalização, Gaulejac (2007, p. 261) observa as consequências no espaço público do enfraquecimento do papel do Estado aliado à exaltação do campo empresarial como modelo de eficiência:

Os homens políticos são tentados a se transformar em homens de negócios, à imagem dos managers dinâmicos, e os homens de negócios apoderam-se do poder político, em nome do desempenho e da competência, mesmo quando não têm qualquer experiência política. Eles se gloriam de sua experiência de homem de empresa e propõem gerenciar a cidade com esse modelo. O debate político arrisca então a se reduzir a um debate de conselho de administração em torno de problemas orçamentários e financeiros.

Nesse sentido, o debate sobre aspectos fundamentais ao campo da educação são preteridos ou esquecidos. Conforme recomendam autores inscritos em perspectivas teóricas antagônicas como Fischer (2007) e Paro (2015), a forma de organizar as relações de trabalho no interior de uma instituição deve ser coerente com sua missão. Não é adequado assimilar sem crítica um modelo que tem raízes profundas em um projeto de sociedade que exalta a competição e o individualismo reforça desigualdades e fere os direitos mais básicos do cidadão.

É legítimo organizar o mundo, racionalizar os processos, a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Desde que, tais preocupações melhorem as relações humanas e a vida social, não o contrário. A

gestão atual, longe de facilitar a vida, coloca o mundo sob pressão.
(GAULEJAC, 2007. p. 29).

Conforme apontado anteriormente, a ideologia gerencialista faz uso do discurso sobre um mercado altamente competitivo e em permanente “estado de guerra” para justificar ações incoerentes e violentas para manutenção da lucratividade. Fica evidente, entretanto, que o campo de batalha real é outro. A proposta do Ensino Médio Integrado surge da luta pela garantia do acesso ao saber a todos e todas, independentemente de sua origem. Uma luta permanente dos movimentos sociais para superar a histórica desigualdade de ensino ofertada no país, isto é, uma educação mais consistente destinada à elite, e um ensino aligeirado ofertado à classe trabalhadora, preocupado apenas com a manutenção da produção. Gentili (2009) enumera três elementos que impedem que o avanço no acesso aos espaços educativos observado nos últimos anos se traduza em educação integral e universal. Esses três elementos são: condição de pobreza e desigualdades social; diferenças de oportunidades no interior do sistema educacional; sentido mercantilista adotado pela educação. A reprodução da desigualdade social, nesse sentido, se conecta com a desigualdade interna do sistema educacional: estruturas diferentes, conteúdos e percursos formativos distintos, disparidade de princípios e objetivos que mantêm a enorme distância entre as escolas que recebem a elite e as escolas destinadas ao restante da população.

Assim, o ensino integrado, médio e técnico, é uma tentativa de garantir a não desvinculação dos conteúdos gerais da formação profissional e possibilitar que todos possam acessar o acervo de conhecimento mais desenvolvido produzido pela humanidade. É uma tentativa de caminhar para uma base unitária e mais igualitária na distribuição do conhecimento, sem desconsiderar a necessidade urgente de inserção no mercado de trabalho para garantia da sobrevivência, consequência da desigualdade social para grande parte da população do país. É um desafio na busca pela emancipação humana de modo consistente. Considerando esse princípio como finalidade pedagógica que sustenta a proposta do ensino técnico integrado ao ensino médio, não é razoável pensar uma gestão que deriva de uma lógica profundamente antagônica. É justo reconhecer, todavia, a sociedade em que a escola está inserida e o desafio enorme de estabelecer uma forma de trabalho coerente com a emancipação humana nesse contexto.

Não se pode esquecer, assim, que, na modernidade, a lógica do capital é imperante e, portanto, fundamento da organização e gestão do processo de trabalho. [...] Sendo expressão dos antagonismos estruturais da sociedade erigida sob o modo de produção capitalista, a estrutura, organização e funcionamento da “máquina pública” é marcada por contradições e antagonismos também internos, cuja ação tem sentido apenas “corretivo” e, portanto, relativo e limitado à estrutura social vigente, condicionando tanto sua própria estrutura organizacional, marcadamente fragmentada, bem como regulando a participação e controle social das ações governamentais(COUTINHO; LOMBARDI, 2016, p. 228).

Assim, tanto a escola se insere na lógica do capital como um instrumento apenas para formar mão-de obra, quanto internamente reproduz a maneira pela qual o

trabalho se estrutura na sociedade. O ideário do mundo dos negócios se insere nas relações de trabalho como se esse elemento pudesse trazer, de forma determinante, mais coerência e qualidade para a instituição. Contudo, Coutinho e Lombardi (2016) advertem que a promoção da verdadeira formação integral é constrangida por elementos dessa lógica, já que coloca obstáculos para o trabalho verdadeiramente coletivo e colaborativo no interior da escola. O ataque à importância da consistência teórica para sustentação da prática pedagógica que marcam a sociedade contemporânea é um desses obstáculos e está intimamente relacionado com o utilitarismo e pragmatismo trazidos pela noção de competência.

Nesse sentido, Baczinski e Comar (2016, p.151) indicam como tarefa oportunizar aos trabalhadores a compreensão do lugar e papel que ocupam na “teia da sociedade capitalista”. Além de uma leitura mais aprofundada do contexto, Gaulejac (2007) defende também a necessidade de reconexão do trabalhador com sua ação. A gestão precisa promover ações que permitam ao trabalhador se apropriar do espaço educativo como algo que faz sentido de fato. “[...]a gestão tem a tendência de apoiar-se no registro material (organizar bens, agentes, procedimentos) sem perceber esse é um sistema parcial. Não fornece respostas satisfatórias ao registro simbólico” (GAULEJAC, 2007, p.293-294). É importante que cada profissional da educação compreenda que para além do número de títulos, artigos, aprovações, reprovações, laboratórios, e outros tantos indicadores, a contribuição de cada passa fundamentalmente pela consistência do processo educativo que se promove. O autor ressalta a objetividade e a subjetividade como dimensões igualmente importantes para a análise e estruturação da gestão. Baczinski e Comar (2016, p.154-155) ressaltam:

Este sentido de formação omnilateral e completa pode ser, também identificada em Gramsci, ao pretender a formação do “homem coletivo” seria o homem consciente de suas ações, participante, aquele que se reconhece, e ao mesmo tempo tem consciência da importância de suas ações para a transformação da história, [...] Ao falarmos de gestores, que estes possam se reconhecer historicamente, ser conscientes e trabalhar em uma organicidade, em um coletivo. Portanto, agentes da classe trabalhadora.

Por fim, não se pode desconsiderar a reprodução das relações de poder e dominação que caracterizam os modelos de gestão de pessoas e as teorias da administração. Da mesma maneira, é ingênuo supor que a proposta do ensino técnico integrado ao ensino médio conseguirá por si só resolver a dualidade na educação do país, ou que a escola pública poderá se estabelecer de forma completamente desvinculada da lógica da sociedade a qual pertence. Contudo, conforme destacam Baczinski e Comar (2016, p.156), “Falar em Gestão Democrática é ir exatamente à contramão dos ideais capitalistas em favor dos interesses da classe trabalhadora”. Assim, ao afirmar que o acesso ao saber é uma forma de dar condições mais amplas aos estudantes de enfrentar um mundo que teima em colocá-los como objetos do mercado, (recursos, fator de produção) esse mesmo caminho pode ser uma boa referência para pensar as relações e dinâmica de trabalho em uma escola. Isto é, garantir que a reflexão sobre a educação, o papel de cada um no espaço escolar, o lugar da escola na

sociedade atual seja uma ação prioritária para que os trabalhadores atuem de forma ativa, consciente e consistente nesse processo.

Referências

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Boitempo editorial, 2000.

ARAÚJO, R.M.L.; RODRIGUES, D.S. Referências sobre práticas formativas em educação profissional: o velho travestido de novo frente ao efetivamente novo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.36, n.2, p. 51-63, mai./ago. 2010.

BRASIL. Decreto nº 2.208 de 17 de abril de 1997. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Casa Civil, Brasília, DF, 17 abr. 1997.

BRASIL. Decreto nº 5.154 de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Casa Civil, Brasília, DF, 23 jul. 2004.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Casa Civil, Brasília, DF, 23 fev. 2006.

BACZINSKI, A.V.M.; COMAR, S.R. Gestão Escolar democrática e a pedagogia histórico-crítica: contradições, limites e possibilidades. **RPGE– Revista online de Política e Gestão Educacional**, São Paulo, v. 20, n. 2, p.145-165, mai./ago. 2016

CIAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M; RAMOS, M. (Orgs.). **Ensino médio integrado**: concepções e contradições. São Paulo: Cortez, 2005.

COUTINHO, L.C.S; LOMBARDI, J.C. Notas introdutórias sobre gestão escolar na perspectiva da pedagogia histórico-crítica. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 16, n. 68, p. 224-238, out.2016. ISSN 1676-2584. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8647422>> . Acesso em: 26 ago. 2018. doi: <https://doi.org/10.20396/rho.v16i68.8647422>.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A.C. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, I.A; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...**, Brasília: ANPAD, 2005.

FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M; RAMOS, M. (Orgs.). **Ensino médio integrado: concepções e contradições**. São Paulo: Cortez, 2005.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 3. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GENTILI, P. O direito à educação e as dinâmicas de exclusão na América Latina. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1059-1079, Dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MACHADO, L. Educação básica, empregabilidade e competência. **Revista Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, n. 3, jan. /jul. 1998.

MOURA, D. H. Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectivas de integração. **Holos**, Natal, Ano 23, v. 2, 2007.

OLIVEIRA, F. **Crítica à razão dualista: O ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo editorial, 2003.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PEREIRA, G. O papel da educação na emancipação humana. In: SEMINÁRIO NACIONAL ESTADO E POLÍTICAS SOCIAIS, 6., 2014, Toledo. **Anais...**, Toledo: UNIOESTE, 2014. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/eventos/Anais/servico-social/anais/TC_PAPEL_EDUC_EMANCIPACAO_HUMANA.pdf>. Acesso em: 14 maio 2018.

Ramos, M.N. **Concepção do ensino médio integrado**. Texto apresentado em seminário promovido pela Secretaria de Educação do Estado do Pará, Belém, 2008. Disponível em: http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf . Acesso em: 25 maio 2018.

SAVIANI, D. A educação e o desafio das novas tecnologias. In: FERRETI, C. J; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F. R. et al. (Org). **Novas tecnologias, trabalho e educação- um debate multidisciplinar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações**. 11 ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2011.

UNESCO. **O Ensino e a formação técnico profissional: uma visão para o século XXI**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE ENSINO TÉCNICO E PROFISSIONAL, 2., 1999, Seul. **Recomendações**. Seul: UNESCO, 1999. Não paginado.

Submetido em 26/08/2018.
Aceito em 25/10/2018.

