

## **O HORROR INSTITUCIONAL: A GESTÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO: ESCOLAS E UNIVERSIDADES PÚBLICAS, UM PARADOXO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO<sup>1</sup>**

Marilene Nunes<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo discutir as relações de gestão do trabalho docente nas organizações escolares e universitárias públicas. Com base nos conceitos de espaço e tempo, a autora procura mostrar que, com o advento das novas tecnologias de informação, no processo de globalização, estes conceitos mudaram para espaços de fluxos contínuos e tempo social não cronológico. Aponta que apesar dessa transformação ocorrer de forma acelerada nas organizações empresariais, de outra forma as escolas e universidades públicas continuam a conviver com modelos de gestão que enfatizam os conceitos tradicionais de espaço e tempo facilitando a ascensão de burocracias que utilizam mecanismos de controle social por meio de coerção e do terrorismo institucional para gerenciá-las.

**Palavras-chave:** Trabalho Docente; Controle Social; Coerção; Assédio Moral; Espaço; Tempo.

### **Introdução**

De acordo com a literatura econômica ortodoxa são consideradas produtivas somente as organizações econômicas que agregam valor em produtos tangíveis, e que se inserem novamente no circuito da produção. Nesse sentido, somente se enquadram no conceito as

---

<sup>1</sup> Um texto resumo com a mesma temática está publicado no site <http://www.PinheiroPedroadvogados>.

<sup>2</sup> Doutora em Administração e Políticas em Educação pela USP. Mestrado em Economia Política da Educação e Graduada em Pedagogia pela UFRGS-RS, Especialista em Gestão do Conhecimento pela FGV- SP, Especialista do Conselho Estadual de Educação - CEE, SP. Professora Assistente Doutora na FFC- UNESP.

empresas capitalistas do setor industrial. Ora, não é necessário fazer nenhuma exegese da obra máxima de Karl Marx, *O Capital*, para demonstrar o quanto essa tese está equivocada. A realidade do capitalismo contemporâneo se incumbiu de mostrar o que teoricamente o filósofo alemão tão bem teorizou em seu famoso texto de *Economia Política*. Ou seja, de que a definição de trabalho produtivo está fundada em relações sociais de produção e, não na tangibilidade e, portanto, na natureza material dos produtos produzidos. Sobre essa questão acerca da grande obra de Marx ver Bernardo (1977), Santos (1992), Nunes (1999), (2010), Viegas (2001) e Siqueira (2004).

Empregar o binômio valor trabalho, no setor de serviços, para definir tal atividade como produtiva se constitui em heresia para os marxistas ortodoxos. A meu ver, o marxismo não é uma religião, mas sim uma teoria que pode ser revisada e transformada para tornar inteligíveis os fenômenos da realidade; não há, portanto, constrangimento de proceder à crítica porque a entendemos como uma forma de renovação da teoria.

Ademais, com o advento das novas tecnologias de produção, principalmente aquelas cuja base é informacional, é perceptível a exigência de força de trabalho multiespecializada, provocando grande declínio da empregabilidade de mão de obra não qualificada no setor industrial. O próprio conceito de mão de obra está se extinguindo, na medida em que o trabalhador que despendia esforço muscular na realização das tarefas fabris está sendo substituído pela força de trabalho que despende esforço intelectual no processo de produção. As tecnologias informacionais estão impulsionando um grau cada vez mais elevado de exigências quanto à qualificação e formação da força de trabalho, tornando obsoletos postos de trabalho tradicionais originários de uma geração tecnológica anterior. O conceito de mão de obra foi ultrapassado, e com ele o de trabalhador como coisa. Podemos seguramente afirmar que, hoje, contrariando a tese de Daniel Bell (1977), o mundo está vivendo um capitalismo de base não-industrial, e não um pós-industrialismo conforme argumenta o autor.

Sobre essa questão ver a obra de Castells (1999), quando afirma que é no setor dos chamados serviços que se concentram, atualmente, toda a riqueza e a produção de valor econômico. Isso significa que o principal ativo criador de riqueza, o misterioso, residual da produtividade tão enigmático para os economistas da segunda metade do século passado, nada mais é do que as capacidades criativas e intelectuais dos trabalhadores, que produzem ciência e tecnologia de modo a reverter o conhecimento em aumento da produtividade. A elevação da produtividade do trabalho está diretamente vinculada ao aumento da capacidade criativa e intelectual dos trabalhadores, com o objetivo de reduzir-lhes o tempo de trabalho na produção. Quanto mais complexas as capacidades intelectuais da força de trabalho, mais permeável ela estará ao implemento tecnológico e, conseqüentemente, mais produtivo será o trabalho.

O elevado implemento de tecnologias na indústria aponta para a tese de que Marx errou ao afirmar que o crescimento exponencial do capital constante (tecnologias) em detrimento do capital variável (força de trabalho), na indústria, levaria à baixa tendencial e queda da taxa de lucro o que, por sua vez, confirma o argumento de que a definição do trabalho como produtivo está centrada nas relações sociais de produção e não, na natureza tangível dos produtos.

O fim da hegemonia da sociedade capitalista de base industrial coloca uma nova e complexa realidade. Assistimos o desmoronamento das instituições tradicionais que lhe davam sustentação. A perda da soberania do Estado-Nação, a unificação em rede da produção por meio das tecnologias digitais está provocando uma crise nos paradigmas de identidade até, então, vigentes, em relação à cultura do trabalho. O conhecimento passou a ser o principal elemento diferencial competitivo na agregação de valor. O capital intelectual segundo Nonaka; Takeuchi (1997), Svebi (1991), Stewart (1998), Edvinsson; Malone (1997) e Davenport; Prusak (1998), Coelho (2004) constitui-se de capacidades criativas humanas: o

ativo não tangível economicamente, que está revertendo profundamente a economia e, exigindo novos padrões de gerenciamento do novo conteúdo do trabalho. Se o principal componente de geração de valor é o potencial intelectual dos trabalhadores, como gerenciar tal atividade de modo a lhes aumentar a produtividade?

Os paradigmas de gerenciamento, na tradição ocidental, estão profundamente influenciados pelo pensamento cartesiano e pela concepção weberiana de organização. O racionalismo cartesiano associado à burocracia weberiana produziu um campo cultural no interior das organizações, pouco propício às práticas criativas dos trabalhadores, portanto impedindo o desenvolvimento da inovação.

A Administração Científica do Trabalho foi o exemplo mais acabado desse racionalismo levado às últimas conseqüências por Taylor, cuja neurose criou uma parafernália tecnológica com o objetivo de medir os gestos, bem como, os movimentos dos trabalhadores em um tempo previamente definido. Posteriormente, a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo tentou amenizar um pouco os estragos que este modelo de gestão provocou na saúde emocional dos trabalhadores. Anterior a Taylor, Marx já havia denunciado o horror sofrido pelos trabalhadores da indústria inglesa do século XIX.

A questão que se coloca atualmente é: como gerenciar o capital intelectual? Os paradigmas da Reengenharia e Gestão da Qualidade Total mostraram-se tão ineficazes e desumanos quanto seus predecessores. O gerenciamento do conhecimento e do trabalho intelectual exige o rompimento com os paradigmas cartesiano e weberiano de concepção da realidade social e, por isso, implica na destruição da hierarquia nas organizações, com base nas relações informais e políticas. Evoca a meritocracia e a competência como critério de legitimação social em termos de ascensão social. O conceito de competência está associado ao conhecimento que o sujeito dispõe sobre sua prática. Práticas genuínas de gestão de conhecimento e do trabalho intelectual podem ser observadas nas empresas japonesas. Essa

cultura conforme Nonaka; Takeuchi (1997) não contém nenhum vestígio do pensamento cartesiano, o que explica o padrão altamente criativo dessas organizações. Os saberes tácitos dos trabalhadores são valorizados, a produtividade está associada ao seu bem estar. A flexibilização do tempo e a não existência de controle por coerção favorece um clima de bem estar dos empregados.

O capitalismo pós-industrial - com ênfase no trabalho intelectual – impõe que as organizações se constituam em comunidades de ação que produzem, coordenam e transformam o conhecimento em valor econômico. As organizações deverão operar através da criação e coordenação de competências, a partir da produção de conhecimentos, por intermédio do manejo de redes e construção legitimadas de normas, valores e expectativas que orientem os indivíduos em seu desempenho. A organização do trabalho é direcionada para a flexibilização da ação, de estrutura e de vida pessoal por meio de uso de potencialidades dos objetos e situações. A eficácia da gestão depende da adaptação emocional dos indivíduos mais do que a racionalização. Inversamente, no capitalismo de base industrial, o movimento é função da estrutura estática; tudo deve ter um lugar, uma função, e funcionar como uma orquestra. A estabilidade depende da ordem e da identidade, hoje mais do que nunca a estabilidade está associada à metamorfose, à transformação dos processos econômicos, culturais e sociais.

### **Relações sociais de trabalho e controle social por coerção**

Com o fim do capitalismo de base industrial floresce no mundo uma nova modernidade, período denominado por vários autores como: De Mais (2000), Drucker (1993) e Castells (1999) como a Sociedade do Conhecimento, porque mais do que nunca a sobrevivência das organizações depende das capacidades criativas e intelectuais de seus trabalhadores. No mundo inteiro o discurso em torno da valorização do conhecimento e da educação é uma tônica que parte dessa nova realidade do capitalismo de base informacional.

Apesar do crescente discurso em torno da importância do conhecimento e da educação na Sociedade do Conhecimento, observamos um paradoxo que informa o quanto esse processo se desenvolve de maneira não equitativa.

No Brasil e em todos os países caracterizados pela periferia do capitalismo informacional é possível verificarmos, cada vez mais, o desprestígio crescente dos trabalhadores em educação.

Não é que queiramos enfatizar nem os baixos salários, pois estes são por demais óbvios. Na realidade, as organizações de ensino público vêm tratando muito mal a sua inteligência. As instituições como as escolas e as universidades sempre lograram o estatuto de produtores e disseminadoras de conhecimento. O trabalho de natureza intelectual é a base das relações sociais de produção das organizações de ensino. Distinto de outras formas de produção, o trabalho intelectual não se insere num padrão linear de tempo, pois essa exige, em sua totalidade, o uso da criatividade. O tempo de trabalho intelectual é circular e, por isso, resiste aos modos coercitivos de controle social. Nessas organizações aumentar a produtividade do trabalho docente significa maximizar os recursos para que os trabalhadores produzam conhecimento: pesquisas, publicações e aulas com qualidade. Na prática o que percebemos é a criação de empecilhos para que esse trabalho não se realize. O terrorismo institucional ronda o trabalho docente nas organizações públicas de ensino, gerando mal-estar no corpo docente.

Quando no século XIX despontava o capitalismo industrial e a mais-valia absoluta o que se tinha era o paradigma da exploração; o controle dos movimentos do trabalhador *in lócus* era o mecanismo institucional que garantia a produtividade do trabalho. O relógio ponto, o supervisor que controlava os presenteísmos e as ausências, a arquitetura panóptico foram tecnologias de controle por coerção, que as organizações empresariais modernas

passaram a banir do seu cotidiano. Entretanto, ironicamente as organizações públicas de ensino começaram a adotá-las.

Com o advento das tecnologias digitais, a natureza do trabalho intelectual nas organizações, com ênfase na produção do conhecimento, universidades e escolas ficaram mais evidentes. Curiosamente, hoje, presenciamos a tentativa de taylorizar o trabalho intelectual nessas organizações. Este texto é uma tentativa de compreensão de tal fenômeno, sua estrutura, sua lógica e seus mecanismos institucionais, bem como, seus efeitos no desempenho dos trabalhadores acadêmicos. Quais os interesses que estão subjacentes a essas políticas de gestão? Quais os mecanismos institucionais que são empregados no processo de controle por coerção nessas organizações? De que forma esse processo mina a produtividade do trabalho acadêmico? Que efeitos geram na saúde dos trabalhadores docentes? Que características possui o processo de gestão nessas instituições?

Segundo Sidman (1989), em linguagem corrente, ser coagido tem o significado de compelir pelo jugo, ou ameaçar alguém a fazer algo contra a própria vontade. Ou seja:

“Jugo” e “ameaça”, (...) se aproximam de uma definição comportamental de coerção; esses termos se referem a classes de conseqüências, reais ou potenciais que controlam nosso comportamento. Geneticamente falando, há três tipos de relações controladoras entre condutas e conseqüências: reforçamento positivo, reforçamento negativo e punição. Controle por reforçamento positivo é não-coercitivo: coerção entra em cena quando nossas ações são controladas por reforçamento negativo ou punição (SIDMAN, 1989, p. 51).

O controle por coerção tem de ser entendido num contexto social, não é uma abstração. Assim a sua prática só é possível na medida em que as organizações sociais são compostas por uma variante de atores sociais que compõe grupos de distintos interesses. Nas organizações de ensino, escolas e universidades públicas, é notável a presença de castas burocráticas que subvertem os reais motivos da existência dessas organizações em defesa de interesses próprios e, portanto, da perpetuação de existência no corpo institucional, impondo-lhes formas de gestão despóticas e tirânicas. A burocracia não é uma classe social, mas um

grupo social que possui uma cultura, ideologia e práticas sociais próprias. Ademais, a existência da burocracia como corpo social nas organizações de ensino, deve ser compreendida, também a partir da cultura. De acordo com Barbosa (1999):

O conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda sobre o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas e teorias de gestão. Mais ainda, ajuda a desmistificar, para o público leigo, a idéia prevalecente de que o mundo dos negócios e da administração é movido exclusivamente por uma lógica objetiva e pragmática (BARBOSA, 1999, p. 133).

Entendemos por cultura a acepção que Barbosa (1999) dá ao termo. Assim, nas organizações, trata-se de uma rede de significados que dá sentido à realidade e, que torna a vida social possível. A cultura não é estática, tampouco monolítica, implica em expressões de práticas sociais distintas que se combinam e, se recombina, de modo a, sempre originar padrões que formam o contexto no qual se desenrola e torna significativa a ação social.

(...) essa rede, num sentido figurado, é como um artifício que subjaz às práticas cotidianas, ao modelo de relações sociais entre os vários segmentos, às várias hierarquias formais e informais, às lógicas contidas nas formas de se fazer negócios, às múltiplas políticas administrativas, à aplicação e contextualização das regras, às relações de poder, às estratégias políticas, às concepções de carreira, dando sentido e significado a tudo e a todos. Não devemos confundir a cultura de um grupo na organização com a cultura da organização, esta é apenas a parte de um sistema cultural (BARBOSA, 1999, p. 142).

Por exemplo, nas organizações em que a meritocracia – avaliação do desempenho por mérito – não é valorizada como bem comum, a burocracia encontra aí um campo fértil para o seu desenvolvimento, criando formas institucionais de poder altamente corporativistas, instituindo sistemas de gestão, em que o paradigma se sustenta no princípio da violência velada, sendo que na medida em que a burocracia é contestada, esta se transmuda para a violência aberta. Vejamos a seguir alguns dos mecanismos utilizados pelas burocracias administrativas, nas escolas e nas universidades públicas, para controlar, por coerção, o trabalho docente.

### **Panoptismo e quadriculamento *versus* espaços de fluxos contínuos**



Para compreendermos como a coerção funciona como prática de controle social nas organizações sociais se faz necessário entender os conceitos de espaço e tempo.

A princípio é preciso desmistificar a idéia de que o “espaço” e o “tempo” são categorias imutáveis, o conteúdo dessas categorias se transforma conforme muda a base tecnológica da sociedade; portanto, estes conceitos não são a-históricos.

Nas sociedades pré-capitalistas tais categorias estavam intrinsecamente associadas à cronologia do ciclo biológico do ser humano e, portanto, à natureza que os regulava. O espaço se associava profundamente à territorialização, a um lugar em que o peso cultural impunha à realidade um modelo institucional de práticas sociais compartilhadas num tempo simultâneo. Com o advento do capitalismo industrial e, o avanço do controle da natureza pelo homem, os conceitos de “espaço” e “tempo” tornaram-se cada vez mais sociais e, vinculados aos imperativos da produção.

No capitalismo industrial o tempo se constituirá na medida econômica do valor de produção das mercadorias. Portanto, o tempo organizará os espaços conforme as necessidades do processo de produção.

No capitalismo contemporâneo de base tecnológica informacional, observa-se uma curiosa inversão entre essas categorias. As tecnologias informacionais subvertem a ordem da determinação do espaço pelo tempo. Na sociedade do conhecimento é o espaço que organiza o tempo, uma vez que, as práticas sociais não necessitam mais ser compartilhadas em um mesmo lugar. Segundo Castells (1999), o conceito de espaço diz respeito ao campo de materialização das práticas sociais; se no capitalismo industrial este se associava à concepção de lugar, no capitalismo informacional o conceito de espaço transcenderá o paradigma do lugar para o modelo de espaço de fluxos contínuos. Nesse contexto, de acordo com o referido autor:

Do ponto de vista da teoria geral, espaço é o suporte material de práticas sociais de tempo compartilhados. Imediatamente acrescento que qualquer suporte material tem sempre sentido simbólico. Por práticas sociais de tempo compartilhado, refiro-me ao fato de que o espaço reúne essas práticas que são simultâneas no tempo. É a articulação material dessa simultaneidade que dá sentido ao espaço vis-à-vis a sociedade. Tradicionalmente, essa idéia foi assimilada à contigüidade. Mas é essencial separarmos o conceito básico de suporte material de práticas simultâneas da noção de contigüidade, a fim de justificar a possível existência de suportes materiais de simultaneidade que não dependam de contigüidade física, visto que é exatamente este caso das práticas sociais predominantes na era da informação (CASTELLS, 1999, p. 436).

Assim, no capitalismo contemporâneo, há uma nova forma espacial característica das práticas sociais que dominam e moldam a sociedade informacional, que se processa por meio de redes de informação e conhecimento, que se denomina de espaço de fluxos. O espaço de fluxos é constituído pela organização material das práticas sociais de tempo que funcionam por meio de fluxos e, não de espaços de práticas sociais compartilhadas. As novas tecnologias da informação permitem que indivíduos partilhem informações em tempo real, sem compartilhar o mesmo espaço. Portanto, essa nova realidade informa que os paradigmas de coerção social como conhecíamos nas sociedades capitalistas de base industrial perdem sua razão de ser, e a sua existência em organizações sociais contemporâneas é um verdadeiro paradoxo, na medida em que toda a sua ação se realiza nos espaços e tempo de práticas sociais simultâneas e compartilhadas.

No capitalismo industrial, conforme Foucault (1997), o controle disciplinar necessitava prioritariamente organizar de forma arquitetônica os espaços, sobretudo, para possibilitar a vigilância dos trabalhadores e quadricular as massas isomorfas, a fim de individualizá-las e inseri-las numa multiplicidade organizada, de modo a obter um maior aproveitamento das suas habilidades, e dos seus esforços, que deveriam ser desempenhados num tempo cada vez menor. Nas empresas industriais era muito perceptível esse paradigma, porém nas organizações de ensino e nas universidades sua existência se fazia menos visível.

Hoje, nas escolas e universidades, o controle social por coerção é uma realidade cotidiana na gestão do trabalho docente.

A burocracia controla o trabalho docente por meio de coerção, porque as relações jurídicas de trabalho que o sustenta são muito frágeis. A grande maioria dos docentes dos sistemas públicos e privados de ensino possui contrato de trabalho no regime celetista, ou seja, os contratos são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); sendo assim os docentes não possuem estabilidade no emprego, isso os torna suscetíveis ao poder perverso dos burocratas. No caso das universidades públicas, além da situação fragilizada de muitos pelo regime celetista, a principal fonte de ameaças é a leitura distorcida da burocracia sobre o regime de dedicação exclusiva, que tem como princípio a pesquisa, o ensino e a extensão. Qualquer contrato entre pessoa física e jurídica (empresa privada e estado) deve ser definido em termos de tempo despendido na realização do trabalho contratado. Se assim não for teremos retrocedido à escravatura em que o senhor proprietário do escravo tinha a posse total da vida do indivíduo. A distorção, ainda vai mais longe para os burocratas, que nada produzem academicamente, a produção intelectual dos docentes não interessa, mas sim os presenteísmos nos campus universitários.

O controle por coerção só é possível com a evocação do medo. O medo é um sentimento complexo, em situação extrema em que a vida é posta em risco; ele mobiliza força em defesa da sobrevivência, seja através da preparação do indivíduo para a luta contra o que o ameaça, bem como, a fuga. Porém, indivíduos postos em situação intermitente de medo, a reação é inversa. Os docentes ameaçados constantemente de perderem o emprego ou, de terem reduzido sua jornada de trabalho, são acometidos do medo que os paralisa na sua autonomia psíquica e moral, tornando-os instrumentos da coerção. O professor vigia seus próprios colegas e, simultaneamente, vigia seus alunos.

Ainda, o controle por coerção precisa se materializar, ou seja, institucionalizar. Nas escolas e universidades, a tradicional forma de organização das salas de aula, com carteiras enfileiradas de maneira que o professor possa ter a visualização total do ambiente e, assim, o controle da sala, as listas de presenças, a imposição do saber docente como único e verdadeiro, são exemplos da “pedagogia negra”<sup>3</sup>. Docentes mutilados do seu senso crítico pelo medo fóbico deixam de exercitar a ética, e assim não ousam questionar esses modelos pedagógicos e de gestão.

Nas universidades públicas os espaços sociais estão organizados em departamentos compartimentalizados, o que torna inviável toda e qualquer prática mais coletiva dos docentes, além de impossibilitar a comunicação entre os mesmos. As organizações democráticas têm na transparência da comunicação seu princípio básico de respeito à cidadania. De outra forma, a administração burocrática, impede a comunicação e é sempre despótica. Portanto, à medida que impõem práticas tirânicas de controle coercitivo com o discurso ambíguo da moralidade, os burocratas sempre tomam para si o papel de guardiões da boa conduta e da correção das iniquidades.

O modelo de organização dos espaços nas escolas e universidades públicas ainda obedece, em parte, o princípio do panoptismo. O panóptico é um modelo arquitetônico pensado pelo filósofo utilitarista inglês Jeremy Bentham<sup>4</sup>, e constitui-se numa verdadeira máquina de observação e vigilância.

---

<sup>3</sup> A expressão “pedagogia negra” não carrega nenhuma conotação de preconceito ético-racional. Esta expressão está ligada à metáfora produzida pelos filósofos do movimento iluminista de filosofia e política do século XVII, em que a idéia de “negro”, “treva” e “escuridão” se opõe às de “luzes” que têm o significado de saber, discernimento e razão. Todo o pensamento iluminista tem como base a igualdade entre os homens, sem distinção de raça, credo ou gênero. O Estado Moderno Democrático e de Direito tem sua origem na filosofia política iluminista. Sobre o politicamente correto ver o texto “Nós e o politicamente correto” de MAURO CHEROBIM no endereço: <http://blogspot.com/2011/06/nos-e-os-politicamente-corretos.html>.

<sup>4</sup> Sobre JEREMY BENTHAM e o PANÓPTICO ver a brilhante coletânea de textos sobre o tema organizado por TOMAZ TADEU no livro “O Panóptico”. É impressionante a atualidade do panóptico enquanto projeto e tecnologia de vigilância baseado na visibilidade funcional dos vigiados. Como por exemplo, hoje, o sistema de monitoramento de segurança por meio de câmeras nas ruas e condomínios, nada mais é que o panoptismo em pleno funcionamento. Referência completa do texto no final deste artigo.

Observam-se algumas adaptações, mas o princípio da discreta vigilância permanece quase inalterado na sua base. Os prédios não estão construídos em forma de anel, isto é, sua composição arquitetônica é quadrada e não circular. Em geral, as salas possuem portas que dão para um pátio interno e amplas janelas para a parte exterior do prédio. Não há torres, mas as salas de direção e coordenação pedagógica e supervisão se localizam na parte interna do prédio, substituindo muito bem a torre, pois pela forma estratégica em que se situam as salas dos burocratas é possível visualizar os docentes em suas salas, de modo que estes não saibam se realmente estão sendo vigiados. Esse é o aspecto mais perverso do mecanismo. O poder não é localizado, não se resume na figura dos burocratas, embora a posição hierárquica em que se situam os permita exercer o poder. Ora, muitas vezes, os burocratas não se encontram em suas salas, outras vezes, nem mesmo no prédio escolar ou universitário, mas a arquitetura panóptico proporciona a sensação da constante possibilidade de estar sendo vigiado. Assim:

Quem está submetido a um campo de visibilidade, sabe disso, retoma por sua conta as limitações do poder, fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo; inscrevendo em si a relação de poder na qual ele desempenha os dois papéis; torna-se princípio de sua própria rejeição. Em consequência disso mesmo, o poder externo, por seu lado, pode se aliviar dos seus fardos físicos, tendo ao incorpóreo; e quanto mais se aproxima deste limite, mais esses efeitos são constantes, profundos e adquiridos em caráter definitivo e continuamente recomeçados: vitória perpétua que evita qualquer afrontamento físico e está sempre decidido por antecipação (FOUCAULT, 1998, p.168).

No processo de trabalho docente, o quadriculamento e o panoptismo são mecanismos que se sobrepõem; e têm como objetivo individualizar tanto o trabalhador docente, como os alunos, mas sempre com o objetivo de inseri-los numa multiplicidade produtiva.

O modelo de espaço de práticas sociais compartilhadas num mesmo local fazia sentido no capitalismo de base industrial, nas empresas industriais, na medida em que o tempo de trabalho e, portanto, a produção, estava associada a um tempo de trabalho cronologicamente linear. Nas organizações escolares e universitárias, desde o seu surgimento, o caráter intelectual do trabalho docente implicou no controle da produtividade

de um tempo intemporal, e na organização de espaços de fluxos contínuos, que as tecnologias da informação tornaram visíveis. A insistência e manutenção, nessas organizações, de espaços estáticos, com base na arquitetura panóptico e quadriculamento, e em tempo linear, causaram e causam muito sofrimento ao trabalhador docente conforme a literatura acadêmica tem registrado.<sup>5</sup>

### **Gestão por coerção e assédio moral no trabalho docente na universidade**

O quadriculamento espacial como mecanismo de controle por coerção, exige a hierarquização dos sujeitos à partir de uma vigilância permanente e não localizada, mas que perpassa todos os espaços institucionais das escolas e universidades. O panóptico é a materialização desse poder por meio do controle dos comportamentos; sua proposta arquitetônica é a constante visibilidade em sua existência concreta, mas completamente invisível em sua funcionalidade.

A invisibilidade funcional é mais perceptível nas organizações universitárias públicas. Um caso particular permite exemplificar. No estado de São Paulo existe uma universidade pública que possui uma peculiaridade em relação às demais universidades brasileiras, é multi campi, ou seja, possui vários campi espalhados por cidades de médio porte no interior do estado de São Paulo. A reitoria se encontra na capital, uma das maiores metrópoles do mundo. A megacidade de São Paulo é, hoje, um dos maiores centros gravitacionais da economia informacional; sua forma de organização espacial e temporal já não se ajusta ao paradigma tradicional.

Os campi da universidade citada, muitos situados bem distante do grande centro, não conseguem estabelecer com ele a sinergia necessária pra incorporar os novos paradigmas de

---

<sup>5</sup> Sobre esse tema ver a interessante pesquisa desenvolvida pelo professor GRADELLA JÚNIOR, acerca do sofrimento psíquico em trabalhadores acadêmicos em universidades públicas, e NUNES em relação aos docentes de escolas do sistema público de ensino. As respectivas bibliografias se encontram na lista de referências, no final deste estudo.

espaço e de tempo da economia informacional. Isto pode refletir na cultura organizacional de cada campi. As médias cidades do interior paulista ainda conservam concepções culturais de espaço e tempo do paradigma da sociedade industrial. O conceito de espaço como lugar, e de tempo linear, está presente na ideologia dos diferentes grupos sociais que compõem o quadro organizacional da universidade, de modo a originar uma série de conflitos. Em uma universidade multi campi é natural que muitos de seus docentes não residam nas cidades em que trabalham. Muitos moram na capital ou em cidades mais próximas a ela. Esse fato sempre causou “estranhamento” entre os funcionários, e os docentes que residem nas cidades em que se localizam os campi. Os primeiros por não compreenderem a especificidade do trabalho docente e, embora contemporâneos, aos paradigmas da sociedade informacional, não incorporarem a nova cultura devido ao distanciamento e à falta de sinergia das médias cidades com a megametrópole. Já, alguns docentes residentes nessas cidades, a partir desse fato, por oportunismo e por almejam ascenderem aos cargos burocráticos estabelecem nessas organizações verdadeira apologia ao psicoterror. Da ideologia eles vão à prática.<sup>6</sup> Foi o que aconteceu na gestão entre (1993-1995) em um campus dessa universidade. O diretor decretou que todos os docentes contratados a partir da sua gestão deveriam morar na cidade sede, ignorando a Constituição, que confere a todo o cidadão o direito de ir e vir. Outra prática altamente coercitiva impetrada por essa gestão, foi ressuscitar a figura do bedel, a fim de vigiar os docentes. O bedel era visto, constantemente, circulando pelos corredores do prédio de arquitetura panóptico, lembrando a todos a condição humilhante que lhes fora imposta. Tanto no início, bem como no final da aula era registrado o horário da entrada e da saída dos docentes. O principal argumento da direção para tais medidas tinha como princípio, o fato de que o professor deveria cumprir a sua carga horária em prol da qualidade do ensino.

---

<sup>6</sup> Análise competente acerca das subpolíticas veladas produzidas por burocratas no interior das organizações universitárias públicas está no texto inédito “A Etnografia de um Grupo Totalitário” do antropólogo forense MAURO CHEROBIM. Referências no final deste artigo.

Pesquisa realizada por Nunes (2003) mostrou que qualidade de ensino nada tem a ver com o tempo que o docente permanece em sala de aula, uma vez que pode sabotar quatro horas, desenvolvendo trabalho de baixa qualidade, ou, então, permanecer duas horas em sala de aula resultando em excelente qualidade de trabalho.

O psicoterror teve seu auge na gestão seguinte, no período entre (1997-1999). Nos mesmos campi sem consultar a comunidade, o diretor estabeleceu, por decreto, que todos os docentes deveriam assinar o ponto diariamente, tanto ao entrar, como ao sair do campus. Docentes que residiam fora passaram a ser perseguidos abertamente, sofrendo humilhações de toda a natureza, desde sonegação de informações por alguns secretários de departamento, a imputação de acúmulo de horas-aula, além da tentativa intermitente de desqualificação de seu trabalho numa contínua violência moral. Segundo, Hirigoyen (2001) a agressão via desqualificação:

Não se dá abertamente, pois isso poderia gerar um revide; ela é praticada de maneira subjacente, na linha da comunicação não-verbal: suspiros seguidos, erguer de ombros, olhares de desprezo, ou silêncios subtendidos, alusões desestabilizantes ou malévolas, observações desabonadoras (...). Pode-se assim levantar a dúvida sobre a competência profissional de um empregado, pondo em questão tudo que ele faz ou diz (HIRIGOYEN, 2001, p. 77).

Houve o caso de determinado departamento que passou a exigir dos docentes que discriminassem todas as atividades desenvolvidas de segunda-feira a domingo. O clima organizacional ficou insuportável, a violência moral obrigou muito bons docentes a pedirem demissão. Em Medicina do Trabalho essa prática nas organizações é denominada de assédio moral. Ou seja:

Entende-se por assédio moral em um local de trabalho toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2001, p. 63).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Sobre o conceito de Assédio Moral ver também o texto “Mal-estar no trabalho redefinindo o Assédio Moral” do mesmo autor. A bibliografia completa está na lista de Referências, ao final deste trabalho.



Esse clima, no interior de uma organização eleva o nível de *stress* que prejudica profundamente a produtividade do trabalho. No caso dessa universidade, o ápice do mal-estar, ainda estava por vir, quando a política de “caça às bruxas” atingiu a reitoria, na mesma gestão. O então reitor, ao alterar o estatuto da universidade, lançou um documento intitulado “Pasta Azul” que consistiu numa verdadeira devassa da vida privada dos docentes. Segundo as novas normas baixadas pela reitoria, todos os docentes não poderiam residir a menos de cem quilômetros do campi, ao qual o docente estivesse vinculado. Ainda obrigava, no prazo de quarenta dias, que todos os docentes que não estivessem contentes com o Regime de Dedicção Exclusiva, pedissem a mudança de regime de trabalho. Como o salário do RDIDP<sup>8</sup> é irrisório e mal dá para a sustentação física do docente, mudar de regime de trabalho é praticamente insustentável. Evidentemente, os docentes reagiram e derrubaram os burocratas fascistas. Porém, os estragos causados foram tantos, que ainda são visíveis as suas seqüelas.

Mediante tais fatos, é preciso esclarecer que estas práticas de assédio e violência moral resultam da perversidade de alguns grupos sociais. Para Hirigoyen (2001), a perversidade não se origina de uma perturbação psíquica, e sim, de uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros seres humanos. Para os burocratas atingirem seus objetivos não importam os meios. As práticas fascistas utilizadas por eles nesse episódio são bastante semelhantes às estabelecidas nos campos de concentração e na administração pública alemã sob o regime nazista.<sup>9</sup> Podemos dizer que estas duas gestões consistiram em anos perdidos para a universidade em questão. Fora a evasão de muitos

---

<sup>8</sup> Regime de Dedicção Integral à Docência e Pesquisa.

<sup>9</sup> A administração pública no estado alemão durante o regime nazista era altamente burocrática. Tão burocrática que a documentação de todos os atos dos gestores públicos, mesmo os mais atroz, se tornou uma verdadeira obsessão entre os nazistas. Assim os projetos de extermínio em massa com as portarias e os despachos que os viabilizaram foram minuciosamente documentados. Ao final da guerra a farta documentação serviu de prova para a condenação de 24 gestores do alto comando do governo no famoso Tribunal de Nuremberg. Sobre o julgamento ver a obra de BRALEY SMITH “O Tribunal de Nuremberg”, cuja referência completa encontra-se ao final deste estudo.

docentes perdeu-se a oportunidade de desenvolver projetos crescentes de intercomunicação entre os distintos campus, e promover a comunicação entre os campi, fator fundamental para elevar a sinergia entre espaços de fluxos diferenciados e transformar a cultura organizacional.

O paradigma do espaço estático e do tempo cronológico, ainda existente nas escolas e universidades públicas, é a realidade que se reflete na gestão coercitiva vigente no trabalho docente e na cultura do terrorismo institucional que o controla.

### **INSTITUTIONAL THE HORROR: THE MANAGEMENT OF LABOR RELATIONS IN ORGANIZATIONS OF EDUCATION: PUBLIC SCHOOLS AND UNIVERSITIES, A PARADOX IN THE KNOWLEDGE SOCIETY**

#### **Abstract**

The objective of this article is to debate the management of teaching tasks issues in schools and universities. Based on concepts like space and time, the author works to show how the new information technologies, within the globalization changed into continuous flow spaces and non-chronological social time. Despite the fast change in business organizations, in other manner the school and universities still have management models that emphasize traditional concepts of space and time enabling the increase of bureaucracy that use social control tools through coercion and institutional terrorism to run these organizations.

**Keywords:** Teaching Tasks; Social Control; Coercion; Bullying; Space and Time.

#### **Referências**

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia:** a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

*Revista Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul, v.19, n1, p.232-250, jan./jun. 2011*

- BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social.** São Paulo: Cultrix, 1977.
- BERNARDO, J. **Marx crítico Marx.** v. 3. Lisboa/Portugal: Afrontamento, 1977.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** v. 3. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHEROBIM, M. **A etnografia de um grupo totalitário.** (texto não publicado). São Paulo, 2008.
- COELHO, M. E. Gestão do conhecimento como sistema para o setor público. **Revista da Escola Nacional de Administração Pública.** ano 55, n. 1 e 2, 2004.
- DE MAIS, D. (org.) **A sociedade pós-industrial.** São Paulo: SENAC, 2000.
- DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- EDVISSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir.** Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- MARX, K. **O capital.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNES, M. **Trabalho docente e sofrimento psíquico: proletarização e gênero.** São Paulo: USP, 1999. (Tese de Doutorado).
- \_\_\_\_\_. **Trabalho docente: proletarização e sofrimento psíquico.** In: MORTATTI, M. R. L. (org.) Formação de professores para a ação reflexiva no ensino fundamental e médio. Araraquara/São Paulo: JM Editora, 2003, p. 67-95.
- \_\_\_\_\_. Lutas e movimentos sociais de trabalhadores docentes das escolas públicas: integração e desintegração das formas organizacionais de gestão do trabalho docente. **XVIII Seminário Internacional de Formação de Professores-Mercosul/Conesul.** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis-SC, 2010.
- SANTOS, O. J. **Pedagogia dos conflitos sociais.** Campinas/São Paulo: Papyrus, 1992.
- SIDMAN, M. **Coerção e suas implicações.** São Paulo: Editora Psy, 1989.

SIQUEIRA, T. J. **O jovem que trabalha e estuda em escolas estaduais de Porto Alegre.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2004. (Tese de Doutorado).

STEWART, T. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, E. K. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TADEU, T. (org.) **O panóptico.** Belo Horizonte/Minas Gerais: Autêntica, 2008.

VIEGAS, F. M. **Reconstituição da força de trabalho para a reestruturação produtiva:** tecnologia, qualificação e conhecimentos tácitos dos trabalhadores. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2001.

**Data de recebimento:** 18/05/2011

**Data de aceite:** 04/06/2011