

UM OLHAR ERGOLÓGICO SOBRE OS LIMITES DA VERTENTE GERENCIALISTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ATIVIDADE DE TRABALHO

*Neimar Duarte Azevedo
Leticia Godinho de Souza*

1. Introdução

O propósito deste artigo é cotejar alguns fundamentos da Ergologia com a perspectiva da Nova Gestão Pública (NGP). São construções teóricas preliminares que podem nortear, em um segundo momento, investigações sobre as consequências desse modelo de gestão para a atividade dos servidores que trabalham na administração pública. De forma mais específica, pretendemos discutir como o modelo de gestão promovido pela abordagem gerencialista de administração pública lida com o debate de normas e as dramáticas de *uso de si*, que são aspectos inerentes ao trabalho como atividade humana.

Esta proposta se justifica tendo em vista que existe um conjunto significativo de investigações realizadas no setor público que utilizam a abordagem ergológica, destacando, sobretudo, a atividade de trabalho realizada em setores específicos da administração do Estado e suas interfaces com algumas políticas públicas. Falta, contudo, uma aproximação, a partir da Ergologia, do campo teórico que fundamenta a gestão pública como área de atuação profissional e como campo de estudo. Este trabalho insere-se nessa temática geral.

Para abordar essas questões apresentaremos neste ensaio teórico os conceitos fundamentais da abordagem ergológica destacando a discussão sobre o *uso e si por si* e o *uso de si pelo outro* e a compreensão do caráter essencial do debate de normas inerente à atividade humana. Em seguida, será abordada a emergência da

abordagem gerencialista de reforma do Estado e as possíveis consequências da adoção da para a gestão de pessoas no campo da administração pública. Por fim, em face da abordagem ergológica, serão feitas algumas considerações sobre os limites da proposta gerencialista em face da abordagem ergológica.

2. A abordagem ergológica

Como uma abordagem que enseja uma nova visão do trabalho e a produção de conhecimento sobre a atividade de trabalho e suas variadas relações, a Ergologia amplia a discussão sobre o modo singular do fazer de cada trabalhador. Esse novo modo de apreender o trabalho nasceu na França na década de 1980 e tem como principal precursor o filósofo Yves Schwartz.

A compreensão do trabalho na perspectiva ergológica apresenta elementos inovadores e próprios de uma perspectiva pluridisciplinar. É central nesse campo de estudo a compreensão da atividade humana como um permanente debate de normas e capacidade de fazer *uso de si*.

Enquanto abordagem da atividade de trabalho, a Ergologia adota como ponto de partida a distância, entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado que foi evidenciada pela ergonomia da atividade. Os ergonomistas estudaram a racionalidade comumente presente nas organizações e elucidaram a noção de trabalho prescrito, que caracteriza o trabalho planejado e determinado, construído a partir de estimativas de tempo e de eficácia dos procedimentos. Para otimizar o tempo e tentar assegurar os resultados previstos, o trabalho prescrito é definido de modo externo e fixado para o trabalhador. Entretanto, como constata a ergonomia, o trabalho real, aquele efetivamente realizado, nunca corresponde inteiramente ao trabalho prescrito (Trinquet, 2010). Esse enfoque desconstrói o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho, o qual, simplifica as relações de produção e divide e restringe o trabalho em dois seguimentos: um que concebe o trabalho e outro que se limita a executar as tarefas determinadas.

Na perspectiva ergológica, o trabalho não é uma mera execução de tarefas ou simples cumprimento de rotinas e procedimentos. Na tentativa de cumprir com as prescrições - as normas antecedentes - inerentes à atividade de trabalho o trabalhador cria suas próprias normas, ou seja, cria maneiras alternativas para realizar o seu ofício. Segundo Yves Schwartz, toda atividade de trabalho é uma *dramática do uso de si*, atravessada pelas normas antecedentes e pela necessidade do trabalhador de imprimir na sua atividade os seus valores, as suas singularidades.

Não se limita ao uso de si pelo outro, ou seja, à reprodução de um padrão definido externamente. A atividade de trabalho implica um permanente debate de normas, tornando o trabalho algo sempre problemático que envolve as *dramáticas do uso de si* (Schwartz, 2004, 2015). Esse agir, que está na tensão entre o prescrito e o real, é conceituado por Schwartz como *uso de si*. Para desenvolver essa concepção Schwartz se apoia na formulação de Georges Canguilhem, segundo a qual, cada pessoa tem sempre a tendência de renormalizar seu meio de vida e seu meio de trabalho. Essa concepção permitiu definir a atividade industrial - ato de trabalho em cada situação em que a atividade é vivenciada - como um debate de normas que se situa dentro do meio de trabalho. Dessa forma, mesmo em situações em que o trabalho é prescrito de forma muito restrita existem transgressões, renormalizações que afastam a ideia de simples execução e evidenciam os *usos de si* por si mesmo e pelos outros (Schwartz, 2010).

Schwartz (2015) esclarece que a escolha da palavra uso na elaboração desse conceito decorre da ideia do trabalho como “utilização dos homens”. Afirma que para o trabalho operar em condições econômicas satisfatórias é preciso haver uma “punção da pessoa sobre ela mesma”, que seria o “*uso de si por si*” (Mencacci, Schwartz, 2015, p. 32).

É, ao mesmo tempo, puncionar e dar. Puncionar será o aspecto de gasto, mas dar conduz a um aspecto que vai ser positivo também. Ele não seria suficiente. Falando de outra maneira, não se viu senão que, para utilizar homens e mulheres, seria necessário que esses homens e essas mulheres dessem de si mesmos, se utilizassem a si mesmos. Isso quer dizer que vou fazer punção em mim mesmo da minha inteligência, da minha memória, do meu

corpo. Quanto a saber como se faz essa punção é obscuro. É o corpo-si. Costumava-se ser completamente cego em relação ao fato de que era necessário que qualquer coisa de obscuro se desenvolvesse ao mesmo tempo. Esse uso escapa a toda padronização em medida quantificável. (Mencacci, Schwartz, 2015, p. 32).

Para compreender a relação entre atividade humana, *uso de si* e a renormalização que fundamenta da abordagem ergológica, são pertinentes as seguintes observações de Louis Durrive (2015):

Redescobri nossa própria humanidade significa estar atento ao que passa cada vez que uma norma nos solicita, apela para o uso de nós mesmos. Contrariamente ao objeto inerte que toma, docilmente, a forma exigida pela norma, o ser humano “renormaliza”. Isso significa que ele avalia o que se exige dele em função do momento e das outras normas das quais ele já é portador. Ele pensa, ele interpreta a norma no seu contexto, coloca-a em “debate”. Por conseguinte, ele produz uma forma de saber novo a propósito da norma em questão, um saber que deve ser formulado. (Durrive, 2015, p. 322 Destaques do autor).

A articulação entre tais conceitos está ancorada nos quatro pressupostos da abordagem ergológica. Serão apresentados aqui com base na síntese elaborada por Jussara Brito (2004). O primeiro pressuposto funda a importância de considerar o geral e o específico que está presente em todas as atividades humanas através da relação dialética entre o universal e o singular. O segundo se refere à produção de conhecimento a partir da interrogação de saberes e articulação de diversas disciplinas. Essa preocupação está relacionada ao caráter pluridisciplinar da prática ergológica. O terceiro pressuposto é encontrar em todas as atividades as normas antecedentes e as variabilidades decorrentes dos debates de normas - as escolhas, o devir. Esse fundamento torna a análise do trabalho inseparável do campo de valores, da ética e dos aspectos epistemológicos. O quarto pressuposto diz respeito ao regime de produção de saberes sobre a atividade. Trata-se de reconhecer que o encontro entre os saberes científicos e práticos, essencial para a produção de conhecimento sobre a situação de trabalho, não pode ser plenamente antecipado. Esse encontro sempre possibilita novas descobertas e escolhas. (Brito, 2004, p. 103,104).

O debate de normas apontado no terceiro pressuposto implica um posicionamento, uma escolha marcada por valores, conforme as afirmações de Schwartz e Durrive destacadas acima. Dessa forma, a noção de *uso de si* é central para a compreensão da atividade e evidencia do caráter permanente das dramáticas de uso de si presentes nas escolhas, nas transgressões das normas e decisões mais ínfimas. A tendência a renormalizar permite uma reelaboração ou reorganização do ofício praticado e demonstra a dimensão criativa do trabalho. Resulta dessa dramática um debate de valores, explicitado de forma inovadora pela Ergologia. Para além das normas antecedentes existe uma permanente criação e recriação da atividade frente às exigências do mundo do trabalho. É nesse espaço que está o trabalho que não se limita à tarefa, que vai muito além. Trata-se do agir de uma pessoa que é um ser que cria e recria por meio da atividade de trabalho (Vieira Junior; Santos, 2012; Schwartz; Durrive, 2010).

A atividade, que é singular e implica fazer *uso de si por si* (que envolve micro gestões de si) e *uso de si pelo outro* (que diz respeito às diversas normas e instruções operacionais), impõe aos trabalhadores e trabalhadoras a necessidade de gerir as variações ou escolhas presentes na distância entre o que é prescrito e o que é realizado. Nessa gestão de si estão as dramáticas do *uso de si* que implicam a relação dialética presente na atividade de trabalho.

Então o agir envolve escolhas feitas em cada situação de trabalho que resultam de um debate de normas que antecede a escolha. Essa é a dramática da atividade. Dramática resultante da tendência universal da renormalização em função da impossibilidade de antecipar completamente as normas antecedentes e codifica-las.

É impossível porque toda configuração da atividade humana, e notoriamente a de trabalho, é sempre, certamente, um desenrolar de protocolo normalizado, mas também um encontro. Para ser mais preciso, no inaparente (principalmente para os olhares apressados), ela é um encontro de encontros, uma combinatória sempre parcialmente renovada, uma interface sempre parcialmente ressingularizada entre meios técnicos, objetos técnicos e humanos no trabalho. (Schwartz, 2015, p. 332. Destaques do autor).

Schwartz destaca, também, as dificuldades relacionadas com as arbitragens ou com as escolhas presentes na negociação dos usos de si. Ressalta que “é sempre problemática, sempre lugar de uma *dramática*. A atividade industriosa é sempre um *destino a viver*,” (Schwartz, 2004, p. 25. Destaques do autor).

Essa complexidade faz do ato de trabalhar e da atividade de gestão situações que sempre remetem à questão de como fazer *uso de si*. Por isso, são muito importantes as seguintes considerações de Schwartz (2004a) sobre a gestão:

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja em parte. (Schwartz, 2004a, p. 23).

Em tal perspectiva os *usos de si* envolvem micro gestões de si. São *dramáticas gestionárias* que implica compromisso e arbitragens que evidenciam a necessidade de “recusar a tese de que não há gestão senão a dos especialistas habilitados como tais.” (Schwartz, 2004a, p. 26). Deve-se considerar tanto a gestão de variabilidades e incidentes que fazem parte da rotina de quem, formalmente, ocupa da função de gestor ou de gerente como as micro gestões de si em função dessas mesmas variabilidades. Nas duas possibilidades reside a questão de como fazer escolhas; de como fazer *uso de si por si mesmo e pelos outros*.

As escolhas são norteadas pelos valores que norteiam as decisões. Não existe neutralidade; não existe ingenuidade por parte dos agentes. E todas as ações e decisões implicam enfrentar a polaridade entre eficácia e eficiência. (Schwartz, 2004a, 2004b). A primeira se relaciona ao cumprimento dos objetivos da ação. A segunda diz respeito à avaliação da relação entre os objetivos e os meios utilizados para cumprí-los. A relação entre eficácia e eficiência exige complexas negociações e dramáticas que implicam intenso debate de valores e contradições entre esses dois fluxos de objetivos.

Para compreender as dificuldades dessas negociações são muito importantes as formulações de Schwartz sobre a diferença entre os *valores quantitativos* e os *valores sem dimensões*. Segundo Schwartz (2015), os *valores quantitativos*, como é o caso dos valores mercantis, são caracterizados pela simplicidade, a maleabilidade e a comensurabilidade. São antecipações da atividade. “Esses valores podem ser um motivo, um objetivo, portanto, um valor *para* a atividade, mas eles jamais são tecidos *na* atividade, no momento em que ela deve escolher aquilo que *vale* mais a pena” (Schwartz 2015, p. 339. Itálicos do autor). Quanto aos *valores sem dimensões*, recebem esse nome porque não possuem unidade de medida para comparar sua grandeza ou grau de intensidade. Eles acenam para os bens não mensuráveis. Podem ser mobilizados tanto para o reconhecimento de um único protagonista da atividade, em benefício próprio, como podem ser usados para fazer escolhas que se referem ao bem comum, que reconhecem os outros como semelhantes. Neste caso englobam “cristalizações coletivas” - resultantes do debate de normas - que contemplam tanto uma unidade de trabalho como a universalidade humana. São valores que não existem separados do protagonista da atividade e de suas experiências porque são reelaborados e/ou reafirmados no instante em que é convocado a fazer escolhas. (Schwartz, 2015, p. 339, 340).

Esse confronto de valores intrínsecos ao debate de normas e as negociações de eficácias pode suscitar tanto conflitos como sinergias. De qualquer forma é sempre importante procurar dar visibilidade para as renormalizações por meio da produção de saberes sobre as situações de trabalho e da construção coletiva de novas formas de gerir as situações de trabalho.

Para fazer dialogar essas diferentes dimensões de saberes a Ergologia propõe um instrumento conceitual e metodológico chamado dispositivo dinâmico a três polos. O primeiro é o polo dos conceitos, dos saberes técnicos e acadêmicos. O segundo é dos saberes gerados na experiência, dos saberes investidos, produto do debate de normas. E o terceiro é o campo da ética e das exigências epistemológicas. Esse campo surge do diálogo entre os dois outros polos e provoca um desconforto intelectual necessário para advir algo novo; algo que resulta das singularidades em confronto. (Schwartz; Durrive, 2010;

2015; Vieira Junior; Santos, 2012; Trinquet, 2010).

Na perspectiva de Schwartz, a ferramenta metodológica engendrada pelo dispositivo dinâmico a três polos oferece muito mais recursos do que o espaço bipolar que costuma ser utilizado para compreender as trocas e confrontações entre a lógica de mercado – vinculada aos valores quantitativos e mercantis - e a lógica do bem comum, o interesse geral – vinculada aos valores “sem dimensão”. Em termos do contexto social e político, embora a dialética entre esses dois campos possa dar conta de explicar várias crises e dificuldades decorrentes da tensão entre a democracia e a lógica de mercado que tem caracterizado o mundo contemporâneo, o debate fica limitado ao confronto entre os valores quantitativos e os valores não dimensionados que é explicitado pelo modo como os polos econômico e político agem um sobre o outro. Para compreender como esses valores realmente fazem história seria preciso admitir que “são vividos e tratados no cadinho das *dramáticas se uso de si*” (Schwartz, Durrive, 2015, p. 389). Isso significa considerar a contribuição da ergologia no sentido de reconhecer que existe um terceiro polo no espaço que faz história - o polo da atividade industrial.

O debate permanente entre o mercado e a política, em escala macro, encontra-se no mais humilde dos atos do trabalho em escala micro. E vice-versa: porque é até no ínfimo de sua atividade que cada um dentre nós reavalia as normas antecedentes e retrabalha valores vindos de outro lugar. É também dali que emergem as reservas de alternativas, o fazer de outro modo. (Schwartz, Durrive, 2015, p. 389).

Entretanto, o debate de valores, o *uso de si* e a relação dialética entre o universal e o singular são questões geralmente desconhecidas ou desconsideradas por aqueles que fixam as normas que organizam o trabalho. Além disso, no setor privado e no setor público as regras, em geral, são impostas de forma rígida e hierárquica. Essas prescrições costumam desconsiderar as escolhas inerentes às situações de trabalho. A persistência da lógica bipolar mencionada acima poder estar ofuscando as possíveis consequências do predomínio dos valores de mercado sobre os valores “sem dimensão” que deveriam fundamentar o trabalho no campo da gestão pública. Importa considerar na análise da atividade de trabalho nas organizações públicas, por exemplo, a referência ao seu objeto como

"coisa pública", definida de modo diverso do mundo privado; ou que este trabalho demanda uma compreensão de um "servir" o público, em uma perspectiva que não o considera mero "cliente", mas que o coloca em uma posição de cidadão, muitas vezes co-produtor do bem ou serviço; que o resultado do serviço público relaciona-se com a busca da qualidade de vida dos cidadãos e com o desenvolvimento social, entre outras questões.

Portanto, parece muito fecundo recorrer às contribuições da ergologia para o debate acerca do trabalho do servidor público no contexto do gerencialismo. Esse aspecto será retomado na terceira parte deste artigo, na problematização dessa questão em face dos fundamentos da nova gestão pública, que serão apresentados a seguir.

3. Os fundamentos da Nova Gestão Pública e seus preceitos para a gestão de pessoas

A partir da década de 1980, em um contexto de crise do Estado de bem-estar social, o foco da administração pública se voltou paulatinamente para o setor privado. Partiu-se de compreensões segundo as quais o setor privado teria um modelo ideal de gestão e que se fazia necessário, entre outras medidas, implementar uma administração pública reduzida; instituir o provimento dos serviços públicos como “negócio”; e adotar a lógica de mercado ou empresarial, fazendo da busca da eficiência econômica – “fazer mais com menos” – o grande mote de propostas reformistas do Estado que ficaram conhecidas como *gerenciais*.

Importantes catalisadores políticos e econômicos foram, entre outros, a sucessiva vitória de governos conservadores, em países considerados centrais, representantes de grupos que contestavam o consenso social anterior que fundava o modelo do Estado providência (*Welfare State*, bem como, os desafios macroeconômicos, gerados a partir da crise do petróleo da década de 1970. Assim, a emergência do gerencialismo na administração pública está associada à crise do *welfare state* e às respostas surgidas principalmente na Inglaterra e nos Estados Unidos nas duas últimas décadas do século passado, sob o comando de Margareth Thatcher e Ronald Reagan, respectivamente (Abrúcio, 1996; Paes de Paula, 2005).

Em ambos os países, a narrativa da ineficiência da administração pública clássica ou burocrática sustentou a defesa de governos que passaram a operar a partir da lógica do empreendedorismo e da aplicação dos princípios da administração por resultados (ou objetivos). Parte-se de uma narrativa ou diagnóstico que aponta disfunções estruturais na burocracia pública e seu modo tradicional de operar o Estado, atribuindo-lhes parte importante da origem da crise social, política e econômica.

Nesse contexto, o movimento, que passa a ser conhecido, também, como Nova Gestão Pública (NGP), difunde-se mundialmente, sendo o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial seus principais vetores, ao condicionar empréstimos financeiros a países que adotassem as mudanças prescritas. Paralelamente, constata-se a atuação progressiva de *think tanks* conservadores, que se multiplicam nos moldes da *Mont Pelerin Society* (Hall e Gunter, 2015; Paes de Paula, 2005).

Os países que participaram, sobretudo, da primeira onda das reformas gerenciais (Abrúcio, 1996) adotaram, via de regra, políticas monetaristas anti-inflacionárias, privatizações, políticas fiscais, enfatizaram os processos de mercado e a minimização das regulações estatais sobre a economia, ao mesmo tempo em que reduziram suas obrigações no provimento do bem-estar social. Daí a associação das reformas propostas pelo gerencialismo ao movimento neoliberal (Harvey, 2005). Além da Inglaterra e EUA, Austrália e Nova Zelândia também aplicaram essas reformas de maneira mais intensa, liderando o movimento da NGP no mundo (Pollit e Bouckaert, 2000). Outros países, como os da Europa continental, foram mais parcimoniosos, mesmo comungando de diretrizes comuns.

Uma das referências importantes para entender os fundamentos da Nova Gestão Pública é o livro *Reinventando o governo*, de Osborne e Gaebler, publicado em 1992. Estes autores buscam realizar uma descrição detalhada de casos exemplares oriundos dos Estados Unidos, de diferentes níveis de governos, que utilizaram o receituário gerencial (Osborne, Gaebler, 1994). Nesta obra, que é referência para a 2ª onda do gerencialismo (Abrúcio,

1996), os autores se dirigem de uma perspectiva estritamente orientada pela redução de gastos e eficiência econômica, que pautou a 1ª onda de reformas, para uma perspectiva que enfatiza a qualidade dos gastos públicos e o cidadão como um cliente ou consumidor de serviços públicos.

De forma muito sintética, o conjunto de propostas da NGP pode ser sistematizado assim:

Cultura gerencial voltada para resultados aplicada às organizações públicas.

Administradores públicos como empreendedores.

Foco nas necessidades do cliente e nos resultados e não nos processos.

Governos como firmas e importação de métodos empresariais.

Flexibilização e desconcentração da estrutura: downsizing.

Controle fiscal.

Fortalecimento da esfera pública não governamental como prestadora de serviços públicos.

Avaliação de desempenho. (Andion, 2012).

Igualmente importante para se entender o enraizamento da NGP na Inglaterra e sua difusão global é a obra de Antony Giddens, *A terceira via* (Giddens, 1999), que propõe uma reestruturação do Estado de bem-estar social a partir desse novo modelo de gestão do Estado. A terceira via fundamenta as transformações operadas pelo neotrabalhismo inglês e adapta a velha defesa do livre mercado à narrativa da globalização (Paes de Paula, 2005). A defesa de reformas neo-ortodoxas na economia, ao lado da reestruturação da administração pública tal como proposta, ensejou críticas a esta política, que evidenciaram sua ruptura com a perspectiva *welfarista*, ao mesmo tempo em que demonstrou sua associação com o neoliberalismo – que Giddens buscou rechaçar em *A terceira via e seus críticos* (Giddens, 2001).

A defesa de que a nova gestão pública não seria neoliberal, necessariamente, sendo, ao contrário um aperfeiçoamento do “Estado social” também é sustentada por Bresser-Pereira (2010). Ministro responsável pela da reforma do Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso, este autor defende que a reforma implementada no Brasil em meados da década de 1990 teve como objetivo reconstruir o Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação, controle

fiscal e implantação de técnicas gerenciais para melhorar sua *performance*. Descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental seriam ferramentas utilizadas para melhorar a capacidade do Estado de prover políticas públicas, inclusive de caráter social¹ (Abrúcio, 2007).

Com efeito, para alguns autores, a agenda de reforma gerencial do Estado, baseada na acolhida da competitividade e do foco nos resultados (Kettl, 1996), serviu de base para sua disseminação mundial, mas esse movimento adquiriu tónicas e níveis diversos, assim como teria configurado diferentes modelos de gestão. Não se trataria, portanto, de um movimento único (Andion, 2012)².

Em contraposição, outros autores evidenciarão que tais reformas tomaram por base uma receita comum, ancorada em uma agenda neoliberal internacional focalizando: a diminuição do aparelho do Estado; a desregulamentação; o controle fiscal; a privatização de empresas públicas e a aplicação de técnicas empresariais no âmbito governamental. Para Hall e Gunter (2015), assim como Harvey (2007), o programa de reformas inspirado na nova gestão pública se caracterizaria pelo deslocamento de um sistema de oferta de serviços públicos e de proteção social (“cívico-welfarista”) para um regime em que o neoliberalismo despontaria de forma ascendente. Uma reforma que possuiria aspectos centralizadores, como o aumento da intervenção do governo central em prol da centralidade dos mecanismos de mercado (Hall, Gunter, 2015), perspectiva que Dardot e Laval (2016) denominaram de “ordoliberalismo”; e também aspectos

¹ No caso do Brasil, a proposta foi formulada inicialmente em 1995, a partir da criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado Brasileiro (MARE), no governo Fernando Henrique Cardoso. Não obstante, ela se calcava na proposta de reforma que já vinha sendo formulada desde o governo de Fernando Collor de Mello (1990-92) - recomendada pelo Consenso de Washington - e culminou no documento produzido em 1995, denominado Plano Diretor da Reforma do Estado. Dentre suas

² Podem ser encontradas na literatura uma série avaliações críticas do gerencialismo, em especial, em sua capacidade de assegurar uma prestação de serviços de maior qualidade e mais efetiva (por exemplo, em Secchi, 2009; Abrúcio, 2007; Paes de Paula, 2005). Essa avaliação não é feita apenas no caso do Brasil, mas se aplica também a outros países que foram percussores na aplicação da NGP (Pollit e Boucakert, 2000).

descentralizadores, que incluem a transformação de equipamentos públicos em unidades de negócios e a mercantilização dos bens públicos em termos mais gerais (Hall, Gunter, 2015).

Nesta mesma perspectiva, Newman e Clarke (2012) defendem que o *gerencialismo* se constituiria como narrativa ou ideologia política e a *gerencialização* como um processo de transformação do provimento dos serviços públicos, que se combinariam para produzir o *Estado gerencial*:

Nesta forma de estado, arranjos organizacionais e sistemas de poder, autoridade e processos anteriores embasados em uma combinação de burocracia e profissionalismo são reconfigurados em torno da autoridade gerencial: o direito de gerir. (...). É o gerencialismo que fornece coerência tanto ideológica como organizacional aos cenários organizacionais complexos que emergiram de projetos de reforma do estado. (Newman e Clarke, 2012).

Neste sentido, a nova gestão pública ou gerencialismo constitui não apenas um novo modelo de gestão pública, mas nutrem um novo paradigma político. Neste, a gestão por “resultados” aparece como solução diante do diagnóstico de uma máquina pública excessivamente complexa e burocrática. Enquanto modelo de gestão, propõe-se a utilização generalizada de indicadores de gestão, avaliação de desempenho e programas de mensuração da “qualidade” ou da “excelência” (Carnut, Narvai, 2016; Oliveira, Sant’Anna, Vaz, 2010). Enquanto paradigma político, concebe o Estado de modo disperso, adotando uma forma organizacional híbrida; propõe instrumentos de governança, responsabilização e avaliação mais fluidos – em comparação com o controle público e procedimental característico do paradigma *welfarista* anterior. Em suma, opera não a partir da autorização pública, mas da “autoridade do gerente” (Newman, Clarke, 2012).

Gerencialismo e gestão de pessoas

O gerencialismo propôs um conjunto de diretrizes e métodos para aperfeiçoar a *performance* do Estado e dos trabalhadores da máquina pública. Este trabalho se propôs a avaliar, à luz da Ergologia, as implicações de sua incorporação, especialmente daqueles que foram

absorvidos mais para o caso brasileiro.

É importante sublinhar que o gerencialismo calcou-se em fortes críticas ao modelo burocrático de administração do Estado. Trata-se do modelo estudado e sistematizado por Max Weber (Weber, 1988). Argumentava que o modelo tradicional protegia os funcionários públicos da supervisão política, “transformava-os em marajás”. Assim, os trabalhadores do Estado teriam uma atuação extremamente insulada, intransparente e ineficiente – porque não supervisionada.

Além disso, adotou uma perspectiva utilitarista, a partir da qual transpôs a lógica de mercado para o funcionamento do Estado e da sociedade e assumiu que o agente estatal é um ator econômico (*homo economicus*). Tomando como referência a Teoria da Ação Pública, conhecida também como a teoria do *agent versus principal* (“agente versus mandatário”), essa abordagem afirma que as relações entre agentes públicos (trabalhadores) e o Estado é uma relação entre os mandatários e seus agentes, os políticos e os burocratas (Andion, 2012). Trata-se de uma relação de supervisão e acompanhamento a ser executada pelos atores legitimamente eleitos sobre os contratados para trabalhar na administração do Estado. A qualidade do desempenho do Estado dependeria do desenho institucional dos mecanismos de regulação dessa relação (Przeworski, 1996), incluindo os mecanismos de avaliação do desempenho do servidor.

Essa teoria opera a partir do pressuposto de um agente autointeressado:

Operando com outras informações limitadas e sujeitos à pressão de interesses especiais, os funcionários públicos não podem saber como – ou não querem – se engajar em ações que visem a promover o bem-estar de todos, em vez de seus próprios interesses ou os interesses de seus aliados (Przeworski, 1996, p. 40).

Assim, torna-se necessário que incentivos sejam gerados pela organização interna do governo. Ou que sejam pensados incentivos externos como, por exemplo, incentivos monetários, para que os agentes (funcionários públicos) implementem os objetivos políticos (dos mandatários, os representantes eleitos). Assim:

O problema que se nos apresenta (...) são instituições específicas que poderiam induzir os atores individuais – sejam eles, agentes econômicos, políticos ou burocratas – a se comportar de maneira

benéfica à coletividade. (Przeworski, 1996, p. 44).

Portanto, de forma geral, a questão com a qual o *principal* tem de lidar é a de como induzir o *agent* ou o funcionário público a agir no interesse do mandatário (*principal*), produzindo benefícios públicos, ao mesmo tempo em que atua também em nome de seus próprios interesses (Przeworski, 1996).

O que importa é se os empregados têm incentivos para maximizar seus esforços, se os gerentes têm incentivos para maximizar os lucros, se os empresários tem incentivos para assumir só bons riscos, se os políticos tem incentivos para promover o bem estar público, se os burocratas tem incentivos para implementar as metas estabelecidas pelos políticos (Przeworski, 1996, p. 45, 46).

Os agentes privados devem beneficiar-se quando se comportam de modo a favorecer o interesse público e devem sofrer algum prejuízo quando não o fazem. O mesmo se aplica aos burocratas e políticos (Przeworski, 1996, p. 46).

Assim, tornou-se comum nas reformas gerenciais do Estado a implementação de mecanismos de oferta de incentivos monetários como premiação do resultado, tornando-se um mecanismo prioritário de redução de custos e de supervisão e estímulo ao trabalho dos agentes públicos. A avaliação do desempenho de suas atividades decorre, por sua vez, de objetivos ou metas estipuladas anterior e heteronomamente, a partir da comparação entre os resultados obtidos e as metas previamente estabelecidas. O grau em que se atingiu os resultados esperados passou a ser aferido principalmente a partir de conceitos adotados do campo da economia.

Segundo Carnut e Narvai, essa mudança seria proposta como um instrumento indispensável ao exercício das novas formas de controle exercidas pelas instituições estatais:

Busca-se, nesse cenário organizacional, conferir ao respectivo modelo avaliativo do desempenho as condições que o tornem apto a captar a complexidade dos serviços [públicos], uma vez que a avaliação é indispensável à função de controle (...) [ainda que] avaliar a produção de parafusos é bem diferente de avaliar desempenho de sistemas de serviços (...) relativos ao exercício de direitos sociais” (Carnut e Narvai, 2016).

Com isso, supunha melhorar a “eficiência gerencial” do setor público, determinando com clareza metas a serem implementadas. No

entanto, é um modelo de avaliação feito geralmente “de cima para baixo”, que reproduz uma lógica centralizadora das relações de poder e restringe o acesso dos trabalhadores ao processo decisório.

As possíveis consequências dessa abordagem para os propósitos específicos do setor público e para a atividade de trabalho, sob o enfoque da ergologia, serão discutidas nas próximas partes deste artigo.

4. Considerações sobre os limites da perspectiva gerencialista em face da abordagem ergológica

Inicialmente é importante pontuar que a ênfase posta nas estratégias de gestão, pensadas como instrumentos técnicos neutros, voltou a ser regra com a aplicação da abordagem gerencialista– como na velha perspectiva wilsoniana, que propõe a separação entre a política e a administração (Wilson, 1887). Mas são evidentes os sentidos políticos derivados das tecnologias utilizadas pelo gerencialismo (Dardot e Laval, 2016; Newmann e Clarke, 2016; Hall e Gunter, 2012; Peck, 2010; Harvey, 2005; Gunn, 1996).

A lógica utilitária pressuposta nessa abordagem não leva em consideração o sujeito considerado em si mesmo. Quando enfatiza apenas a soma dos resultados produzidos em vista da maximização dos resultados, o sujeito – e, também, o sentido do trabalho individual – passa a ter importância apenas enquanto as ações de cada um forem consideradas em conjunto com as de todos os demais.

Para situar melhor essa contraposição entre as duas abordagens, é importante demarcar a diferença entre o agir humano considerado na abordagem ergológica e o agir esperado pela perspectiva gerencialista.

Na seção anterior foi destacado que o gerencialismo adota a suposição de que o agente estatal é um ator econômico, bem como, a ideia segundo a qual os atores sociais são indivíduos autointeressados e agem de acordo com um cálculo de custo/benefício. Nesse sentido, a discussão do agir humano se restringe ao comportamento esperado em face de determinados incentivos para induzir o aumento de produtividade e, supostamente, o bem estar público. Essa visão sugere

que a racionalidade propalada pela NGP se limita ao que Schwartz caracteriza como *valores quantitativos* quando explica os dois tipos de valores associados à atividade humana: *os valores quantitativos* e *os valores sem dimensões*.

Conforme mencionado na segunda parte deste artigo, os *valores quantitativos* correspondem aos valores mercantis e tem entre suas características a comensurabilidade. Quanto aos *valores sem dimensões*, acenam para os bens não mensuráveis, associados ao bem comum. São valores que não existem separados do protagonista da atividade e de suas experiências porque são reelaborados em toda a situação em que são feitas escolhas (Schwartz 2015).

Eu diria que estamos às voltas com um mundo de valores. É por eles, pela definição que damos a eles, pela hierarquia que estabelecemos entre eles, de acordo com seu grau de incorporação em nós, que as normas antecedentes 'fazem mais ou menos sentido', têm maior ou menor força em seu debate com nossa 'tendência – obrigação' de renormalizar (Mencacci; Schwartz, 2015, p. 41. Aspas dos autores).

Em sentido contrário a essa perspectiva, a NGP adota princípios pragmáticos, em diálogo íntimo com as ciências “hard”, buscando prover maior rigor ao campo da gestão pública, que passa a ser reduzida a instrumento para ampliação da eficiência e eficácia do Estado, procurando ser o mais neutra possível com relação a valores (Andion, 2012).

Demonstra, dessa forma, a pretensão de gerir o trabalho negando as dimensões do agir humano no sentido elucidado pela abordagem ergológica. Propõe um modelo de gestão limitado, ao que parece estrategicamente, aos *valores quantitativos*, desconsiderando o debate de normas e o emaranhado de escolhas que configuram as *dramáticas de uso de si*, as quais sempre podem escapar a qualquer tipo de procedimentalização.

No contexto da gestão pública, campo em que estamos problematizando a disseminação da perspectiva gerencialista demarcada pelos fundamentos da NGP, a abordagem ergológica permite problematizar a diferença entre uma gestão para resultados, que acaba fazendo da meta um fim em si mesmo, para uma gestão pública voltada para resultados públicos decorrentes de planejamentos

e metas que traduzem, também, *valores sem dimensões*; que define metas a partir da definição do papel do Estado na sociedade e o seu compromisso com uma sociedade inclusiva, socialmente justa e com desenvolvimento social e econômico. Essa segunda perspectiva envolveria metas e sistemas de avaliação que consideram a efetividade das políticas públicas e a adesão aos valores que norteiam a ação estatal em cada conjunto de ações traçadas e executadas a partir de definições sócio-governamentais.

No setor público, a resolução de problemas públicos ultrapassa as competências de uma única área e de um único servidor, pois depende da multiplicidade de setores e de agentes públicos. Os resultados das ações desenvolvidas pelos agentes públicos decorrem do funcionamento do Estado em termos abrangentes e, mas especificamente, de governos e de suas ações desenvolvidas através da estrutura da administração pública. Os problemas públicos são, em geral, multifatoriais e, por isso, as suas soluções são intersetoriais. Logo, as soluções implicam a realização de objetivos oriundos do trabalho de uma multiplicidade de setores, organizações e agentes.

No entanto, a perspectiva gerencialista parece a aprofundar a setorialização na medida em que cria unidades específicas para centralizar a elaboração de projetos e acentua a importância da autoridade e da liderança dos gerentes. Em tal contexto, sob a pressão para o cumprimento de metas rígidas, os trabalhadores simplificam ao máximo suas ações, rejeitando as atuações complexas e abrangentes sugeridas por uma perspectiva multicausal. Diante da dificuldade de se mensurar objetivos complexos, toda a construção do processo de avaliação, sob o gerencialismo, fica reduzida ao desempenho e, este, a um mero ranqueamento das organizações (Carnut, Narvai, 2016; Oliveira, Sant'Anna, Vaz, 2010).

O processo de avaliação do trabalho, diversamente, deveria levar em consideração vários outros atributos. Trata-se de um trabalho coletivo, compartimentalizado, mas interdependente; intangível; e marcado pela incerteza da demanda. O serviço realizado é, em suma, um processo de trabalho; processo e produto tornam-se indistinguíveis (Carnut, Narvai, 2016).

Para uma administração preocupada com resultados públicos e na qual os processos públicos importam tanto quanto os resultados, a Ergologia tem importantes contribuições a fazer pelo fato de possibilitar uma compreensão dinâmica, realista e humanizada das situações de trabalho. Permite considerar as dramáticas vivenciadas pelos agentes públicos, os quais são demandados em termos de um compromisso com valores éticos norteadores das ações estatais, tais como inclusão social e de garantia de direitos. Além disso, a ergologia ajuda a evidenciar a influência das condições de trabalho nas atividades dos servidores públicos e as dramáticas que enfrentam, por exemplo, quando se confrontam com limites das condições operacionais e a necessidade de assegurar o atendimento que se faz urgente para o usuário do serviço público.

É perceptível que os servidores públicos, em variadas situações, usam de suas visões de mundo e valores para gerir o trabalho e resolver problemas. Frente à impossibilidade de seguir as prescrições definidas em protocolos de trabalho os profissionais criam normas, hierarquizam valores e redefinem urgências. Fazem isso a partir das suas próprias percepções sobre a importância das demandas ou do grau de merecimento do usuário. Evidentemente essas escolhas, além de envolverem um intenso debate de normas e dramáticas de *uso de si*, implicam decisões que podem ser condizentes ou não com os propósitos da ação estatal e dos valores universais de uma dada política pública. (Bertoncini, Pires, Scherer, 2011; Lotta, 2017; Pires, 2017). Independente das razões individuais para tais escolhas são situações complexas, que envolvem dramáticas associadas, ainda, à sobrecarga de trabalho, aos limites operacionais e técnicos e à pressão para o cumprimento de metas.

Essas transgressões inerentes à atividade de trabalho movida na dialética entre o *uso de si por si mesmo* e o *uso de si pelos outros* não podem ser percebidas e interpretadas a partir da lógica quantitativa, voltada para os resultados previamente estabelecidos conforme a orientações do modelo gerencialista. Isso se revela, dentre outras formas, quando se analisa a perspectiva de avaliação de desempenho de corte gerencialista, que se funda em uma ideia de trabalho prescrito que não leva em consideração as singularidades das situações de trabalho. Sob a administração gerencial, os servidores

públicos são avaliados pela sua contribuição para a ampliação do desempenho e para a consecução dos objetivos organizacionais. Neste modelo, são isolados os aspectos relacionados com os debates de valores. Não há espaço para problematização das escolhas e para dar visibilidade às renormalizações.

As ideias e procedimentos que passaram a informar a gestão pública a partir da perspectiva gerencialista reforçaram uma série de normas antecedentes que pressupõem uma execução a risca, ou seja, um controle rígido da situação de trabalho, tentando garantir o cumprimento das metas e supondo alcançar resultados públicos. Com base na Ergologia é possível constatar que esse nível de controle é impossível e também indesejável. A perspectiva de avaliação de desempenho de corte gerencialista funda-se em uma ideia de trabalho prescrito que não leva em consideração as singularidades das situações de trabalho.

5. Conclusões

Ao longo deste artigo foram apresentados argumentos teóricos que fundamentam a abordagem ergológica e a perspectiva de gestão pública que norteia o modelo gerencialista concebido pela abordagem denominada Nova Gestão Pública. O cotejamento dessas duas perspectivas permitiu inferir os limites do gerencialismo para lidar com o debate de normas e as dramáticas inerentes à atividade de trabalho.

A esse respeito são muito importantes dois alertas feitos por Yves Schwartz (2004 a): 1) que é preciso recusar a tese de que a gestão que existe é sempre aquela realizada pelos especialistas habilitados; 2) que as instâncias especializadas não estão gerindo o trabalho em um contexto de “deserto de gestão”. Esses argumentos dizem respeito às evidências das *dramáticas de uso de si*, das microgestões de si inerentes à atividade de trabalho. São alertas que deveriam despertar o interesse do campo de estudo que se ocupa de uma perspectiva de gestão denominada gerencialista. De toda forma, sob o olhar ergológico é possível verificar que importa muito conhecer as especificidades das situações de trabalho no setor público e produzir saberes sobre as *dramáticas gestionárias* subjacentes às

ações orientadas para resultados que têm predominado na maior parte do setor público nas últimas décadas.

Outra elucidação que a perspectiva ergológica permite fazer e que é muito importante ser destacada aqui é a sobreposição da lógica de mercado - expressada pelos *valores quantitativos* e mercantis – à lógica do bem comum, do interesse coletivo e da cidadania – vinculada aos *valores sem dimensão*. Esse predomínio da lógica mercantil parece estar presente nos fundamentos da NGP. Mais do que isso, parece ser considerado um avanço positivo para a gestão pública na medida em que esse modelo costuma ser apresentado como novo paradigma para a administração pública. As consequências desse desequilíbrio para a atividade de trabalho ficam invisíveis quando essa sobreposição é compreendida apenas sob o enfoque bipolar usualmente adotado para compreender essas problemáticas em termos do contexto social e político. Nesse sentido, as ferramentas teóricas e metodológicas construídas pela Ergologia são muito importantes para iluminar os efeitos da dialética entre o universal e o particular subjacente à atividade de trabalho, bem como, para inserir o polo das gestões incluídas nas atividades no espaço de confrontações e produção de conhecimento sobre os ofícios próprios do campo da gestão pública.

Portanto, é importante avançar com pesquisas que permitem confrontar a visão de trabalho própria do modelo da NGP - enquanto paradigma que tem inspirado variadas experiências de reforma do Estado no Brasil e em diversos outros países - com o arcabouço teórico e metodológico da Ergologia enquanto abordagem da atividade de trabalho. Como base nas discussões teóricas apresentadas acima, deve-se considerar que a partir da abordagem ergológica é possível ressignificar a ideia de gestão e considerar o real do trabalho para dar visibilidade aos saberes e às escolhas dos trabalhadores, bem como explicitar as cristalizações coletivas e as dramáticas de uso de si.

O gerencialismo propõe um modelo de gestão orientado para melhorar a *performance* do Estado com importantes consequências para os indivíduos e o trabalho humano realizado no interior da administração pública. Realiza essa pretensão de gerir o trabalho negando as dimensões do agir humano, tal como elucidadas com o conceito de atividade de trabalho na perspectiva ergológica. Seus

procedimentos reforçam normas antecedentes que pressupõem uma execução a risca, ou seja, um controle rígido da situação de trabalho, tentando garantir o cumprimento das metas. Com base na Ergologia, é possível constatar que esse nível de controle é impossível e também indesejável. A NGP propõe um modelo de gestão limitado, que desconsidera o debate de normas e o emaranhado de escolhas que configuram as “dramáticas de uso de si”, que a ergologia ajuda a evidenciar.

A perspectiva ergológica parece mais fecunda para a compreensão de uma gestão pública preocupada com produção da cidadania e a realização do interesse público, bem como, com uma noção de responsabilização que vai além da prestação de contas em termos quantitativos. Não apenas com resultados, mas processos; com a compreensão de gestores públicos não apenas enquanto executivos do aparelho do Estado.

Problematizar um modelo de gestão tão difundido em várias partes do mundo e enraizado em muitos espaços de formação de agentes públicos, há várias décadas, não é uma tarefa simples. Entretanto, as limitações do gerencialismo e seus precários resultados já constatados no campo da gestão pública podem ser um importante estímulo para esse tipo de esforço.

Em outras palavras, importa fazer uso da Ergologia para estudar as situações de trabalho no setor público, problematizando a compreensão de trabalho que tem sido adotada. Há vários outros aspectos e dimensões que já começaram a ser estudados e podem ter as pesquisas aprofundadas a partir da abordagem ergológica. Por exemplo, a desumanização produzida pela excessiva mercantilização do trabalho imposta pelo mecanismo de avaliação de desempenho; a negação da singularidade do trabalhador e as formas de opressão criadas tendo em vista a mera busca pelas recompensas; ou o medo da sanção decorrente de um desempenho ruim; a promoção da competição entre os trabalhadores e os impasses gerados para se conseguir operacionalizar a intersectorialidade no setor público (e que acabam por reforçar a setorialidade); a possibilidade de o servidor burlar a avaliação e os processos de trabalho para cumprir a meta, rigidamente estabelecida; a sobrecarga de trabalho gerada devido à pressão pelo cumprimento de metas e de contratos.

Essa é uma desafiante agenda de pesquisa que pode ser desenvolvida, em uma perspectiva que associa os conhecimentos da Gestão Pública, da Sociologia e da Ciência Política, entre outros saberes científicos, às análises das situações de trabalho realizadas com base na Ergologia nos variados órgãos que compõem a estrutura do Estado e justificam o desenvolvimento do campo da gestão pública.

Referências

ABRÚCIO, Fernando L. (1996) Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV, Rio de Janeiro.

ABRUCIO, Fernando L. (2007) Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Edição Especial Comemorativa, p.67-87, 2007.

ANDION, Carolina. (2012) Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cad. EBAPE.BR*, v. 10, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, Mar. 2012.

BERTONCINI, Judite Hennemann; PIRES, Denise Elvira Pires de; SCHERER, Magda Duarte dos Anjos (2011) Condições de trabalho e renormalizações nas atividades das enfermeiras na saúde da família. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 157-173, 2011. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000400008

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996a) Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV. p. 21-38.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996b) Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV. p. 237-270.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2010) Democracia, Estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan./mar.

BRITO, Jussara (2004) Saúde do trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: FIGUEIREDO, M., ATHAYDE, M., BRITO, J., ALVAREZ, D.(Orgs.) *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A.

CARNUT, Leonardo; NARVAI, Paulo (2016) Avaliação de desempenho de sistemas de saúde e gerencialismo na gestão pública brasileira. *Saúde Soc.* São Paulo, v.25, n.2, p.290-305.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. (2016) *A nova razão do mundo*. São Paulo: Boitempo.

DURRIVE, Louis (2015) Introdução ao manifesto. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Org.) (2015) *Trabalho e Ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

GIDDENS, Anthony (1999) *A terceira via*. Rio de Janeiro: Record.

GIDDENS, Anthony (2001) *A terceira via e seus críticos*. Rio de Janeiro: Record.

GUNN, Lewis. (1996) *Perspectivas en gestión pública*. Instituto Nacional de Adm. Pública. Madrid.

HALL, David; GUNTER, Helen M. (2015) A nova gestão pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, n°. 132, p. 743-758, jul.-set..

HARVEY, David. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

KETTL, Donald F. (1996) A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA. L. C. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

LOTTA, Gabriela Spanghero (2017) Inclusão, Exclusão e (Re)Produção de Desigualdades: o papel das práticas, interações e julgamentos dos agentes comunitários de saúde na implementação das

políticas públicas. *Boletim de Análise Político-Institucional*, n. 13, Out. Brasília: Ipea, p. 15-19. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/171020_bapi_13.pdf>

MENCACCI, Nicole; SCHWARTZ, Yves (2015) Diálogo 1 – Trajetórias e usos de si. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). (2015) *Trabalho e Ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John (2012) Gerencialismo. *Educ. Real.*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edu_realidade>

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir L. (2010) Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>>.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted (1992) *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin.

PAES DE PAULA, Ana Paula (2005) *Por uma Nova Gestão Pública*. Rio de Janeiro: FGV.

PECK, Jamie. (2010). *Constructions of neoliberal reason*. Oxford: Oxford University Press.

PIRES, Roberto Rocha C. (2017) Implementando Desigualdades? Introdução a uma agenda de pesquisa sobre agentes estatais, representações sociais e (re)produção de desigualdades. *Boletim de Análise Político-Institucional*, n. 13, Out. Brasília: Ipea, p. 7-13. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/171020_bapi_13.pdf>

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. (2000) *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.

PRZEWORSKI, Adam (1996) Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent versus principal. In: BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV, Rio de Janeiro.

SANDEL, Michel (2012) *Justiça: o que é fazer a coisa certa*. Civilização Brasileira; Rio de Janeiro.

SCHWARTZ, Yves (1998) Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-140, Dec. 1998. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-

SCHWARTZ, Yves (2004a) Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M., ATHAYDE, M., BRITO, J., ALVAREZ, D. (Orgs) *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A.

SCHWARTZ, Yves (2004b) Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Trabalho, Educação e Saúde*, 2(1): 33-55.

SCHWARTZ, Yves (2010) Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L. (Org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2.ed. Niterói: UF.

SCHWARTZ, Yves. (2015) Manifesto por um Ergoengajamento. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho e Ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Org.) (2010) *Trabalho e Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2.ed. Niterói: EdUFF,.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.) (2015) *Trabalho e Ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

TRINQUET, Pierre (2010) Trabalho e Educação: o método ergológico. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, número especial, ago., p.93-113.

VIEIRA JUNIOR, Paulo R.; SANTOS, Eloisa Helena (2012) A gênese da perspectiva ergológica: cenário de construção e conceitos derivados. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, v.21, n.1, jan./abr, p.83-100.

WEBER, Max (1988) *Economia e sociedade*. Brasília: EdUNB, v. 1.