



JANELAS DA PANDEMIA

Ludmila de Vasconcelos M. Guimarães

Teresa Cristina Carreiro

Jacyara Rochael Nasciutti

(Orgs.)

A VIDA NÃO É UMA QUANTIDADE: FRAGMENTOS FILOSÓFICOS SOBRE A GOVERNANÇA PELOS NÚMEROS

JEAN-PHILIPPE BOUILLOUD
GHISLAIN DESLANDES

A escolha que nossas sociedades fizeram, pela primeira vez na história, em favor da preservação da vida contra a preservação da saúde da economia, revelou duas coisas: de um lado o progresso na humanidade da humanidade e, de outro o limite do culto aos números, tal como se pratica nas organizações contemporâneas, de outra parte. Para as "ciências da gestão" essa escolha coloca então, com urgência, a seguinte questão: estamos certos ou errados em dirigir nossas organizações usando "painéis de controle" estatísticos, permitindo assim que os dados assumam o comando? Nesse texto, gostaríamos de analisar historicamente e filosoficamente o crescimento do poder dos números em nossas sociedades, e em nossas organizações transformadas em "calculocráticas". Em seguida, tentaremos definir o que constitui a expressão contemporânea, a saber, "a governança pelos números" (Supiot, 2015), antes de propor caminhos de pesquisa para a renovação da gestão em um momento da "incalculabilidade" do desastre sanitário.

A apoteose do número, abordagem histórica

O número é historicamente central na modernidade ocidental, porque ele foi, ao mesmo tempo, um espaço de reflexão filosófica e científica, e percebido igualmente como uma das chaves do mundo (Everett, 2019). Assim, de acordo com a tradição, foi escrito no portal da Academia de Platão "que ninguém entra aqui a menos que seja um geômetro" ("*mèdeis ageômetrètos eisitô mou tèn stegèn*" (Platão, 1966, p. 445). Platão também dirá na República que a aritmética, a ciência dos números, é, como o cálculo, "capaz de levar à verdade" (Platão, 1966, p. 284), porque toca na própria essência das coisas e, além disso, no livro VII, a aritmética tem precedência sobre a geometria. As teorias e filosofias sobre números desde os tempos antigos sintetizam muitas influências, tanto nos números como ferramentas, mas também como símbolos e como chaves para a interpretação do mundo. Eles eram fundamentais na educação, porque na tradição antiga e medieval de Boécio distinguimos as quatro "disciplinas numéricas": aritmética, geometria,



astronomia e música (percebida como disciplina numérica, de acordo com a tradição pitagórica) (Mattéi, 2001)), que constituem o quadrivium, das três disciplinas do logos, o trivium, que representam dialética, retórica e gramática (Rouche, 2003, p.169).

Esse fascínio ocidental por números vai se desdobrar manifestamente, a partir do Renascimento e da era do Iluminismo, e é incorporado em uma apoteose da ciência, cujo exemplo mais puro será a física, a matematização da realidade incorporada pelas leis. A administração está envolvida desde o início nesse culto aos números: Luca Pacioli, que popularizou a contabilidade de entrada dupla a partir de 1494 (Pacioli, 1494, p. 1), é sobretudo um matemático que herdou uma tradição antiga e é fascinado pela "proporção áurea", a "proporção divina" (Pacioli, 1509), que é tanto uma ferramenta para a arquitetura ou para as artes, quanto um símbolo herdado do hermetismo antigo (Neveux & Huntley, 1995). A mudança copérnica induzida por F.W. Taylor e F. Gilbreth, pela busca do "melhor caminho" (Taylor, 1990/1902), no final do século XIX, através de uma concepção "científica" da repartição de tarefas e trabalho (gestão científica) formalizará a importância dos números e da avaliação em todas as áreas da gestão (Power, 1999).

A passagem que se deu, em meados do século do Iluminismo, das sociedades tradicionais para as sociedades fundadas na Razão, refletia o desejo de emancipação evocado por Kant em "O que é o Iluminismo" (Kant, 1985/1784, pp. 209-217). Esse domínio da Razão através da supremacia da ciência foi uma promessa de justiça e libertação que atravessará todo o século XIX e XX (Bouilloud, 2012): lembremos que Lenin era um grande leitor de Taylor e escreveu artigos no Pravda sobre Taylor já em 1913 (Lenin, 1913, pp. 594-595; Scoville, 2001). Isso chega até nós como uma "paixão avaliativa" (Amado & Enriquez, 2009), que não apenas diz respeito aos campos financeiros ou técnicos da administração, mas também invade os campos da administração e RH, que durante muito tempo pareciam protegidos dessa numerização generalizada. Os atores do setor econômico estão totalmente envolvidos nesse movimento: Vidaillet (2012) mostrou claramente os medos, mas também os desejos de todos serem avaliados, se possível "bem", e a ambivalência demonstrada pelos que trabalham com essas cifras de avaliação. Certamente, qualquer avaliação é uma fonte de controle, um sinal de uma "extensão social da norma" (Foucault, 2001, p. 74), uma restrição adicional que dificulta as liberdades enquanto, ao mesmo tempo, é percebida como fonte de justiça, um instrumento de reconhecimento, principalmente de nossos méritos, e ferramentas de emancipação, porque nos permite não sermos enganados, para revelar o lado oculto das cartas ou uma realidade que nos foi escondida até agora. Portanto, nossos telefones e computadores estão cheios de aplicativos que avaliam, comparam e nos dão acesso às



tarifas mais baratas de voos, hotéis ou outros serviços, e nos dão a sensação de estarmos mais informados e, portanto, de escolhermos melhor.

De fato, como Weber (1995) observou, o poder é regularmente obrigado a encontrar novas maneiras de expressar sua legitimidade racional e legal. É interessante observar o papel principal que a medição e a objetificação quantitativa desempenharam durante muito tempo, e ainda desempenham, nesse processo de desafiar a autoridade tradicional. Esse modo de legitimação é construído em torno de um "resultado" a ser alcançado, ditando a maneira como a organização será "governada", uma vez que o objetivo, consagrado nos critérios de avaliação numérica, serve como uma ferramenta para direcionar as atividades dos gerentes e suas equipes. Portanto, a medição substitui o julgamento, uma vez que a medição é, em última análise, uma forma de julgamento (Dujarier, 2015). Em outras palavras, a governança por números tende a impor um estilo de gestão normativo e inequívoco, que deixa pouco espaço para interpretações ou opiniões conflitantes.

A ilusão do número, abordagem filosófica

A crítica que Nietzsche (1972/1891) faz à dominação dos números na modernidade se inscreve em uma denúncia mais ampla da centralidade do trabalho, da corrida pelo consumo e pelos ganhos materiais, que são o sinal da modernidade consumista. Os números, segundo ele, já são poder e força: "Onde há força, os números acabam se tornando mestres, porque são eles que têm a força maior" (Nietzsche, 1972/1891, p.263). Os números se impõem, são impostos, permitem sair do fluído do indefinido, do inumerável. Os números encerram qualquer debate pela sensação de espaço finito que eles supõem: fazer a contagem, quantificar, é começar a controlar - os auditores das empresas sabem disso muito bem. Mas ocorre também que os números são uma construção humana um tanto ineficaz, porque os números se baseiam em um pressuposto de que as coisas têm uma identidade estritamente definida, hipótese contestada por Nietzsche (1972/1891). Para contar, você precisa apagar as diferenças, juntando entidades que são singulares e, portanto, diferentes, esquematizar ou simplificar:

Em todas as afirmações científicas, inevitavelmente sempre contamos com algumas quantidades falsas; mas como essas magnitudes pelo menos são constantes, por exemplo, nossa sensação de tempo e espaço, os resultados da ciência adquirem, da mesma forma, uma precisão e certeza completas em suas relações mútuas; podemos continuar contando com eles - até o ponto final em que a hipótese básica errônea, essa falha constante, entra em contradição com os resultados. (Nietzsche, 1993/1878, p.453).



Os números nos levam a disfarçar a realidade e, para Nietzsche, essa situação é inerente aos modelos e representações que precisamos construir para pensar o mundo no qual estamos. "Para um mundo que não é nossa representação, as leis dos números são totalmente inaplicáveis: elas são válidas apenas no mundo do homem" (Nietzsche, 1993/1878, p. 454)

Mas sua crítica se aplica também à nossa modernidade quantificada e inclui o lugar da ciência, a obsessão pelo trabalho e a subjugação do tempo às injunções modernas. Para Nietzsche, estamos vivendo cada vez mais em um tempo limitado e contabilizado, no que Morin chamou recentemente de "confinamento do imediatismo". Assim, para Nietzsche (1982/1882), nosso mundo moderno, onde "só conseguimos pensar com o relógio na mão, como almoçamos, o olhar fixado nos boletins da bolsa de valores - vivemos como alguém que constantemente" poderia perder "alguma coisa" (Nietzsche, 1982/1882, p. 219). Esse mundo no qual se desenvolve a quantificação, a quantofrenia, é um modo de coisas, alienante, como diria outra tradição, enfim, atinge uma dimensão íntima, irreduzível do homem, a de sua dignidade.

O que é "governança por números"?

Na visão de Alain Supiot (2015), o uso cada vez mais difundido do termo "governança" pode estar diretamente ligado ao crescente poder dos dados na sociedade contemporânea, uma preeminência alcançada às custas da lei. Supiot (2015) é um estudioso do direito especializado no mercado de trabalho e considera a governança um sistema socioeconômico baseado em cálculos. Nesse sistema, a própria lei é substituída por cálculos de utilidade. Mas esse "sonho de harmonia" através de cálculos tornou-se uma reserva das democracias liberais, que também adotaram os cálculos econômicos como a principal força reguladora de seus sistemas políticos.

Em sua análise, entretanto, o problema com os modos atuais de governança - nas esferas, política, pública e privada, internacionais - é que eles se baseiam exclusivamente em uma abordagem quantitativa dos problemas, mesmo com relação aos valores culturais e civilizatórios que são, por definição, não quantificáveis. Ele cita como exemplo o modo como o pensamento econômico invadiu as atitudes contemporâneas em relação à prática do direito, enquanto, simultaneamente, absorve influências de certas teorias da administração, como a teoria dos jogos, e que, por definição, "não deixaria espaço para alguém como Jean Moulin, nem qualquer outra pessoa que, para o bem ou para o mal, considere certos valores mais importantes que a própria vida" (Supiot, 2015, p. 192). Mas, como ele se esforça para apontar, "não é a matemática que governa as alianças formadas pelos seres humanos, é a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as diferenças em nossos trabalhos e a similaridades de suas necessidades". (id.: 116).



O filósofo Emmanuel Kant (1785/1785) poderia fornecer reforço teórico a essa crítica. De fato, o pensador alemão tem uma fórmula muito feliz nos Fundamentos da Metafísica dos Costumes) opondo o que tem um preço e o que não tem "equivalente", ou seja, o que tem uma "dignidade":

“No reino dos fins, tudo tem um preço ou uma dignidade. O que tem um preço pode ser substituído por outra coisa, como equivalente; pelo contrário, o que é superior a todos os custos e, portanto, não admite um equivalente, é o que tem dignidade”. (Kant, 1785/1785, p.301).

No entanto, na governança por números, tudo é incluído no reinado do preço, incluindo o que existe como "dignidade" (Bouilloud, 2012), o que representa um "fim em si": não existe mais lugar, de certo modo, que não seja apenas para uma generalização do preço, em uma ilusão de justiça que envolve o uso dos números e o recurso à avaliação.

Em outras palavras, a governança por números tende a impor um estilo de gestão normativo e inequívoco, que deixa pouco espaço para interpretações ou opiniões conflitantes. Isso, por sua vez, dá origem a uma interpretação errônea do termo “mensuração” quando usado em um contexto de gerenciamento, como o próprio Supiot (2015, p. 120) aponta, visto que muitas vezes “negligencia a importância das regras de quantificação”. Em outras palavras, os processos de compilação, comparação e interpretação que são inerentes à “mensuração” geralmente estão ausentes dos processos de governança, já que acabam se aplicando aos funcionários. Como Desrosières (2000) mostrou, o objetivo político final da quantificação é muitas vezes indiscernível, apesar de permanecer como a justificativa final de todo o processo. As práticas quantitativas nas organizações, apresentadas como obrigações contábeis, revelam-se, assim, uma forma de justificativa *ex post* que é realmente dirigida por suas próprias considerações intrínsecas.

Conclusão: do "gerente suficientemente bom" às virtudes do desaprender

Finalmente, se a ciência se sente à vontade com a incerteza¹, a política não. A ciência pode aceitar a indecisão por um longo tempo, e há conjecturas famosas que permanecem não comprovadas, às vezes por séculos, como o famoso teorema de Fermat. Muito diferente é o mundo da política, onde as decisões devem ser tomadas e não poderiam aguardar por uma indecisão duradoura.

¹ A ciência professa incerteza: do *experimento crucis* de Francis Bacon (2000), a experiência crucial que tornará possível saber o que está envolvido em uma hipótese, até a teoria de Popper, que argumenta que tudo é “*conjecturas e refutações*”, o incerto está na fonte da exploração científica, é o seu próprio motor. Para Popper (1998), além disso, nunca há certeza, senão negativa: uma teoria está sempre em suspenso, ameaçada de ser destronada por uma nova teoria que a ultrapasse, a invalide ou a torne obsoleta.



A administração situa-se, de fato, entre esses dois modelos: ela procede, por um lado, de um conhecimento que se pretende científico e, por outro, enfrenta a necessidade de decisão para administrar a polis organizacional diariamente. Nisso, o modelo de racionalidade limitada de March e Simon (1958). representou um esboço realista dos modos de funcionamento na tomada de decisões das organizações, que aparece como uma versão degradada de um ideal racional - uma escolha satisfatória e não ótima - e gravada ao longo do tempo, à medida que as informações se tornam disponíveis. A crise atual é uma ilustração perfeita disso: nossos líderes e os de instituições internacionais, neste contexto de crise sanitária, tomam decisões cotidianas que consideram satisfatórias, sem a certeza absoluta de terem tomado a melhor decisão.

No entanto, deve-se lembrar que em tempos de incerteza, apenas a dignidade pode servir de bússola: os números não são mais suficientes, eles não conseguem esconder sua incompetência para governar, porque assimilam com muita facilidade o custo e o valor. O valor de um funcionário (enfermeiro, médico etc.) na cadeia dos cuidados, não está diretamente relacionado ao seu salário, e uma máscara ou capa de proteção não são caras, mas são extremamente valiosas para as vidas que protegem ...

Finalmente, vemos que a figura do "gerente suficientemente bom" (Deslandes, 2020) e sua compreensão humana do controle parecem infinitamente preferíveis a uma situação em que nossas capacidades críticas tenham sido totalmente sacrificadas ao poder dos algoritmos e às normas dos valores numéricos. Em suma, recusar-se a perder a fé em nosso julgamento, parece ser um pré-requisito essencial quando se trata de resistir à tentação de entregar o controle aos painéis de governança pelos números e os cálculos infinitos de governabilidade algorítmica, e ao invés disso, manter o poder de agir nas mãos humanas. Essa visão se baseia não apenas no fato das organizações serem moldadas por uma série de fatores que não são quantificáveis imediatamente (a satisfação de alcançar um objetivo, a solidariedade entre os indivíduos, o desejo de reconhecimento etc.), mas também em uma consideração mais fundamental, a saber, que estatísticas e programas de computador são inúteis, a não ser quando acompanhados de um "uso esclarecido dos números" (Charolles, 2016, p. 100).

Em resumo, quando descrevemos dados numéricos como um meio de "chegar à verdade" sobre uma organização, o que realmente estamos descrevendo é a possibilidade, que transcende os próprios números, de compreender a maneira como esses dados foram projetados e construídos. Sem essa leitura crítica, esse senso de perspectiva, corremos o risco de confundir números com realidades ontológicas essenciais, quando na verdade elas são simplesmente símbolos de equivalência abstrata. Somente



uma abordagem crítica para administrar organizações, que deixa espaço suficiente para os gerentes exercerem suas faculdades de julgamento, pode dar significado a números.

Que primeira lição podemos aprender aqui para nosso ensino de gestão? De fato, se queremos que os gerentes "gerais" produzidos pelas Escolas de Negócios, se tornem especialistas, como residentes nas faculdades de medicina, desenvolvendo seu conhecimento interdisciplinar, sistêmico e abrangente, precisamos reconsiderar seriamente o papel da cultura e das humanidades no treinamento em gestão. Nesse sentido, os signatários do Manifesto de Engenharia Crítica (<https://criticalengineering.org>, recuperado em 20 de maio de 2020), principais engenheiros preocupados com os riscos do "bio-higienismo algorítmico", representam uma fonte de inspiração para uma nova visão da educação gerencial.

Uma fonte potencial de desautomação também pode ser encontrada nas recomendações de Ordine (2017), um crítico literário italiano e especialista reconhecido em Giordano Bruno e o Renascimento, que defende uma nova filosofia da educação, rejeitando indiretamente o utilitarismo educado e culto dos números que atualmente domina a maioria dos estudos de gestão. Ordine (2017) argumenta que o inútil faz tanto parte da humanidade quanto o útil: as ciências, as artes e todas as outras formas de curiosidade intelectual e espiritual não são necessariamente dependentes de ideias de utilidade, e é precisamente isso que as torna importantes; de fato, essa capacidade de transcender considerações utilitárias é uma prerrogativa essencial e um privilégio da humanidade. Daí a importância, na visão de Ordine (2017), de garantir que nosso sistema educacional não "destrua gradualmente a memória do passado, as humanidades, as línguas clássicas, o ensino, a pesquisa livre, a criatividade, a arte e o pensamento crítico".

O livro de Ordine (2017) contém uma lição útil para nossos propósitos (como acadêmicos e educadores em administração): antes de considerar sua utilidade para o sistema, é importante que os gerentes se lembrem de que sempre haverá uma certa porção de sua experiência de trabalho que é resistente à quantificação. Por exemplo, a satisfação de concluir um projeto, a assistência recíproca entre os membros de uma equipe, a frustração que às vezes sentimos no trabalho: nada disso é imediatamente quantificável, calculável ou lucrativo. Há algumas coisas, como respeito e dignidade que nossos sistemas "calculocráticos" e suas obsessões pela utilidade nunca serão capazes de apreender.

De certa forma, os números na administração humildemente ajudam a reduzir a incerteza, na ilusão da evidência hermenêutica: se as palavras podem ser polissêmicas, os números parecem apresentar uma evidência, de fato, uma manifestação de univocidade, que figura como objetividade. No



caso de questões de saúde como a crise da COVID-19, que diz respeito tanto à ciência quanto à administração da cidade, os debates políticos são estabelecidos em um contexto de arbitragem deixada nas mãos dos cientistas: triagem exaustiva ou direcionada, confinamento ou não, cloroquina ou não, etc. O político se dedica à ciência que oferece promessas de certezas e transforma os habituais debates políticos. No entanto, essa crise é uma oportunidade para as organizações se desenvolverem com uma administração mais consciente de seu relativo enfraquecimento (Deslandes 2020), para torná-la uma força capaz de transformar o espaço da organização em um espaço coletivo de diálogo deixando espaço também para o incalculável. Porque a vida não é uma quantidade.

Tradução

Jacyara C. Rochoael Nasciutti

Referências

Amado, G., & Enriquez, E. (2009). *La passion évaluative*. Nouvelle revue de Psychosociologie. Toulouse: Erès.

Bacon, F. (2000). *Novum Organum*, Paris:Puf.

Bouilloud, J. P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau*. Paris: Seuil.

Charolles, V. (2016). Les faits et les chiffres. Sur la mesure de la performance. *Le Débat*, 2016/5, (n° 192), 94-106. doi: 10.3917/deba.192.0094.

Desrosières, A. (2000). *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris: La Découverte.

Deslandes, G. (2020). Weak Theology and Organization Studies, *Organization studies*, 41(1), 127-139. doi: 10.1177/0170840618789209

Dujarier, M. A. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer, *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 128-129, 135-159. doi:10.3917/cis.128.0135.

Everett, C. (2019). *Numbers. And The Making of Us*. Cambridge: Harvard University Press.

Foucault, M. (2001). *Dits et écrits*. Paris. Gallimard: Paris.

Kant, E. (1985). Réponse à la question: Qu'est-ce que les Lumières? (T. II. trad. Fr.) In *Oeuvres philosophiques* (pp. 209-217). Paris: La Pléiade-Gallimard. (Obra original publicada em 1784).



Kant, E. (1985) *Fondements de la métaphysique des mœurs?* (T. II. trad. Fr.) In *La Pléiade, Œuvres Philosophiques* (p. 301). Paris: Gallimard. (Obra original publicada em 1785).

Lenin, W. I. (1913). *Pravda* March 13. In *Lenin Collected Works, Progress Publishers* (pp.594-595). Moscow Volume 18.

Lénine, W. I. (1918). *Les tâches immédiates du pouvoir des soviets. Pravda*. Moscou. Recuperado em: <https://www.marxists.org/francais/lenin/works/1918/04/vil19180428.htm>.

March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Willian and Sons.

Mattéi, J. F. (2001). *Pythagore et les pythagoriciens*. Paris: PUF.

Neveux, M. & Huntley, H. E. (1995). *Le nombre d'or*. Paris: Seuil.

Nietzsche, F. (1982). *Le gai savoir*. Paris: Gallimard. (Obra original publicada em 1882).

Nietzsche, F. (1972). *Ainsi parlait Zarathoustra*. Paris: Gallimard. (Obra original publicada em 1891).

Nietzsche, F. (1993). *Humain trop humain*. In *Œuvres* vol.1. Paris, Robert Laffont. (Obra original publicada em 1878).

Ordine, N. (2013). *L'utilità dell'inutile*. Milão: Bompiani.

Pacioli, L. (1494). *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*. Venise: Paganino de Paganini.

Pacioli, L. (1509). *De divina proportione*. Venise: Paganino de Paganini.

Platão. (1966). *La République*. Paris: Garnier Flammarion.

Popper, K. (1998). *Logique de la découverte scientifique*, Paris: Payot.

Power, M. (1999). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.

Rouche, M. (2001). *Histoire de l'enseignement et de l'éducation*. 2T. Paris: Perrin.

Scoville, J. G. (2001). The Taylorization of Vladimir Ilich Lenin. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40, 620-626. doi: 10.1111/0019-8676.00228

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Paris: Fayard.



Taylor, F. W. (1990). Shop Management, American Society of Mechanical Engineers (vol 24, Fr. Partielle. trad.) In *Organisation du travail et économie des entreprises*. Paris: Editions d'Organisation. (Obra original publicada em 1902).

Vidaillet, B. (2012). *Évaluez-moi – Evaluation au travail : les ressorts d'une fascination*. Paris: Seuil.

Weber, M. (1995). *Economie et Société*. Paris: Pocket.