

2. Nós sabemos o que é melhor para você

Há alguns anos, uma funcionária da estação na cidade em que moro atualmente notou uma ponta de cigarro fumegante em um dormente de trem próximo à plataforma. Ela bloqueou brevemente a pista (para a qual seguiu um procedimento existente), foi à via e apagou a combustão lenta com um balde de água. Os trens voltaram a funcionar em poucos minutos. Em seguida, ela foi suspensa por não seguir as instruções de segurança escritas. Como muitas organizações naquela época, a operadora ferroviária havia adotado um plano de segurança “*take five*”¹ (ou de cinco pontos). Quando um trabalhador enfrenta uma tarefa potencialmente arriscada, os cinco pontos a serem seguidos são estes:

1. Pare, olhe, ande até a tarefa.
2. Pense sobre a tarefa; tenha um plano claro.
3. Identifique e avalie os perigos existentes ou que possam ser criados pela tarefa e avalie seus níveis de risco.
4. Controle os riscos e comunique.
5. Faça a tarefa se o risco for baixo e fique atento a quaisquer alterações.

Em algumas organizações, esses pontos precisam ser verificados em uma pequena lista, que os trabalhadores mantêm no bolso. A funcionária da estação não seguiu os passos nem assinalou nada da lista. Ela impediu a entrada de um trem, apagou a chama e continuou a administrar uma estação. Se ela tivesse seguido todas as regras, teria que evacuar toda a estação e chamar o corpo de

¹ Programa de segurança desenvolvido por uma empresa de navegação marítima que se baseia em listas de verificação que cobrem cinco pontos relacionados à segurança. [N.T.]

bombeiros. Agora ela estava em casa, suspensa por três semanas, enquanto os fatos eram investigados (Withey, 2009). Um engenheiro de sinalização disse mais tarde que estava tão enojado com coisas como essa que estava pronto para se demitir. “Isso cria muitos riscos extras desnecessários”, disse ele. “Imagine todos os alvos fáceis [os trens parados] perto da entrada desta estação; e outros vindo de toda a rede. Você espera que eles respondam aos sinais. Atrasos aumentam, ânimos se inflamam. O risco é muito menor se entrarmos na linha por um curto período para resolver o problema. O que costumava levar cinco minutos agora está levando até 1,5 hora. É loucura.”

Quem tem o direito de governar?

Tudo começa com a ideia de que outra pessoa sabe mais – que outra pessoa sabe o que é melhor para você e pode esperar que você aja de acordo. Isso é formalmente conhecido como “o direito de governar” e sempre causa controvérsia. Porque quem tem o direito de governar sobre quem, e como ele conseguiu esse direito? É porque ele é mais inteligente, mais rico, de posição mais alta na organização, ou porque alguma autoridade (divina ou secular) supostamente deu a ele esse direito? Quando você está do lado que recebe o direito de governar de outra pessoa, essa outra pessoa criou um padrão e reuniu os meios para (tentar) impô-lo e aplicá-lo. Isso se aplica mesmo se é *you* que faz o trabalho, e não aquela outra pessoa. Você é aquele que se coloca em risco ao fazer esse trabalho. Você vê o risco de perto todos os dias. Você provavelmente conhece a maioria das falhas e erros. No entanto, há alguém lá fora que não faz seu trabalho, mas cujo livro diz como você deve fazê-lo: alguém que tem o poder, a autoridade, para dizer que você está fazendo seu trabalho errado.

Os argumentos da filosofia política e jurídica em torno disso são muitos, são complexos e muito extensos para os objetivos deste livro. Mas vamos destacar algumas coisas:

- Quando se trata de segurança, o primeiro argumento é o da prevenção de danos. A prevenção de danos é, supostamente, a motivação declarada por trás de uma lista de verificação para apagar uma bituca de cigarro fumegante e para quase tudo mais na área de saúde e segurança. Quem quer que declarou ou se apropriou da melhor forma de prevenir danos tem autoridade.

- A segunda é a ideia de que você tem a obrigação, como funcionário ou contratado, de seguir as regras da organização para a qual trabalha. Mas isso se aplica mesmo a regras que são evidentemente estúpidas ou mesmo inseguras?
- A terceira é a ideia de representação – isto é, aqueles que fazem o trabalho estão adequadamente representados durante a definição de como ele deve ser feito? Em organizações burocráticas, com poder de cima para baixo, aqueles que estão na linha de frente, que fazem o trabalho, não são necessariamente os que escrevem as regras. Claro, eles podem ser consultados, mas isso geralmente é apenas para as aparências, em vez de uma propriedade ou representação real.

Esses três aspectos não abrangem tudo, é claro. Mas podem ser uma boa maneira de descrever a experiência às vezes frustrante de alguém chegar e dizer que você não está fazendo seu trabalho direito. Vamos começar com a prevenção de danos. O filósofo inglês John Stuart Mill (1806–1873) contribuiu muito para o nosso pensamento sobre liberdade e liberalismo, incluindo uma exploração de onde deveriam estar os limites da liberdade, se é que devem existir. A maioria das pessoas concordaria com Mill: que o Estado (ou outra autoridade) deveria ter permissão para coagir você a se comportar de uma determinada maneira, se isso o impedir de prejudicar outras pessoas. As intenções, em algum ponto, podem ter sido boas – como em: vamos ordenar racionalmente seu trabalho, interromper as operações quando houver risco óbvio (como uma bituca de cigarro), fazer uma pequena lista de verificação que você pode seguir. Dessa forma, podemos garantir que você não correrá riscos desnecessários, nem criará riscos para as pessoas ao seu redor. Em um local de trabalho onde os clientes ou consumidores se misturam com os funcionários (como uma plataforma de estação, em oposição a, digamos, um canteiro de obras), provavelmente faz sentido restringir aquelas ações que possam expor clientes e colegas desavisados a um risco maior. Isso pode até fazer sentido se as regras (por exemplo, como lidar com aquela bituca de cigarro) não vierem do Estado, mas da empresa ferroviária.

Mas e quanto ao risco de você se machucar? Até que ponto os outros devem ter autoridade para protegê-lo disso? Eles podem dizer para você usar um capacete ao andar do ponto de ônibus até os portões do Campo Paraíso? Isso pode ser complicado para qualquer autoridade, especialmente um Estado. Talvez seja menos complicado para a organização que o emprega ou contrata. Afinal, se você se machucar durante o trabalho, pode virar-se e culpar a organização

por não o proteger adequadamente. Mesmo se você não fizer isso, eles ainda podem perder você (temporariamente) como uma entidade produtiva, e eles ainda podem ter que pagar você. Isso, por sua vez, dá à organização o direito de coagir você a tomar certas medidas que garantam essa proteção, como seguir aquela pequena lista de verificação para lidar com uma bituca de cigarro. A organização tem esse direito porque você assinou um contrato com eles, que especifica as condições sob as quais eles o empregam (ou contratam) e sob as quais você trabalha para eles. Se você não gosta dessas condições, deveria ter tocado no assunto antes (como se isso fosse ajudar) ou deveria abandonar o trabalho. Você supostamente tem essa liberdade.

Mas e se seguir a regra realmente causar mais danos? Se o membro da equipe da estação tivesse seguido todas as regras da empresa, muitos danos teriam sido causados tanto à empresa ferroviária quanto aos seus clientes – atrasos de trens, prejuízos econômicos, inconveniências, reuniões perdidas, caronas ao fim da escola e muito mais. Em outras palavras, existem maneiras mais inteligentes não apenas de atingir o resultado desejado (como pegar aquele balde e molhar a bituca), mas de limitar significativamente o dano que seria causado ao seguir aquela regra original de limitação de danos. É aqui que as coisas ficam realmente complicadas para uma organização e seus funcionários. As regras de redução de danos que os funcionários são coagidos a seguir não devem, de fato, criar mais danos (embora a maioria dos empregadores diga publicamente que o dano econômico é uma prioridade menor do que a segurança...). Uma questão importante é se os próprios funcionários estiveram envolvidos na redação e na adoção da regra que agora estão sendo solicitados a seguir. O trabalho como é imaginado nas regras quase nunca é o trabalho como é realmente feito. Portanto, se os trabalhadores não estiveram envolvidos na formulação da regra, é mais provável que ela seja desnecessária, boba, exagerada, errada ou injusta. A regra ainda deve ser seguida então? E, se os funcionários encontraram maneiras melhores de prevenir danos – seja para eles próprios, colegas ou clientes –, torna-se difícil para uma organização usar legitimamente sua autoridade para impor uma única forma de prevenir danos (“use a lista de verificação!”).

Então, quem tem o direito de governar? Um compromisso razoável foi redigido com elegância por Joseph Raz. Ele fala sobre a necessidade de ser governado (neste caso para prevenir danos), mas também sobre os limites da autoridade para governar – o dever de obedecer é diminuído quando a regra não mais atende às necessidades e interesses da comunidade a que se destinava:

O direito de governar é o resultado de uma necessidade de ser governado, uma necessidade que surge das necessidades da comunidade e de seus membros, e do interesse da comunidade em desenvolver instalações e serviços comuns e em melhorar a vida de seus membros. A autoridade só se justifica na medida em que atende a essas necessidades e interesses. Temos o dever de obedecer a uma autoridade legítima porque isso visa atender da melhor forma às necessidades e aos interesses que as autoridades devem servir. (Raz, 1990, p. 5)

Se essas coisas fazem sentido até agora, então como é que as intenções originais divergem tão radicalmente de como as coisas realmente são feitas – até mesmo de como as coisas são feitas com segurança e eficácia? Como as coisas podem ter se tornado tão “malucas”? Para uma resposta ponderada, precisamos nos voltar para a história da burocracia, para o papel crescente do Estado e para uma ideologia conhecida como alto modernismo autoritário. Isso parece exagerado. Muitos preferem descartar a loucura do exemplo acima como incompetência da torre de marfim, ou gerenciamento de responsabilidade corporativa ou, na verdade, o ponto fraco irracional e feio da própria burocracia. Mas precisamos examinar isso com mais detalhes para entender a base de uma alternativa razoável, de uma saída. Em outras palavras, antes que possamos entender como (e por que) um anarquista olharia para este problema, precisamos entender como um estado ou corporação o encara.

O Estado intervém

Por um longo tempo, o “Estado” – tal como era – não se importava com nada. O Estado, na verdade, estava praticamente ausente. Ou inexistente. Você pode mutilar ou se matar no trabalho sem nem mesmo um gemido de protesto, compensação ou regulamentação vindo em sua direção, ou de seu empregador ou de sua família. Até o século XVIII, o Estado não tinha ambição nem meios para intervir de forma significativa. Não estava interessado em desenvolver ou impor padrões sobre como você se comportava no trabalho. O Estado era em grande parte uma máquina de extração distribuída ao acaso: extraindo de seus cidadãos coisas como trabalho, impostos, grãos, recrutas militares. O papel do Estado era contribuir para a riqueza e o poder de seu soberano. O poder coercitivo existia, com certeza. Mas não foi consistente ou aplicado de forma consistente. Nem foi dirigido aos cidadãos para seu próprio benefício

putativo. Não havia uma grade administrativa bem elaborada para se infiltrar nos detalhes da população e em suas vidas diárias. Com algumas exceções (por exemplo, o 1086 Domesday Book),² não havia formas sistemáticas de memória corporativa para armazenar as informações coletadas de e sobre os cidadãos, suas vidas, seu trabalho, suas posses. O Estado estava atrás do seu próprio interesse, não o da população. Na verdade, todos estavam preocupados com seus próprios interesses. Foi, para citar uma visão particularmente distópica da coisa toda, uma situação:

em que todo homem é inimigo de todo homem, sem outra segurança além daquela que sua própria força e sua própria astúcia lhes permitem. Em tal condição não há lugar para a indústria, porque o fruto dela é incerto: e, conseqüentemente, nenhum cultivo da terra; nenhuma navegação, nem uso de recursos que possam ser importadas por via marítima; nenhum edifício confortável; nenhum instrumento para mover e remover coisas que requeiram muita força; nenhum conhecimento da face da terra; nenhuma contagem de tempo; sem artes; sem letras; sem sociedade; e o pior, medo contínuo e o perigo de morte violenta; e a vida do homem, solitária, pobre, desagradável, brutal e curta. (Hobbes, 1651, p. 78)

O filósofo inglês Thomas Hobbes (1588–1679) é creditado com *insights* político-filosóficos fundamentais (e muito citados) nesta área. Ele se perguntou o que era necessário para os humanos viverem juntos em uma situação que não fosse de incerteza e inquietação perpétuas. Algum tipo de órgão soberano, Hobbes acreditava, era necessário para criar um Estado melhor. Ele poderia aplicar as leis e fazer cumprir as regras para o benefício de todos. Hobbes conhecia tanto a história antiga quanto a mais recente de Estados e soberanos, então ele entendia as opções. Também conhecia as armadilhas do controle soberano. Ele não teria previsto o Estado moderno, com suas vastas burocracias, embora muitos de seus princípios se apliquem a ele. O Estado moderno deve sua existência, em termos gerais, ao Iluminismo. No final dos séculos

2 O Domesday Book foi o resultado de uma “Grande Pesquisa” realizada em nome do rei William, o Conquistador, em 1086. Assessores foram enviados a condados por toda a Inglaterra para saber quanto cada proprietário tinha em terras e gado, e qual o seu valor. Seu principal objetivo era determinar quais impostos eram devidos ao rei. O apelido de Domesday Book foi dado ao registro da pesquisa em uma alusão ao julgamento final do Senhor, porque as conclusões dos avaliadores anotadas no livro eram tipicamente rigorosas e a apelação não era possível. Demoraria até 1873, bem depois do Iluminismo, para que a Grã-Bretanha tentasse outro levantamento de propriedades fundiárias similar.

XVII e XVIII, uma série de transformações intelectuais varreu a Europa, inspiradas por pensadores, escritores e cientistas como Descartes, Locke, Newton, Kant, Goethe, Voltaire, Rousseau e Adam Smith. Em vez de confiar na autoridade herdada da Igreja ou da Coroa, o Iluminismo enfatizou a razão individual como forma de descobrir o mundo. Com essa nova compreensão do valor e das capacidades do indivíduo veio uma nova compreensão do papel do Estado. Luís XIV, rei da França de 1643 a 1715, certa vez proclamou que “*l'état, c'est moi*” (o Estado sou eu). Para os pensadores iluministas, o Estado não era apenas do soberano. Era uma produção coletiva. Era feito por e para as pessoas. Como tal, o Estado também tinha responsabilidades coletivas para com as pessoas. Naturalmente, ele deve desenvolver as capacidades para cumprir essas responsabilidades. A racionalidade, a padronização e a aplicação do poder do Estado levaram a uma maior uniformidade de leis, linguagem e unidades de medida. Isso levou à educação pública, ao sufrágio universal e a muitas outras inovações que associamos a um Estado moderno. Com o Iluminismo, o Estado começou a se preocupar:

A ideia de que um dos propósitos centrais do Estado era a melhoria de todos os membros da sociedade – sua saúde, habilidades e educação, longevidade, produtividade, moral e vida familiar – era bastante nova. É claro que havia uma conexão direta entre a velha concepção de Estado e esta nova. Um Estado que melhorasse as habilidades, o vigor, a moral cívica e os hábitos de trabalho de sua população aumentaria sua base tributária e criaria melhores exércitos; era uma política que qualquer soberano esclarecido deve seguir. E, no entanto, no século XIX, o bem-estar da população passou a ser visto cada vez mais não apenas como um meio para o fortalecimento nacional, mas como um fim em si mesmo. (Scott, 1998, p. 91)

O Iluminismo acabaria por levar à infiltração do Estado em nossas vidas, algo que agora tendemos a ver como bom senso, algo que normalmente consideramos natural.

A sociedade perfeita

É fácil argumentar que o Estado é realmente uma coisa boa. Conforme dito no capítulo anterior, o trabalho nunca foi tão seguro quanto nas últimas duas décadas. Em geral, a expectativa de vida nos países desenvolvidos nunca foi

melhor (apesar de algumas variações recentes com as mudanças econômicas em alguns países). Muito, se não a maior parte disso, é devido à intervenção do Estado em como vivemos, como trabalhamos e mais. Para um Estado aumentar o bem-estar de seus cidadãos, ele precisa conhecê-los. Em certo sentido, o Iluminismo levou à descoberta da própria “sociedade”: a sociedade como um objeto que pode ser observado, investigado, estudado, mapeado, quantificado e, em seguida, transformado cientificamente. Em 1782, o pensador iluminista francês Marquês de Condorcet celebrou a ideia que chamou de “tão doce”: o aprimoramento das pessoas, por meio da descoberta, do mapeamento e do aperfeiçoamento da própria sociedade, tudo com a ajuda “daquelas ciências cujo objeto é o homem a si mesmo, cujo objetivo direto é a felicidade do homem” (Hacking, 1990, p. 38).

O escopo da intervenção era potencialmente infinito. A sociedade tornou-se um objeto que o Estado pode administrar e transformar com o objetivo de aperfeiçoá-la. Um Estado-nação progressista tentaria modificar sua sociedade de acordo com os padrões técnicos mais avançados das novas ciências morais. A ordem social existente, que havia sido mais ou menos tomada pelos Estados anteriores como um dado, reproduzindo-se sob o olhar vigilante do Estado, foi pela primeira vez objeto de gestão ativa. Era possível conceber uma sociedade artificial projetada, não por costume e acidente histórico, mas de acordo com critérios científicos, racionais e conscientes. Cada parte da ordem social pode ser melhorada: higiene pessoal, dieta, educação dos filhos, habitação, postura, recreação, estrutura familiar. (Scott, 1998, p. 92)

E, assim, o Estado e suas instituições fizeram um bem incomensurável. Praticamente todas as iniciativas para uma governança mais forte e controle central foram motivadas pelo desejo de melhorar a situação dos cidadãos, de oferecer assistência àqueles que buscam proteção ou uma chance de trabalho ou dignidade. Muito disso sempre foi uma força contrária ao lado mais sombrio da natureza humana. Pense em garantir os direitos dos membros mais fracos da sociedade, em salvaguardar as instituições, processos e funcionamento de uma democracia e estado de direito, ou na prestação de serviços essenciais com os quais o setor privado não se importaria, ou dos quais faria uma confusão mercantilista e injusta. Formas racionais e equitativas de organização social – patrocinadas por um Estado ou outras superestruturas burocráticas – prometiam emancipação e libertação da arbitrariedade do poder e do favoritismo, e um

nível de proteção contra calamidades. Os modos racionais de pensamento, por sua vez, ofereceram alívio para as armadilhas do mito, da religião e da superstição. A partir do Iluminismo, o Estado passou a desempenhar um importante papel emancipatório e equalizador, possibilitando a liberdade humana em vez de restringi-la. Compare isso com uma vertente particular do anarquismo, o libertarismo extremo, que tolera ou mesmo encoraja grandes disparidades na distribuição de riqueza, oportunidades e recursos. Isso zomba da liberdade, e leva a exemplos monstruosos em que os menos abastados têm que fazer sacrifícios intoleráveis pela sua saúde, pela sua vida ou pelas de sua família e filhos.

A busca da perfeição e seu descarrilamento

A intervenção do Estado buscou o objetivo explícito de reequipar a ordem social e moral da sociedade. Tentar tornar as coisas “perfeitas”, no entanto, levanta a questão do que significa perfeito e para quem. Em alguns casos, as intervenções do Estado para criar uma sociedade perfeita descarrilaram em formas monstruosas de opressão, discriminação e massacre. Os Estados Unidos da década de 1920 oferecem dois exemplos poderosos. Em junho de 1927, o empresário Wilson B. Hickox, de 43 anos, serviu-se de uma bebida no Roosevelt Hotel, em Nova York, após uma noite na cidade. Não muito depois, ele estava morrendo – de forma lenta, miserável e provavelmente assustado e desnor-teado, enquanto convulsionava no chão de seu quarto de hotel. Ele não sobreviveu (Bryson, 2013). A morte de Hickox foi um dos resultados mais radicais da Lei Seca: a proibição por lei da fabricação e venda de álcool nos Estados Unidos entre 1920 e 1933. Um ímpeto moral, e moralizante, estava por trás disso desde o início. Era liderado por um certo Wayne Wheeler – um homem de zelo evangélico. Nascido em 1869, ele cresceu em uma fazenda em Ohio, onde um dia foi descuidadamente espetado na perna com um forcado por um agricultor embriagado. Ele se tornou superintendente da Liga Contra Bares de Ohio (Anti-Saloon League, ASL) e foi capaz de tirar o governador (que não era um proibicionista) do cargo. Beber, argumentou ele, era responsável por todos os males da sociedade: desde gravidez indesejada até pobreza, casamentos desfeitos, doenças, perda de rendimentos e muito mais. Wheeler continuou a replicar seu sucesso em Ohio com outros políticos – usando chantagem, investigadores particulares e propaganda massiva – e, em pouco tempo, os políticos em toda a América entenderam que ou abraçavam Wheeler e a ASL ou perdiam o cargo. As condições para isso já vinham surgindo há algum tempo. O movimento de

temperança nos Estados Unidos recebeu um grande impulso com a Grande Guerra: os alemães eram esmagadoramente ativos no comércio de cerveja e proibir seus produtos era visto como uma atitude patriótica. Não muito depois da Grande Guerra, muitos estados já estavam completamente “secos”. Era possível traçar uma rota de leste a oeste em todo o país e não ter acesso legal ao álcool em nenhum lugar – você apenas tinha que evitar as grandes cidades.

A proibição fechou a quinta maior indústria dos Estados Unidos, tirou cerca de US\$ 2 bilhões de negócios legítimos e os entregou a empresas criminosas, seduziu muitos à corrupção, transformou pessoas honestas em criminosos e, no fim das contas, levou a um aumento no consumo de álcool. No ano em que Hickox morreu, Nova York tinha cerca de 32 mil estabelecimentos de bebida (muitas vezes sob disfarces ou nomes mais inocentes como “*Speakeasies*”), o dobro do total da cidade antes da Lei Seca. O governo federal perdeu cerca de US\$ 500 milhões em receitas fiscais a cada ano, quase um décimo da renda nacional. Mas a intervenção estatal de maior alcance sob a Lei Seca deve ter sido o envenenamento em grande escala pelo álcool. O problema da Lei Seca é que o álcool não é usado apenas para beber. Tem uma vasta gama de aplicações industriais e médicas (desde a fabricação de diluentes de tintas a antissépticos, loções etc.). Na década de 1920, cerca de 200 milhões de litros de álcool industrial eram desviados para bebidas contrabandeadas a cada ano. A Lei Volstead de 1919 (provavelmente escrita sobretudo por Wheeler, mas nomeada em homenagem ao homem que por acaso era o presidente do Comitê Judiciário da Câmara) visava esse problema, destinada a “proibir bebidas intoxicantes e regular a fabricação, produção, uso, e venda de bebidas destiladas de alta teor alcoólico para outros fins que não bebidas, e para assegurar um amplo suprimento de álcool e promover seu uso em pesquisas científicas e no desenvolvimento de combustíveis, corantes e outras indústrias legais” (p. 188).

Para tornar a proibição a mais completa possível, “alto teor alcoólico” foi definido como qualquer coisa que tivesse um teor alcoólico de mais de 0,5%. Isso proibiu até o chucrute. Para tornar o álcool industrial pouco atraente para beber, ou simplesmente assustador, o governo decidiu “desnaturá-lo” adicionando mercúrio ou estricnina. A estricnina é um composto amargo e altamente venenoso que vem de uma planta. É um alcaloide como a morfina ou a quinina e tem efeitos fisiológicos pronunciados nas pessoas. A estricnina é usada como pesticida, principalmente para matar pequenos vertebrados, como ratos. Foi isso que Hickox bebeu em seu quarto de hotel. Empresários prósperos como Hickox geralmente conseguiam garantir a qualidade de seu abastecimento (daí a base de clientes leais de Al Capone), mas não desta vez. E

ele não estava sozinho. Segundo um relato, 11.700 americanos foram mortos por seu próprio governo por beber álcool envenenado somente em 1927 (Root & De Rochemont, 1981).

Se beberrões, degenerados e transgressores da lei podiam ser contidos dessa forma no final de suas vidas, então isso também era possível antes mesmo de a vida começar. A década de 1920 testemunhou uma aceleração da capacidade dos governos de avaliar a condição humana. Uma das medidas importantes era, supostamente, a inteligência. A “fraqueza mental” hereditária era vista como um problema sério e como uma ameaça moral e econômica para o país. O teste de inteligência desenvolvido por Binet e Simon logo foi implantado de maneiras contra as quais seus criadores haviam alertado. Binet acreditava que a inteligência era muito complexa, influenciada por muitos fatores que não eram inerentes à pessoa ou não estavam sob seu controle. A inteligência nunca deveria ser reduzida a uma entidade, ele argumentou, e apenas parte dela poderia ser explicada com base em fatores hereditários. Com certeza, disse Binet, a genética pode impor alguns limites superiores à inteligência. Mas geralmente havia muito espaço para melhorias e desenvolvimento com o tipo certo de educação e exposição. Binet observou que mesmo crianças que estavam anos atrás do nível para sua idade podiam alcançá-lo e serem mais espertas do que a maioria das pessoas mais tarde na vida. Ele temia que um teste e sua classificação numérica pudessem influenciar o ambiente (principalmente os professores) para adaptar a abordagem e desistir prematuramente de certas crianças ou pessoas, fazendo com que o veredito de baixo desempenho fosse autorrealizável. Muitos ignoraram os avisos de Binet. Em 1911, William Stern desenvolveu o quociente de inteligência (QI), que mais tarde seria usado por psicólogos americanos para o desenvolvimento de testes de QI. (O próprio Stern teve que fugir da perseguição nazista e acabou ensinando na Universidade Duke nos Estados Unidos até sua morte, em 1938.) Charles Spearman (1863-1945), um psicólogo inglês que foi um pioneiro da análise fatorial e criador do coeficiente de correlação de Spearman, acreditava que a inteligência geral era real, unitária e herdada – bem ao contrário de Binet.

Nos Estados Unidos, Henry Goddard (1866-1957) foi muito mais longe. Um proeminente psicólogo e eugenista, Goddard traduziu o teste de Binet e Simon para o inglês em 1908 e propôs um sistema para classificar as pessoas com retardo mental. Ele introduziu termos que permaneceram comuns na área por muitos anos depois:

- Idiota – QI entre 0 e 25.

- Imbecil – QI entre 26 e 50.
- Débil mental (*moron*)³ – QI entre 51 e 70.

Mesmo débeis mentais relativamente dotados, decidiu Goddard, eram inadequados para a sociedade. O próximo passo em seu pensamento – e na intervenção estatal que inspirou – foi tão lógico quanto sinistro. Essas pessoas, argumentou Goddard, deveriam ser removidas por meio de institucionalização, esterilização ou ambas. Um de seus famosos estudos sobre “debilidade mental” dizia respeito a uma família de Nova Jersey, os Kallikaks, que descendia de um único soldado da Guerra da Independência. Goddard descobriu que um flerte com uma garçonne débil mental no caminho de volta da batalha havia levado a todo um ramo familiar de filhos pobres, insanos, delinquentes e retardados mentais. O livro de Goddard de 1912 sobre isso foi um tremendo sucesso e teve várias tiragens. Em 1913, Goddard estabeleceu um programa de teste de inteligência em Ellis Island, com o objetivo de rastrear imigrantes quanto à debilidade mental. Os testes de Goddard foram aplicados apenas para aqueles que estavam viajando na terceira classe, e não para aqueles que vieram de primeira ou segunda classe. Seus testadores descobriram que até 40% ou 50% dos imigrantes eram débeis mentais. Frequentemente, eram deportados imediatamente. Alguns países ou grupos foram acusados de enviar mais candidatos débeis mentais para as costas dos Estados Unidos, incluindo judeus, húngaros, italianos e russos (Goddard, 1914). Claro que os testes foram em inglês. Sem mencionar que aqueles que viajavam na terceira classe tinham acabado de suportar uma jornada cansativa, seguida pela miserável burocracia de processamento de imigrantes em Ellis Island.

Goddard, junto com os cientistas americanos Francis Galton e Lewis Terman, achavam que havia uma estreita relação entre debilidade mental e criminalidade. Intervir na presença de pessoas débeis mentais na sociedade, ou sua capacidade de procriar, foi visto como um bom próximo passo. Galton cunhou o termo “eugenia”, a política de criação intencional de seres humanos de acordo com algum padrão ou padrões. Recomendou-se que os estados instituíssem programas de esterilização para controlar o problema. Muitos o fizeram. Em 1927, a Suprema Corte opinou, decidindo que a esterilização compulsória dos inaptos era compatível com a Constituição dos Estados Unidos. Escrevendo para a maioria, Oliver Wendell Holmes endossou a eugenia:

3 Goddard criou o termo *moron* como indicador de deficiência mental leve, mas rapidamente o termo caiu em desuso entre os psicólogos, pois era mais usado como um insulto. [N.T.]

É melhor para todo o mundo se, em vez de esperar para executar descendentes degenerados pelo crime, ou deixá-los morrer de fome por sua imbecilidade, a sociedade puder impedir aqueles que são manifestamente inadequados de continuar sua espécie. O princípio que sustenta a vacinação obrigatória é amplo o suficiente para cobrir o corte das trompas de Falópio. Três gerações de imbecis são suficientes. (Corte Suprema, *Buck v. Bell*, 274 US 200, 1927)

Trinta e três estados adotaram estatutos de esterilização compulsória e cerca de 65 mil cidadãos americanos foram afetados. Essa era a mentalidade nas primeiras décadas do século XX. Algumas pessoas foram consideradas “aptas” ou merecedoras de estar na sociedade (ou em um local de trabalho). Outras não. Era cada vez mais mensurável se as pessoas estavam “aptas” por meio de uma variedade de testes que determinavam sua adequação e de dados estatísticos que determinavam seu histórico de desempenho em um local de trabalho ou em outro lugar. As características que determinavam se alguém estava “apto” ou não eram geralmente consideradas hereditárias e fixas (lembre-se, no entanto, que Binet, entre outros, expressou uma opinião diferente). Curiosamente, até hoje a Suprema Corte dos Estados Unidos ainda não reverteu sua decisão de 1927.

Ao intervir na sociedade como se fosse um objeto a ser transformado e melhorado, o Estado não tinha como objetivo apenas impulsionar o progresso social, econômico e moral. Ele também estava tentando projetar e moldar a vida social de forma a minimizar o atrito criado pelo progresso. Tóxicos como o álcool tiveram que ser removidos, assim como os elementos débeis mentais que poluiriam o *pool* genético da sociedade ou criariam um empecilho criminoso ou complacente para os cidadãos produtivos. A proibição e a eugenia visavam exatamente isso (assim como os investimentos benéficos em higiene pública, educação e saúde da população). Essas intervenções estatais também forneciam uma população trabalhadora mais regular, saudável e capaz para uma nação em rápida industrialização. Os efeitos indiretos da padronização, medição e burocratização foram imensos. A melhoria da higiene exigia aposentos mais limpos, controláveis e padronizados. Isso, por sua vez, seria facilitado se o próprio tamanho da família fosse padronizado – o que, novamente, viabilizava a educação pública, porque o tamanho das turmas se tornou administrável. Tudo interligado, totalizando uma visão utópica de uma sociedade perfeitamente projetável.

A corporação também intervém

Não foi apenas o Estado que interveio. Tanto na Lei Seca quanto na eugenia, poderosos grupos de interesse privados e cívicos foram conectados com a formulação de regulamentações e intervenções governamentais. Às vezes, as próprias empresas faziam a maior parte disso. O notório “departamento sociológico” de Ford conta como um exemplo forte e bem documentado. O objetivo era fornecer a Ford uma população trabalhadora mais regular, saudável e capaz. A padronização foi um aspecto importante disso. Em determinados momentos, dois terços dos funcionários da Ford eram imigrantes recentes: não ser capaz de falar inglês pode ser prejudicial ou até fatal no chão de fábrica. A busca de padronização, tanto real quanto simbólica, foi muito longe, entretanto. A cerimônia de formatura do muito celebrado programa escolar de inglês da Ford não foi apenas a entrega de certificados: foi um batismo completo como um americano padronizado (embora não fosse oficialmente uma cerimônia de cidadania, mesmo que o certificado escolar da Ford ajudasse na qualificação para ela). O museu da Ford relata como os formandos da escola de Ford apareciam pela primeira vez em trajes que lembram suas terras nativas e, em seguida, entram em um enorme caldeirão de palco (que até mesmo tinha um cartaz ao lado: “Cadinho americano” – *American Melting Pot*). Depois de uma rápida mudança fora do campo de visão do público, os formandos emergiam vestindo ternos e chapéus “americanos”, agitando bandeiras americanas. As impurezas da estranheza foram queimadas no caldeirão; o processo de fundição espiritual os transformou em americanos 100% padronizados.

O departamento sociológico da Ford levou sua missão mais a sério do que qualquer Estado tinha até então. Foi atrás de qualquer comportamento considerado “depreciativo para a boa masculinidade física ou caráter moral”. Começando com cerca de cinquenta “investigadores”, aumentou para duzentos inspetores encarregados de examinar a vida privada dos funcionários da Ford. Isso incluía sua dieta, higiene, religião, finanças pessoais, hábitos recreativos, moral. As pessoas poderiam ser obrigadas a arrumar seus quintais, a lavar suas roupas com mais frequência, a mudar sua vida sexual, a limpar suas casas, a mudar para outros alimentos, a aumentar suas economias – em suma, a abandonar ou adotar qualquer prática que um inspetor da Ford considerasse importante. Nem é preciso dizer que a continuidade do emprego dependia de uma compliance demonstrável. Se você não cumprisse os padrões do inspetor, seria colocado na lista negra e suas perspectivas de promoção ou avanço desapareceriam. Seu pagamento seria reduzido em mais da metade e, se isso não

mudasse o seu comportamento, você seria demitido dentro de seis meses. Em certa época, mesmo aqueles que queriam comprar um Ford precisavam mostrar (ou dizer) ao vendedor que eram casados e tinham uma família adequada. O que talvez seja mais notável sobre tudo isso é como era pouco notável na época. A intrusão totalizante de Ford nas vidas de seus trabalhadores foi encarada como necessária, evidente, benéfica, legal e justa. Isso pode ser verdade para as regras sinistras ou tolas de qualquer época, é claro (incluindo a nossa): elas tendem a “normalizar”. Até que novos *insights* ganhem terreno. Eles o fizeram, até mesmo para o próprio Ford, no final da década de 1920. Àquela altura, ele havia concluído que ter todos aqueles advogados, pesquisadores e médicos verificando sua força de trabalho para garantir o máximo de padronização e produtividade na verdade prejudicava sua produtividade geral, já que esses membros da equipe não eram produtivos (e muito caros, para começar). O paternalismo não tem lugar na indústria, concluiu Ford em 1922: o trabalho de bem-estar que consiste em intrometer-se nos aspectos privados dos funcionários estava desatualizado.

Mas isso não significa que o paternalismo está morto. A indústria hoje está cheia de suas próprias versões. Naim (2013, p. 163) rastreia isso até à própria estrutura de uma empresa e à forma como as responsabilidades são distribuídas dentro dela:

Corporações não são instituições democráticas. Em um ambiente onde as decisões sobre recursos, preços, compras e pessoal são tomadas a cada minuto e aparecem na somatória final, é necessário haver um lugar em que a responsabilidade, o crédito e a culpa finais possam ser encontrados. O título de CEO sugere ordens, disciplina e liderança.

Essas ordens e disciplina ainda não são atípicas nas empresas de hoje, em parte por esse motivo. Se a intervenção paternalista de Ford na vida social e moral de seus funcionários agora parece irracionalmente intrometida, então talvez não tenhamos examinado criticamente a exigência de que os trabalhadores do Acampamento Paraíso usem botas com biqueira de aço no banho e coloquem um arnês antiqueda ao subir na cadeira alta do árbitro de tênis, de que parem de fazer barulho às 21h e não bebam mais do que quatro cervejas leves. Nenhuma dessas regulamentações sociais e morais vem de um Estado. Todas elas são criadas e aplicadas pela própria empresa. Ford pode ter ido um pouco mais longe, com certeza. Mas, em espírito, ele se sentiria em casa entre as regras paternalistas do Campo Paraíso.

