

3. Alto modernismo autoritário

É claro que o objetivo de todas as intervenções no capítulo anterior – qualquer que seja sua proveniência – pode ser indiscutivelmente edificante, virtuoso, decente, saudável. Mas elas representam uma visão com uma nuance decididamente distópica. A engenharia social feita por um Estado ou corporação é inerentemente autoritária. E ela inerentemente elimina ou desdenha de qualquer coisa que esteja fora da estrutura que ela construiu para o que é certo ou bom. Em vez de uma infinidade de fontes e inspirações para mudança e inovação, existe apenas uma: a autoridade de planejamento central (ou “departamento sociológico”). Em vez de uma multidão colorida e rica de normas e valores, existe uma, imposta pelo Estado ou pela empresa. A ideologia que impulsionou a intervenção estatal (e corporativa) para nos ajudar a aperfeiçoar nossas vidas tem um nome – alto modernismo autoritário:¹

- O *modernismo* abrange as transformações generalizadas e de longo alcance que ocorreram na sociedade ocidental no final do século XIX e no século XX. A industrialização e a urbanização deram origem a uma nova confiança no poder da racionalidade, do planejamento, da medição e da ciência. Isso trouxe consigo uma série de normas socioculturais sobre como e onde viver, a quem ouvir, o que aprender, como trabalhar, o que esperar da vida.
- O que torna o modernismo *alto* é a estima que ele tem por seus próprios princípios, ética e estética, e sua forte crença no progresso científico e

1 Alto modernismo autoritário foi traduzido em algumas publicações como alta modernidade autoritária. A escolha da primeira forma neste livro está ligada ao fato de que “modernidade” é utilizada em geral como referência a um período de tempo, e “modernismo”, a todos os movimentos culturais e artísticos surgidos em resposta às amplas mudanças sociais decorrentes da industrialização nos séculos XIX e XX. [N.T.]

técnico. O que o torna *autoritário* é seu compromisso implacável com o ordenamento administrativo, burocrático e de cima para baixo da sociedade.

O alto modernismo autoritário acredita que todos os aspectos da vida e do trabalho podem ser aprimorados com um planejamento racional, com melhores técnicas e mais ciência. O alto modernismo autoritário tem uma visão abrangente de como a padronização e o controle são as chaves para o sucesso do modernismo. Se quisermos aplicar os benefícios do conhecimento técnico e científico, precisamos de padronização e controle. Isso, por sua vez, requer medição, ordenamento, mapeamento, vigilância e rastreamento cuidadosos. A visão do alto modernismo autoritário acredita verdadeiramente em sua própria ética e em seu próprio bem. Ele se considera o modelo superior para fazer as coisas. Como Naim (2013, p. 18) o defende (e argumenta contra qualquer coisa que se assemelhe ao anarquismo):

Um mundo no qual os participantes têm poder suficiente para bloquear as iniciativas de todos, mas ninguém tem o poder de impor seu curso de ação preferido, é um mundo onde decisões não são tomadas, são tomadas tarde demais ou são diluídas a ponto de se tornarem ineficazes. Sem a previsibilidade e a estabilidade que acompanham as regras e autoridades geralmente aceitas, mesmo os criadores de espírito mais livre não terão a capacidade de levar uma vida plena.

Ele também lamenta a erosão de centros fortes de poder e controle, consequência de modelos de tomada de decisão horizontais, mais distribuídos e participativos:

Décadas de conhecimento e experiência acumulados pelas [burocracias] enfrentam a ameaça de dissipação. E, quanto mais escorregadio o poder se torna, mais nossas vidas se tornam governadas por medos e incentivos de curto prazo, e menos podemos mapear nossas ações e planos para o futuro. (Naim, 2013)

Talvez você possa reconhecer a autoconfiança dos modernistas autoritários ao expressar essas crenças. Afaste-se dos comentários e você também verá um modernismo confiante em sua forte estética visual. As sedes burocráticas geralmente assumem uma postura imponente e procuram lugares de destaque

em cidades importantes, se puderem. Às vezes, eles chamam a rua em que estão localizados com o nome da própria empresa e, em seguida, colocam a sede no número 1. E pensam nas características quadradas da arquitetura modernista ou na uniformidade e simetria da agricultura em grande escala. Pense nas linhas retas de cidades ou edifícios modernistas (por exemplo, Brasília), ou na visão de uma enfermaria de hospital moderna: não deve haver a bagunça das camas ao longo das paredes dos corredores, armários de remédios com portas abertas ou colchas de cama de um tipo ou cor diferente. A noção de um design idealizado e previsível é parte do impulso autoritário da alta modernidade para criar uma abordagem de “folha em branco” para os problemas que encontra. Nada esteve lá antes (ou pelo menos nada que valha a pena preservar), então tudo precisa ser construído a partir do zero. Isso é literalmente verdadeiro para uma cidade como Brasília, mas também para centros urbanos na Europa que receberam sua transformação modernista na década de 1960.

A visão autoritária do alto modernismo também se aplica à gestão de riscos. Ela aparece, por exemplo, em listas de verificação e procedimentos associados à segurança. Você pode ver a estética no formato linear de uma lista de verificação, de diretrizes clínicas em forma de fluxograma ou de intervalos de cinco minutos. O pressuposto é que nada precedeu essas intervenções modernistas no local de trabalho. A suposição é que as pessoas não tinham maneiras confiáveis de verificar ou avaliar o risco de uma tarefa e, portanto, a intervenção autoritária centralmente governada era tanto necessária como original. O alto modernismo autoritário leva as organizações a controlar a segurança e o bem-estar do trabalhador como os Estados do século XIX tentaram melhorar sociedades inteiras. Padronização, medição e compliance são fundamentais para isso.

Padronização, controle central e legibilidade sinóptica

Para que uma intervenção do alto modernismo autoritário na sociedade, ou na vida dos trabalhadores, funcione, são necessárias três coisas:²

2 As discussões de Scott sobre o alto modernismo autoritário incluem um quarto elemento: o de uma “sociedade civil prostrada” que se submete ao regime autoritário e não tem mais recursos para se rebelar de forma significativa. Tratarei disso separadamente no Capítulo 6, no qual sugiro como o alto modernismo autoritário aplicado à segurança pode levar à submissão, resignação e cinismo, bem como a pequenos atos diários de rebelião e descumprimento.

- *Um padrão.* Um padrão é uma norma, uma expectativa à qual todos (a quem é aplicável) devem se conformar. Historicamente, conforme o alto modernismo autoritário se tornava dominante, deveria haver um “número” ideal de qualquer característica que uma sociedade deveria alcançar. Qual a proporção de suas crianças que deveriam ser alfabetizadas, por exemplo, e em que idade? E quando elas poderiam começar a participar da força de trabalho? Um padrão tanto precisava quanto permitia a medição dessas propriedades da ordem social.
- *Controle central.* A capacidade de atingir esses padrões mensuráveis dependia do controle central sobre as alavancas que o tornavam assim. A autoridade era necessária para obrigar as pessoas a começarem a se comportar de acordo com um padrão, a “estar à altura”. A educação escolar obrigatória era um exemplo. Afinal, esses não eram apenas desejos ou preferências para uma sociedade perfeita. Eram objetivos definidos para a engenharia social: dirigidos e impostos a partir do centro.
- *Legibilidade sinóptica.* Para tornar possível o monitoramento do cumprimento dos padrões, a sociedade, em toda sua colorida complexidade, precisava se tornar legível. Isso exigia uma visão sinóptica – uma visão que proporcionasse ao Estado, ou a qualquer autoridade, um resumo padronizado de uma característica particular. Testes padronizados em seu sistema de ensino público, por exemplo, permitiram medir o cumprimento das metas de alfabetização (Scott, 1998).

Aqui está um breve exemplo de como a interação entre essas três coisas cria o modelo modernista perfeito de sociedade. O sistema educacional público francês do século XIX era uma personificação dos três (pelo menos se você fosse homem). Ele havia estabelecido padrões, estava organizado em torno do controle central e impunha a legibilidade sinóptica a todo o sistema educacional. “O ministro da educação poderia se orgulhar de, só de olhar para o relógio, saber qual página de Virgílio todos os alunos do Império estavam copiando naquele exato momento” (Scott, 1998, p. 219). A educação havia se organizado em torno de um padrão (por exemplo, a leitura de Virgílio e instruções exatas de como e quando ler o quê), que era controlado centralmente (pelo Ministério da Educação em Paris, a capital) e sinópticamente legível (tudo que o ministro precisava fazer era olhar para o relógio em um determinado dia e ele sabia o que estava acontecendo em cada sala de aula). Formalização e imposição de pontualidade e disciplina: estas foram as marcas inconfundíveis da intervenção do Estado – alcançadas e aplicadas através da padronização, controle central e

legibilidade sinóptica. Hoje, quer você trabalhe em uma organização comercial ou em qualquer outra organização, seu trabalho é rastreado, projetado, conduzido e, presumivelmente, feito em segurança graças a esses três pilares. Vamos examinar com mais detalhes as forças históricas que impulsionaram isso e ver com que tipo de problema tais ideias podem se deparar.

Die Vermessung der Welt

De onde veio a ideia de um padrão, de uma visão normativa única da sociedade? Não veio apenas da ideologia ou desejo de um Estado imposto de cima para baixo. Em vez disso, muitas vezes ela surgiu apoliticamente, de baixo para cima, da medição desinteressada da própria sociedade. A medição, principalmente em grande escala, foi um subproduto das revoluções científica e industrial. A capacidade de produzir conhecimento estatístico e dar sentido aos dados resultou de seus avanços matemáticos. Por exemplo, na tenra idade de 18 anos, Carl Friedrich Gauss (1777-1855) descobriu a base para a estatística matemática moderna, inclusive a distribuição “normal” ou gaussiana. Um contemporâneo seu, Alexander von Humboldt (1769-1859), foi um cientista natural e aventureiro que estabeleceu a geografia como uma ciência empírica. Isso envolveu exploração global e, mais importante, muitas medições. Ele fez isso em geral sozinho, em muitas viagens à Europa, América do Sul e Rússia. Nada quantificável escapou da medição por ele. Sua pesquisa de campo se estendeu à física, química, geologia, climatologia, astronomia e botânica. Humboldt é considerado um dos primeiros que realmente se propôs a “medir o mundo” (Kehlmann, 2005). Uma contraparte inglesa ligeiramente posterior foi Francis Galton (1822-1911), um primo de Charles Darwin. Capaz de ler com apenas 2 anos de idade, Galton foi para a escola de medicina em Oxford aos 16 anos. Como Humboldt, ele tinha uma tendência para medir tudo. Ele até mediu o traseiro de mulheres que encontrou em suas viagens pela África. Obedecendo às normas vitorianas da época, ele obviamente teve que fazer isso a distância, por meio de triangulação. Seu interesse por medição o levou à invenção do mapa do clima, que incluía máximas, mínimas e frentes – termos que ele mesmo introduziu.

Por meio desses esforços, a própria sociedade gradualmente se tornou um objeto de interesse e controle. Ela também se tornou objeto de mapeamento e medição, que sempre poderia ser feita melhor, com mais detalhes e estendida a novas áreas. Perfil de idade, ocupação, fertilidade, tamanho da família, gênero,

alfabetização, posse de propriedade, criminalidade e desvio – a ordem social das pessoas e suas vidas podem ser mapeadas e medidas de várias maneiras. E coletar os dados não era apenas o objetivo. Era o meio para alcançar outros resultados, resultados melhores para a própria sociedade. Os números reunidos nas muitas características da sociedade tornaram-se uma base para a intervenção do Estado. Para que um Estado objetivo, cientificamente informado e cada vez mais laico soubesse o que é melhor para sua população, ele não poderia apenas impor um ponto de vista ideológico do que é bom ou ruim. Em vez disso, era necessário que o Estado soubesse quais eram as características da sociedade em média, o que era normal. Aquilo que primeiro era uma “média” estatística obtida a partir de medições se transformou no “normal” gaussiano. E, a partir do “normal”, foi apenas um pequeno passo para definir o “normativo” a ser alcançado pela engenharia social (Hacking, 1990). Uma cidade, por exemplo, poderia receber um “orçamento” específico de mortes infantis que não deveria ser excedido, ou taxas de alfabetização de crianças que deveriam ser alcançadas. Era uma norma, originalmente produzida pela sua própria média ou de alguma outra sociedade, à qual poderia então se apegar.

Os trabalhadores são burros; gerentes e burocratas são inteligentes

O crescimento da padronização, vigilância e controle central também pode ser visto no setor privado. Um dos principais casos – e talvez o mais conhecido – é o “gerenciamento científico”, também conhecido como taylorismo. A inovação de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e de seu contemporâneo Frank Gilbreth foi estudar os processos de trabalho “cientificamente” (por exemplo, estudos de tempos e movimentos). Como o trabalho era executado e como sua eficiência pode ser melhorada? Qual era o padrão que os trabalhadores deveriam cumprir? Embora houvesse diferenças filosóficas substanciais entre os dois homens, ambos tinham formação em engenharia (mecânica e industrial). Tanto Taylor quanto Gilbreth perceberam que apenas fazer as pessoas trabalharem o máximo que podiam não era tão eficiente quanto otimizar a maneira como o trabalho era feito. Um estudo científico cuidadoso pode não apenas identificar as porções mínimas de trabalho a que qualquer tarefa pode ser reduzida, mas também ajudar a especificar os níveis de habilidade exigidos e as cargas de trabalho esperadas ou possíveis em cada estação ou em cada linha. Os primeiros experimentos com assentamento de tijolos e carregamento

de ferro-gusa (blocos oblongos de ferro bruto obtidos de um forno de fundição) mostraram sucesso inicial: ao analisar, reduzir e então redistribuir microtarefas, a eficiência na colocação dos tijolos e no carregamento do ferro aumentou dramaticamente. Calculando o tempo necessário para os elementos componentes de uma tarefa, Taylor poderia desenvolver a “melhor” maneira de concluir essa tarefa. Este padrão “ótimo” permitiu-lhe, de forma protocomportamental, promover a ideia de “um dia de pagamento justo por um dia de trabalho justo”. Isso, por si só, pode ter ajudado nos aumentos de eficiência: se um trabalhador não produzisse muito em um dia, ele não merecia receber tanto quanto outro trabalhador que fosse mais produtivo. A gestão científica tornou essas diferenças de produtividade entre os trabalhadores mais visíveis e, portanto, um alvo melhor para incentivos monetários.

Quais foram os princípios da gestão científica? Na verdade, Taylor não aplicou uma ordem ou número fixos de forma consistente. Isto pode não ter se encaixado em seu argumento ou estilo de escrita, além do que seu pensamento também teria evoluído com o tempo. Mas aqui estão alguns dos princípios mais importantes (Hales, 2013):

- Todo o trabalho pode e deve ser sistematicamente observado, medido, tabulado e analisado. O objetivo é identificar a sequência e o ritmo ideais e eliminar todos os elementos e movimentos desnecessários. O trabalho pode ser reduzido ao mínimo absoluto de componentes e movimentos necessários.
- Deve haver uma divisão funcional clara entre os gerentes que gerenciam e os trabalhadores que realizam o trabalho. O projeto e a execução do trabalho precisam ser separados. Os gerentes e planejadores devem usar seu conhecimento para planejar, coordenar e controlar como o trabalho é feito. Os trabalhadores só precisam *fazer* o trabalho.
- Para cada tarefa existe um método ótimo que é deduzido pelo método científico por gerentes e planejadores. A compliance consistente e uniforme dos trabalhadores com este método ótimo leva a resultados previsíveis e eficientes.
- Trabalhos cientificamente analisados e compostos devem ser realizados por trabalhadores cientificamente selecionados, de modo que suas qualidades correspondam a uma alocação ótima de trabalho. Na verdade, Taylor acreditava tanto nas diferenças individuais dos trabalhadores que encorajou os gerentes a primeiro colocarem as mãos em “homens de primeira classe”, capazes de esforço sustentado e uma disposição para

seguir instruções em detalhes, e só depois vincular as taxas de pagamento ao desempenho.

Taylor é geralmente lembrado como um grande crente em suas próprias ideias e na superioridade moral dessas ideias. Maior desempenho organizacional e eficiência de custos eram fundamentais. No entanto, para ele, essas ideias beneficiariam não apenas os gerentes ou proprietários de fábricas ou corporações ou a nação, mas também os trabalhadores individuais. Ao realizar uma tarefa simples e bem definida, e fazê-la bem, um trabalhador poderia se tornar o que Taylor anunciava em 1911 como “um homem de alta classe”. Isso soava sedutoramente como subir a escada social, mas significava simplesmente que esse trabalhador poderia ganhar mais do que seus pares (Evans & Holmes, 2013). Também significou que o poder passou do artesão e praticante para o planejador, gerente e burocrata:

envolveu várias mudanças fundamentais no trabalho. O trabalho artesanal qualificado foi decomposto em trabalhos menores e mais simples (trabalho de produção) que poderiam ser feitos por trabalhadores menos capazes (que, coincidentemente, eram menos prováveis de serem membros de uma guilda poderosa). Os trabalhadores deram um passo atrás no trabalho, pois, em vez de produzir um artefato ou serviço diretamente, eles controlavam as máquinas que o produziam. (Mais tarde, outro passo para trás seria dado com a introdução da automação, na qual os trabalhadores passam a monitorar os computadores que controlam as máquinas que fazem o trabalho). O planejamento e a organização do trabalho foram separados de sua execução, levando ao surgimento de uma classe burocrática e gerencial. Os trabalhadores observaram que a renda e o *status* estavam cada vez mais associados à gestão, e não à produção, por mais qualificada que fosse, e assim a inteligência e a experiência migraram das linhas de frente para os escritórios. (Wears & Hunte, 2014, p. 51)

O taylorismo incorporou a ideia modernista de humanos como máquinas, como “locomotivas capazes de trabalhar” (Billings, 1997, p. 58), regidos por aqueles que fazem da gestão profissional suas carreiras – que provavelmente nunca fizeram o trabalho eles próprios, nem o compreenderiam se o fizessem. Este “gerencialismo” é tanto necessário para como possibilitado por um mundo padronizado, porque processos padronizados precisam ser planejados, monitorados e acompanhados. A autoridade é colocada em especialistas que

planejam o trabalho (ao invés de executar), e os trabalhadores essencialmente não têm a opção de resistir à imposição de regras e expectativas comportamentais (uso de capacetes em um campo plano e aberto sem estruturas acima, ou realizar uma acreditação de segurança antes de sair com seu próprio barco para resgatar outras pessoas em uma enchente). E isso não é apenas um fenômeno americano:

Esse produtivismo teve pelo menos duas linhagens distintas, uma delas norte-americana e outra europeia. [...] A tradição europeia de “energética”, que se concentrava em questões de movimento, fadiga, mensuração do descanso, higiene racional e nutrição, também considerava o trabalhador como uma máquina, embora fosse uma máquina que devia ser bem alimentada e mantida em boas condições de funcionamento. Ao invés de trabalhadores, havia um trabalhador abstrato e padronizado com capacidades e necessidades físicas uniformes. Visto inicialmente como uma forma de aumentar a eficiência do tempo de guerra no front e na indústria, o Kaiser Wilhelm Institut für Arbeitsphysiologie,³ assim como o taylorismo, baseava-se em um esquema para racionalizar o corpo. (Scott, 1998, pp. 98-99)

E a adoção da padronização e medição não foi apenas um fenômeno ocidental. O alto modernismo autoritário e a burocracia que o acompanhou foram, nas palavras de Scott, politicamente promíscuos. Os Estados, tanto à esquerda quanto à direita do espectro político, sentiram-se fortemente atraídos pelos incentivos positivos de uma intervenção estatal massiva e um ordenamento centralizado da sociedade. Lenin, por exemplo, ficou profundamente impressionado com as conquistas da mobilização industrial alemã. Mesmo antes da revolução de outubro de 1917, ele passou a vê-la como a última palavra em técnicas, planejamento e organização em grande escala (Scott, 1998). Lenin estava determinado a usar isso como um projeto para a nova União Soviética. Ele e seus conselheiros econômicos se basearam diretamente no planejamento de produção alemão – incluindo a produção agrícola. Deveria ser aplicado a toda a economia soviética. Ironicamente, Lenin também se voltou para o taylorismo, que não muito antes ele havia condenado como a extorsão científica do suor e como a brutalidade sutil da exploração burguesa. Em 1917, entretanto, ele havia

3 Instituto Kaiser Wilhelm de Fisiologia Ocupacional. [N.T.]

se tornado um ardente promotor do controle sistemático da produção que isso oferecia a seu socialismo. Lenin elogiou o taylorismo por suas

grandes realizações científicas nas áreas de análise de movimentos mecânicos durante o trabalho, a eliminação de movimentos supérfluos e incômodos, a elaboração de métodos corretos de trabalho, a introdução do melhor sistema de contabilidade e controle, [...] o princípio da disciplina, organização e cooperação harmoniosa com base na indústria mecanizada, mais moderna. [...] A República Soviética deve adotar a todo custo tudo o que é valioso nas conquistas da ciência e da tecnologia neste campo. Devemos organizar na Rússia o estudo e o ensino do sistema de Taylor, experimentá-lo sistematicamente e adaptá-lo aos nossos propósitos. (Scott, 1998, pp. 100-101)

A partir da virada do século XX, o trabalho humano passou a ser visto como um sistema mecânico. Este sistema poderia ser desmontado por planejadores especializados e montado novamente de maneiras que otimizassem as transferências de energia (pelo movimento e pela física do trabalho manual) de modo a maximizar os resultados e a produção. A mão de obra foi decomposta, ou isolada, em problemas menores a serem resolvidos mecanicamente. Foi uma conceptualização do humano que convidou a engenharia e a ciência a entrarem e resolverem esses problemas. O trabalho não era uma questão de aspirações de alguém, de autorrealização, de satisfação. Em vez disso, era uma questão de mecânica prática. Vistas pelos olhos de Taylor, Lenin e a energética europeia, a fisiologia e a tecnologia tornaram-se coincidentes. Ambas poderiam ser melhoradas com os mesmos meios tecnocráticos, de engenharia e científicos. A psicologia era irrelevante, na medida em que não estava preocupada em otimizar as relações *input-output* behavioristas e recompensas e sanções que aceleravam ainda mais a produção. Durante o século XX, a infiltração do trabalho pelo gerenciamento orientado para sua mensuração espalhou-se por setores que não eram industriais ou orientados para a produção, dando preeminência aos gerentes e planejadores e sua maneira de pensar e falar – sobre aqueles que fazem o trabalho real na linha de frente e que falam a sua língua:

É a ascensão ao poder de administradores profissionais que são os novos senhores inexpugnáveis de todo tipo de instituição. Profissionais de classe média em, digamos, saúde pública, planejamento ambiental, escolas e universidades e serviços sociais viram-se sujeitos ao mesmo tipo de

novilíngua gerencial que costumava indignar os sindicalistas da classe trabalhadora. O domínio de seu jargão grotesco tornou-se o pré-requisito para nomeação e promoção em todo o mercado de trabalho, exceto na economia submersa do trabalho duro e repetitivo. (Ward, 2004, p. 30)

Obviamente, a mercantilização do trabalho não foi invenção de Taylor, nem foi necessariamente uma inovação moderna ou industrial. As nações marítimas do século XVIII – particularmente Inglaterra, Holanda, França –, cujo comércio de bens coloniais e escravos era conduzido por capitalistas mercadores, perceberam que maximizar os lucros dependia da criação, organização e disciplina de sua “força de trabalho”. Eles tinham que garantir o fornecimento e manutenção constantes de mão de obra marítima, em um contexto de condições demográficas e políticas muitas vezes desafiadoras, riscos ocupacionais e doenças. “Gradualmente, o trabalho do marinheiro tornou-se uma ‘coisa’, uma mercadoria, a ser calculada em uma equação com outras coisas: capital, terra, mercados, outras mercadorias” (Rediker, 1987, p. 75). Um dos aspectos foi uma separação precoce dos trabalhadores em “pensadores/planejadores” e “fazedores”: uma separação do trabalho mental e manual que sistematicamente antecedeu Taylor em quase dois séculos. Capitães e imediatos se especializavam em navegação e planejamento de viagens, e muitas vezes também em rotas comerciais específicas, cargas e métodos de negócios específicos para a região. O trabalho manual foi deixado para algumas dúzias de homens sob o comando de outros. As altas taxas de mortalidade a bordo, no entanto, matizavam a separação, já que os perigos da vida no mar tornavam desaconselhável que o conhecimento da navegação ficasse preso a apenas algumas pessoas precípuas no navio. Além disso, em trabalhos e tarefas subalternas, as pessoas precisavam ser capazes de pegar o trabalho dos outros. O trabalho a bordo era variado e colaborativo e, muitas vezes, coordenado horizontalmente, apesar da hierarquia estrita e graduada, que podia conter até seis níveis distintos em uma tripulação de doze (Rediker, 1987).

Taylor ou seus colegas europeus podem não ter previsto as consequências de levar estes conhecimentos tão longe, embora sempre tenham sido bastante estridentes quanto à retidão de suas ideias. Na verdade, aparentemente Taylor ficou genuinamente surpreso com a resistência que suas ideias geraram. Ele não havia previsto (ou talvez não tivesse como ver ou interpretar) como seu trabalho desumanizava o trabalho, como a erradicação da iniciativa operária, da *expertise* e do artesanato locais não só traziam eficiência, mas também corroíam o significado do trabalho. A imensa rotatividade de pessoal em grandes

fábricas como a da Ford o deixou perplexo. Ele não trouxe a essas pessoas um mundo mais nítido, mais limpo, mais padronizado e previsível? Henry Ford teve que fazer um grande esforço para “subornar” seus trabalhadores para ficar, fazendo a mudança radical de oferecer um salário de US\$ 5 por dia. Isso tinha o benefício adicional de que seus trabalhadores agora podiam comprar os carros que produziam, aumentando assim o tamanho do mercado da Ford.

Controle centralizado

Em 1745, um aristocrata e administrador comercial francês chamado Vincent de Gournay teria cunhado o termo “burocracia”. O fenômeno, é claro, já existia há muito tempo. Os germes da burocracia moderna são facilmente rastreados até os antigos sistemas de governo na China, Egito, Roma e na Florença medieval. Roma é o epítome histórico de um centro forte, a partir do qual um enorme império foi governado. O controle burocrático, por meio da profissionalização de uma força de trabalho estatal e a padronização e aferição, foi um dos principais instrumentos. Da mesma forma, Napoleão viu a centralização e profissionalização da governança como uma coisa boa, assim como pouco tempo depois os governantes do Japão da era Meiji o fizeram. Seu ministério da indústria na década de 1870 tinha o objetivo de reprojeter a sociedade e equiparar-se ao Ocidente. As colônias também eram amplamente controladas pela burocracia: o Serviço Civil Indiano é um grande exemplo. Após a independência, continuaria sua vida como Serviço Administrativo Indiano, um empregador muito cobiçado.

A padronização e a burocratização por meio da ampliação de escala aconteceram também na vida comercial e econômica. Apenas na década entre 1895 e 1904, nada menos que 1.800 pequenas empresas desapareceram nos Estados Unidos em uma onda de fusões, aquisições e consolidações. No final daquela década, 28 setores contavam com firmas que controlavam mais de quatro quintos da produção. A burocracia tanto possibilitou quanto floresceu nessa ampliação. Isso deu origem não apenas à administração como uma profissão em si, mas também ao gerencialismo implacável: a crença de que podemos confiar melhor em supervisores centralizados ou outras figuras de autoridade para planejar e administrar qualquer atividade. Firms hierarquizadas, com várias unidades e administradas com controle centralizado de cima para baixo, não existiam antes de 1840. A partir do final do século XIX, elas dominaram a forma como o trabalho era organizado e executado. A padronização e o controle

centralizado eram essenciais, facilmente reconhecíveis na gestão científica de Taylor da linha de produção.

A Primeira Guerra Mundial foi o grande catalisador para a supremacia da burocracia. O recrutamento e mobilização em massa de milhões de seres humanos, e milhões de toneladas de material, exigiu inovações gerenciais que até então não haviam sido testadas. O que poderia fazer a diferença em uma frente de trincheira em grande parte estacionária era a superioridade da artilharia e outros armamentos. O suprimento de munição e homens para dar tiros com ela (assim como homens sobre os quais atirar, dependendo do lado em que você estava) dependia criticamente da organização burocrática. Ferrovias de bitola estreita foram construídas rapidamente para alcançar as linhas de frente, alimentando cada vez mais soldados e contribuindo de forma involuntária, mas ativa, para um massacre em escala industrial sem precedentes. A produção francesa de projéteis de artilharia de 75 milímetros foi outro exemplo. Os planejadores do pré-guerra haviam estabelecido uma meta de produção de 12 mil projéteis por dia, mas a demanda logo superou seus planos. A produção atingiu 200 mil cápsulas por dia. Em 1918, só as fábricas de munições francesas empregavam 1,7 milhão de homens, mulheres e jovens (incluindo prisioneiros de guerra, veteranos deficientes e estrangeiros recrutados).

A superestrutura burocrática

Superestruturas burocráticas foram necessárias para administrar tudo isso. Essas burocracias da burocracia emergiram como forças dominantes em todas as nações combatentes. As tropas não estariam disponíveis, em posição ou equipadas para sustentar a matança por tanto tempo sem as burocracias aninhadas e cada vez mais interligadas que produziram sua ordenança; que construiu ferrovias, baluartes e trincheiras; que recrutou, treinou e alimentou soldados; que instalou ninhos de metralhadoras, linhas telegráficas e minas terrestres. Sem as superestruturas burocráticas modernistas para governá-la e mantê-la alimentada, a carnificina gigantesca da Grande Guerra teria sido automaticamente limitada. As nações combatentes teriam exaurido seu suprimento e base industrial muito antes. E a burocracia fez outra coisa também: tornou essa guerra impessoal. O sucesso e o fracasso eram medidos e monitorados burocraticamente, por meio do número de vítimas incorridas naquele dia ou dos metros de território conquistados do outro lado. Considere o ataque fracassado do general britânico Douglas Haig contra os alemães em Somme em

agosto de 1916. Quando a batalha terminou, 600 mil soldados aliados foram perdidos pelo ganho de 10 milhas de terreno. A face humana local de toda a carnificina, assim como a habilidade dos oficiais locais de se adaptarem às oportunidades que se abriram diante deles no campo, foi perdida no aparato sinótico e centralmente controlado, governado a partir do centro por Haig.

Embora os franceses fossem capazes de produzir em massa em uma escala que sustentava seu esforço de guerra, a mobilização econômica alemã foi o verdadeiro triunfo tecnocrático da guerra. Mesmo depois que especialistas previram o colapso do exército do Kaiser, o planejamento burocrático de Walter Rathenau, chefe do *Kriegrohstoffabteilung* (Escritório de Matérias-Primas de Guerra), o manteve vivo. Seus esforços e influência foram muito além de sustentar o esforço de guerra por meio de suprimentos confiáveis. Em certo sentido, os alemães, com Rathenau, inventaram passo a passo a economia planejada. O racionamento de matérias-primas, o controle de preços, a organização dos fluxos de transporte e tráfego e a produção industrial de munições e armamentos “fortaleceram o conceito da criação de organizações de massa administradas que abrangessem toda a sociedade” (Scott, 1998, p. 98). A influência da revolução científica e do modernismo nunca esteve longe. Para Rathenau (como era para Taylor nos Estados Unidos), o trabalho era como qualquer outra propriedade do universo físico: uma fonte de produção a ser explorada, medida, manipulada. Engenheiros e planejadores faziam parte de uma nova elite. O escopo do planejamento organizado e do controle centralizado e especializado não teve precedentes. A indústria privada deu lugar a uma espécie de produção organizada pelo Estado, tendo pouco a ver com influências ideológicas e mais com as necessidades econômicas sob as quais suas empresas agora operavam. Novas possibilidades tecnológicas, como uma rede elétrica generalizada, foram necessariamente organizadas e padronizadas pelo Estado. Nas realizações industriais da Alemanha durante a guerra, Rathenau viu os contornos de uma sociedade perfeita em tempo de paz. Se o progresso técnico e econômico (ou sobrevivência) eram possíveis por meio dessa organização racional sob condições de coação e ataque, imagine o que isso poderia fazer em uma época progressiva e pacífica. A “ordenação de máquina” da sociedade de Rathenau se tornaria uma nova norma.

Weber sobre a burocracia

Burocratização significa o governo administrativo, por membros da organização não necessariamente representativos, da relação entre os meios pelos quais uma organização se dedica à segurança e os fins que espera alcançar com eles. Para o sociólogo Max Weber (1864-1920), isso envolvia não apenas centralização, mas também hierarquia, especialização e divisão de trabalho, bem como regras formalizadas:

- A hierarquia aumenta a autoridade de decisão dos membros da organização e a amplitude de controle quanto mais perto eles se sentam do ápice administrativo. Os membros da organização respondem por suas ações àqueles que estão “acima” deles.
- A especialização e divisão do trabalho aumentam a eficiência e as possibilidades de produção. É claro que isso afeta também a segurança do trabalho. O trabalho de segurança não só se tornou mais uma especialização separada do trabalho operacional, mas também tem outras diferenciações e divisões internas (por exemplo, de higienistas ocupacionais, gerentes de risco biológico, planejadores de resposta de emergência a especialistas em segurança de processo).
- Regras formalizadas referem-se a respostas padronizadas para problemas conhecidos e procedimentos fixos que governam a coleta, análise e disseminação de informações, bem como os processos pelos quais as decisões são tomadas e como a autoridade e a responsabilidade pelas decisões são distribuídas, sustentadas e contabilizadas.

Hoje, podemos ficar tentados a nos referir à burocracia “como um termo composto para os defeitos de grandes organizações [...] sinônimo de desperdício, inércia, burocracia excessiva e outras disfunções” (Du Gray, 2000, p. 106). Nem sempre foi assim. Na época de Weber, burocracia não era uma palavra negativa ou maculada. Em vez disso, representava a crença na validade do estatuto legal, independentemente de quem recebia o que quer que a burocracia fosse fazer. A burocracia poderia livrar a sociedade da arbitrariedade e caprichos dos governantes aristocráticos, eclesiásticos ou reais. Representava uma crença na competência funcional e em regras criadas racionalmente. A burocracia – embora não fosse em seu caráter ou forma uma invenção iluminista – certamente representava um ideal iluminista. Aos olhos de uma burocracia, *status* ou nascimento (ou pertencer à realeza ou clero) não era o que determinava

o acesso a recursos, produtos ou serviços. A autoridade burocrática ou racional é, em princípio, cega para a pessoa: ela supostamente entrega (ou se recusa a entregar) sem se importar com quem lhe pede ou se ele merece. Isso (novamente em princípio) remove o viés das preferências e caprichos e as desigualdades arraigadas que caracterizaram as formas anteriores de governança. A burocracia era racional e fundamentalmente justa. Era a forma mais avançada de organização humana que Weber já vira. Continha funções específicas com direitos, obrigações, responsabilidades detalhadas e um escopo de autoridade. Era administrada por um sistema claro de supervisão, subordinação e unidade de comando. Ele ficou surpreso, por exemplo, em como isso funcionava muito bem em um matadouro que visitou:

A partir do momento em que o bovino desavisado entra na área de abate, é atingido por um martelo e cai, sendo imediatamente agarrado por uma pinça de ferro, içado e lançado em sua jornada, ele permanece em constante movimento – diante de sempre novos trabalhadores que o estripam e o esfolam etc., mas que estão sempre (no ritmo do trabalho) amarrados à máquina que puxa o animal. [...] Ali se pode acompanhar o porco desde o chiqueiro até à linguça e à lata. (Weber, 1922, p. 45)

Acima de tudo, uma burocracia dependia de regras consistentes e abrangentes para todos – supostamente de maneira independente de *status* socioeconômico, conexões ou antecedentes familiares. As burocracias também investiram em treinamento e desenvolvimento de habilidades. E criaram também a comunicação escrita e documentação necessárias para funcionar, deixando rastros de papel detalhados de responsabilidade por tudo o que a burocracia fazia.

Weber se tornaria um importante estudioso em questões de poder e autoridade no século XX. Suas ideias sobre a burocracia moldaram nossa compreensão dela desde então. Ele atingiu a maioria quando Otto von Bismarck estava pressionando uma série de principados regionais a se unificar em uma Alemanha, aliciando-os com a ideia de uma nação industrial moderna. Uma viagem aos Estados Unidos em 1904, a convite de um professor de Harvard descendente de alemães, foi fundamental para seu trabalho e influência. Seu livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* logo seria publicado. Enquanto ele viajava pelo país, ficou maravilhado com a energia que o capitalismo, recursos aparentemente ilimitados, trabalho árduo e oportunidades traziam. Mas também ficou perplexo com as condições de trabalho chocantes, a falta de segurança no local de trabalho, a corrupção endêmica de funcionários e a capacidade limitada

dos funcionários públicos de manter o controle sobre toda essa confusão fume-gante. Uma organização mais burocrática poderia ser a resposta, pensou ele – porque, para Weber, as empresas capitalistas modernas eram, ou deveriam ser, modelos inigualáveis de organização burocrática estrita. Elas poderiam, ele argumentou, se concentrar no controle, precisão, velocidade, clareza. Uma autoridade centralizada poderia usar o conhecimento contido em regras, arquivos e procedimentos, e poderia reduzir o atrito organizacional e os custos de material e pessoal (Weber, 1922).

Legibilidade sinóptica

Entre 1853 e 1869, o barão Georges-Eugene Haussmann, um engenheiro civil francês, foi incumbido por Luís Napoleão de realizar uma grande reengenharia da cidade de Paris. Haussmann planejou e implementou um vasto esquema que desalojou dezenas de milhares de pessoas e criou a rede de ruas que conhecemos hoje como Paris. Trata-se de um esforço informativo, pois a falta de legibilidade foi uma das principais inspirações para o grandioso projeto. Simplificação, legibilidade, linhas retas, racionalização, gestão centralizada e apreensão sinóptica do todo – foram esses os objetivos que deveriam ser atingidos com a sua transformação. Luís Napoleão tinha seus motivos para esses objetivos, e eles não eram apenas o controle do tráfego, o alargamento de algumas ruas ou a criação de avenidas para celebrar a glória do Segundo Império. A ordem imaginada por Haussmann era “uma pré-condição principal para a segurança geral”. Luís Napoleão vira revoluções em 1830 e 1848, e o ressentimento fervente contra seu governo era palpável desde então. Paris, nas belas palavras de Scott (1998, p. 61), continha em si uma “geografia da insurreição”. A resistência estava concentrada em bairros da classe trabalhadora densamente compactados e desordenadamente administrados, com complexas vielas aleatórias, em constante evolução e ilegíveis, becos sem saída e vias públicas tortuosas. Estes resistiam à vigilância efetiva e continuavam escapando ao controle. A Paris de Haussmann foi projetada explicitamente para mapear e ganhar controle sobre tal *ceinture sauvage* (literalmente “cinturão selvagem”). A renovação, deslocamento e redesenho desses bairros os tornaram mais legíveis, mas Haussmann fez mais para garantir o controle de Luís Napoleão. Ele garantiu que seus planos de ruas e ferrovias permitissem um movimento rápido entre os quartéis dos soldados e esses bairros revolucionários.

Como em todos os esquemas modernistas, nem tudo foi cínico: a saúde pública melhorou tremendamente com a substituição e racionalização do sistema de esgoto (imagine o excremento diário de 37 mil cavalos, além de todos os habitantes humanos de Paris). Avenidas mais largas, que permitiam movimentos rápidos e massivos das tropas, também permitiam a entrada de mais luz solar e ar fresco. Eles também melhoraram a circulação de bens e trabalho, auxiliando no crescimento econômico. Com certeza isso foi benéfico para aqueles que realmente ficaram em Paris. Porque muitas pessoas não o fizeram: foram deslocadas, despejadas, exiladas. Os pobres urbanos foram deslocados para a periferia, que cada vez mais formava comunidades de párias deserdados. Ironicamente, eles se tornaram o equivalente suburbano do bairro da insurreição. Trágica e talvez comicamente, isso é verdade para a Paris de hoje. *Les banlieues*, o cinturão de blocos de apartamentos nos conjuntos habitacionais modernistas do pós-guerra, formam um novo tipo de *ceinture sauvage*. Habitados em grande parte (e em alguns bairros exclusivamente) por imigrantes, eles são tão ilegíveis para a burocracia como antes: um tecido pobre, aleatório, com características de gueto, supostamente criminalizado e alienado da existência humana, que George Packer, da revista *New Yorker*, recentemente chamou de “A Outra França” (Packer, 2015). A criação da ordem, como observou Foucault, cria necessariamente desordem em suas margens. Ou talvez a ordem nem mesmo exista perceptivelmente se também não houver desordem. Tem que haver algo mais fora dela; tem que haver um “outro”.

Fazendo um mapa do trabalho

A intervenção centralizada, por exemplo, no bem-estar e segurança do trabalhador exige que a estrutura do trabalho das pessoas seja legível. Do contrário, um centro – distante no espaço e no tempo desse trabalho – não pode exercer controle sobre ele. Como você torna o trabalho legível para alguém que não o faz? Você torna o trabalho sinopticamente legível simplificando-o, linearizando-o, dividindo-o em etapas e juntando-as novamente na ordem racional de uma lista de verificação, uma planilha de auditoria, um procedimento. O trabalho é legível para um propósito: esse propósito pode ser controle, eficiência e talvez até segurança. Scott compara isso a um mapa, que é

projetado para resumir precisamente aqueles aspectos de um mundo complexo que são de interesse imediato para o cartógrafo e ignorar o resto.

Reclamar que um mapa carece de nuances e detalhes não faz sentido, a menos que omita informações necessárias à sua função [...]. Um mapa é um instrumento projetado para um propósito. Podemos julgar esse propósito nobre ou moralmente ofensivo, mas o mapa em si ou serve ou deixa de servir ao uso pretendido. (Scott, 1998, p. 87)

O tipo de abstração oferecido por um mapa oferece uma apreensão sinóptica do trabalho, uma visão que varre as coisas, abstraíndo e agrupando-as e apresentando-as em uma cena. De certa forma, alguém pode ver sua totalidade. Eles não precisam estar “no terreno”, por assim dizer, para ver de verdade. Um mapa também torna possível “ler” e controlar todos os diferentes tipos de trabalho. Um mapa “nivela” o trabalho e o transforma em uma representação monolíngue. É a linguagem plana e programática do trabalho que é ensinada a inspetores, auditores e funcionários de saúde e segurança ocupacional, que podem afirmar honestamente: “Não sei como fazer o seu trabalho, mas meu livro diz que você está fazendo errado”. As nuances, os detalhes confusos e a substância real do trabalho não importam mais, como não o fariam em um mapa. Se todos esses detalhes fossem representados em um mapa, não seria mais uma abstração, ou um mapa: seria o próprio trabalho. Mas isso traz em si duas questões. Quem pode dizer o que é relevante para colocar no mapa e o que não é? É claro que isso depende do propósito do mapa. Se o propósito de um mapa de trabalho – por exemplo, o *take five* – é tornar o trabalho mais seguro, ele realmente atinge esse propósito? Muitos diriam que não. A segurança é criada não apenas seguindo regras (consulte o capítulo anterior). É criada na prática, por profissionais que recorrem a todos os tipos de recursos. Procedimentos e regras podem estar entre esses recursos. Conhecimento, coordenação com colegas, intuição, ferramentas, experiência, percepção e comunicação não verbal são outros recursos. Todos eles podem ser tão importantes quanto as regras, se não mais. Mas, para uma burocracia, eles podem ser realmente difíceis de mapear.

Isso, para uma burocracia, é um grande problema. Se algo não pode ser mapeado, não é legível. E, se não for legível, não pode ser medido ou controlado. Portanto, se o objetivo é controlar o trabalho de forma mais rígida, ser capaz de administrar as responsabilidades que podem surgir de alguém contratado para fazer um trabalho crítico para a segurança, então um mapa de trabalho simplificado, legível para uma burocracia, pode cumprir seu objetivo de forma brilhante. Suponha que a lista de verificação *take five* tenha sido devidamente preenchida antes da tarefa e que mesmo assim algo desse errado;

então um empregador pode alegar que todas as precauções razoáveis foram tomadas e usadas e que o evento se deve a circunstâncias além do controle de qualquer pessoa. Se algo der errado e a lista de verificação não tiver sido totalmente preenchida, então é claro que é possível culpar o trabalhador e evitar as responsabilidades do empregador decorrentes de incidentes ou lesões. Como Scott (1998) observou, verifica-se que “mapas” (e estou usando essa palavra de forma ampla agora) não apenas resumem ou representam o trabalho. Os mapas também têm o poder de transformar o trabalho que retratam. Esse poder reside não no mapa (regra, procedimento, lista de verificação) em si, mas no poder possuído por aqueles que desenvolvem a perspectiva daquele mapa específico e que o usam para atingir objetivos importantes para eles. Trabalho seguro (mesmo que isso possa cinicamente significar que um empregador está protegido contra ser processado) significa trabalho em compliance: trabalho que literalmente “mapeia” a regra, o procedimento. Mas, como aconteceu com Paris, o trabalho ordenado necessariamente deixa ou cria desordem em suas margens. Isso acaba sendo um efeito colateral inevitável da racionalização e da conquista da ordem. Onde quer que o façamos, não apenas criamos fronteiras novas, e por vezes surpreendentes, entre o que é ordenado e o que não é. A própria criação de ordem por meios hiper-rationais – como busca a burocracia – pode produzir efeitos colaterais irracionais e prejudiciais que vão diretamente contra as intenções originais de tal racionalização.

Legibilidade sinóptica, gestão de desempenho e injustiça

Isso ficou muito claro para mim em uma reunião do chamado Comitê Acadêmico de uma universidade em que trabalhei. Esse Comitê Acadêmico avaliou se o desempenho dos membros do corpo docente atendeu às expectativas, por exemplo, para tomar as decisões de estabilidade no cargo. O trabalho e o futuro das pessoas estavam em jogo durante essas reuniões, então o comitê levou seu trabalho a sério. O departamento que eu presidia na época tinha uma especialização em estudos indígenas – muitos departamentos de humanidades ou ciências sociais em vários países do Novo Mundo têm esses programas. O caso de um dos membros do corpo docente – vamos chamá-lo de Mick – estava perante o comitê. Mick era um professor indígena amado: um sujeito doce, de bom coração e barba grisalha. Os alunos o amavam. Ele era entusiasmado, engajado, experiente. O problema é que, por três anos consecutivos, Mick não apresentou a papelada completa exigida para sua avaliação anual de

desempenho. O comitê teve acesso a alguns registros incompletos, que atestavam parte de seu ensino, pesquisa e serviço à universidade e à comunidade em geral, mas nada consistente para prosseguir.

Enquanto defendia o caso de Mick perante os outros professores e presidentes do comitê, sugeri que deveríamos considerar os modos profundamente diferentes de existência das pessoas na comunidade indígena, cuja ontologia é profundamente inspiradora para muitos fora dela. Encoraja interações humanas próximas e desenvolve deferência, respeito e relacionamentos sustentáveis e de apoio mútuos e com o meio ambiente de maneiras que sempre atraíram os ocidentais. Quando os europeus colonizaram as Américas em 1700, por exemplo, muitos colonos foram feitos prisioneiros e mantidos dentro de tribos indígenas. Depois de um tempo, eles tiveram a chance de escapar e retornar à sua própria espécie e, ainda assim, não o fizeram. Às vezes, os índios tentavam devolver à força os colonos em uma troca de prisioneiros e eles ainda se recusavam a ir (Junger, 2016). “Em um caso, os indígenas da etnia *Shawanese* foram obrigados a amarrar algumas mulheres europeias para mandá-las de volta. Após o retorno, as mulheres escaparam das cidades coloniais e correram de volta para os índios”, observou David Brooks (2016).

Mick também era comunitário desta forma que atraiu os primeiros colonizadores ocidentais. Ele praticou o ensino próximo, um a um, e ele teria feito quase qualquer coisa para ajudar seus alunos a se conectarem e entenderem. Ensinar, na tradição dos anciãos de Mick, nunca significou “falar para”. Significava “sentar com”. Significava seguir adiante na jornada de descobertas e percepções crescentes, repetidamente, com cada aluno. Muito disso ocorreu fora dos horários de ensino programados e mensuráveis. E nada disso foi registrado ou rastreado por meio da medição burocratizada e padronizada da qualidade de ensino e da experiência do curso da universidade. Para mim, não era de se admirar que Mick não estivesse relatando seu trabalho nas caixas quadradas geladas do formulário que o departamento de recursos humanos da universidade ordenou que ele preenchesse. Como ele poderia fazê-lo? Como qualquer experiência que ele teve, e que levou aos alunos, poderia ser autêntica e razoavelmente capturada por isso? Para mim, havia algo profundamente neocolonial em toda a imposição de modos ocidentalizados de medição e classificação. Não consegui ver como isso poderia fazer justiça a algo tão comunitário e cativante como o ensino de Mick. Se nós, como universidade, queremos um programa autêntico de estudos indígenas, argumentei com meus colegas, talvez devêssemos deixar esse programa seguir *suas* regras.

Os professores e presidentes do comitê, todos descendentes de europeus, ficaram chocados e horrorizados. Um deles, advogado de direitos humanos, mal conseguiu encontrar palavras para expressar sua indignação. Os direitos humanos universais, um ideal do Iluminismo, são universais por uma razão: eles se aplicam a todos. Mas isso também se aplica às obrigações contratuais que impomos às pessoas assim que ingressam na universidade. Isso não é negociável e, se você quiser entrar para uma universidade, terá que seguir as mesmas regras que todos os outros. Qualquer coisa que se afaste disso é discriminatória, talvez humilhante e provavelmente ilegal, argumentou. Ficou claro para mim que a burocracia da universidade – conforme decretada por meus colegas ao redor da mesa – era incapaz de abrir mão da demanda por legibilidade sinóptica do desempenho do pessoal. Todo o desempenho, de todos os funcionários, precisava ser legível exatamente da mesma maneira. Tudo tinha que caber nas mesmas caixas que foram determinadas pelo formulário de recursos humanos. E tudo tinha que ser encaixado nas mesmas classificações (recomendado, satisfatório, insatisfatório, inaceitável).

Aqui também, a paixão da “ficha limpa” do alto modernismo autoritário era inevitável. O desempenho da equipe foi discutido em um idioma e em categorias determinadas pela ferramenta de medição, como se nunca houvesse havido qualquer discussão sobre o desempenho da equipe antes. A suposta “ficha limpa” das formas de desempenho do corpo docente deu a ilusão de que esta foi a primeira vez na história que esta área da comunidade social da universidade foi colonizada – o que é, claro, um absurdo. Maneiras vernaculares de avaliar e melhorar o desempenho têm sido parte integrante da academia desde o seu início – por meio de colegialidade, revisão por pares, grupos de leitura, trabalho editorial, tutoria, *coaching* de alunos de pós-graduação e muito, muito mais. Mas o formulário de desempenho podia orgulhosamente ocupar o centro do palco na mesa do comitê acadêmico: ele podia, ignorante e arrogantemente, alegar que estava lá primeiro, que havia plantado a bandeira na avaliação do desempenho dos colegas. Como resultado, não havia caixa para classificar o ensino de alguém como “surpreendente”, “inovador” ou “superatento às necessidades e inclinações do grupo de alunos”. A liberdade acadêmica era boa, desde que fosse legível para uma visão central e sinóptica, desde que permanecesse mansamente dentro dos limites estabelecidos pela burocracia central de uma universidade. Na votação por maioria resultante, o comitê decidiu que o desempenho de Mick não foi apenas insatisfatório, mas inaceitável. Essa decisão teria consequências sobre seu cargo, seu salário e até mesmo para a continuidade de seu emprego.

Fiquei inquieto por dias depois disso. Que terrível triunfo do alto modernismo autoritário foi este! A burocracia venceu a humanidade e eu fui impotente para impedi-la. Um sistema burocrático hiper-racional, padronizado e hiperjusto de avaliação de desempenho foi pressionado sobre alguém cujo conhecimento vernacular, contribuição e valores estavam fora das categorias ocidentais da burocracia que o empregava. E esse era alguém, veja bem, que estava ensinando no mesmo programa que visava sensibilizar os alunos para modos alternativos de ser e pensar. Em vez disso, dentro da aplicação burocrática fria e cruel de regras, o pensamento criativo foi deixado para morrer, mesmo em um comitê de pessoas realmente inteligentes. Sua busca obstinada pela justiça para todos sacrificou insensivelmente a justiça por um. A burocracia, o sistema racional que supostamente removeu a imposição arbitrária de poder, facilitou e possibilitou a imposição arbitrária de poder – neste caso, obrigando alguém a se curvar a uma visão de mundo arbitrária e a um modo de organização profundamente estranho ao próprio ensino que ele foi convidado a fazer, em troca do privilégio de um emprego. Aqueles que vencem facilmente em um sistema como esse não são os forasteiros vulneráveis. São aqueles que se orientam por cálculos de curto prazo que influenciam positivamente suas avaliações e que os fazem parecer bem nos formulários. Mick não fez isso. Ele via sua vida na universidade como um chamado, como uma vocação. Impulsionado por um ideal mais amplo, uma visão inspiradora, ele sempre manteve o olhar na visão de longo prazo. Simplesmente não caberia na caixa de um formulário burocrático. E assim foi considerado inaceitável.

Este, então, é o legado sombrio do Iluminismo. Onde prometeu direitos universais, naturalmente teve que negar o desvio e a discriminação. Onde anunciava uma confiança exclusiva na racionalidade, naturalmente teve que evitar intuições, paixões, emoções. Onde introduziu a liberdade, veio com um novo impulso totalizante: todos tinham que seguir as mesmas regras – sem exceções. Onde se lançou para emancipar, inevitavelmente veio com novas formas de opressão. O alto modernismo autoritário e sua intervenção na maneira como o trabalho é feito e contabilizado são fundamentais para os muitos problemas que a segurança enfrenta hoje. A imposição de padrões universais, a execução de controle centralizado e a demanda por legibilidade sinóptica podem muito bem ter contribuído para uma negação da competência preexistente entre os trabalhadores sobre o risco, para uma erosão da experiência localizada e para a irrelevância de muitas das medidas que são consideradas apenas porque podem ser.

