

INTERFACES DA ORDEM INDUSTRIAL: O Taylorismo e o Poder Disciplinar

INTERFACES OF THE INDUSTRIAL ORDER: Taylorism and the Disciplinary Power

Abraão Pustrelo Damião¹

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi discutir como a disciplina e o poder disciplinar, descritos pelo filósofo Michel Foucault (1926-1984), constituem uma chave analítica à compreensão da administração científica do trabalho proposta por Frederick Taylor (1856-1915). Busca-se demonstrar, nesse sentido, como os dispositivos disciplinares foram importantes para a criação de uma sociedade corporativa, sustentada por uma noção específica de ordem e de controle, como pretendia Taylor. Metodologicamente, realiza-se uma apreciação crítica e comparativa da bibliografia selecionada e de teorias existentes sobre o tema. Os resultados apresentam sínteses teórico-conceituais para aprofundar o debate, histórico e contextual, de como as técnicas de gestão da vida e do trabalho, propostas por Taylor, acompanharam um conjunto de ações (re)produzidas sobre o corpo e a consciência dos trabalhadores.

Palavras-chave: Michel Foucault, Frederick Taylor, Disciplina, Gestão Social, Modernidade.

Abstract: This research aimed to discuss how discipline and disciplinary power, as described by the philosopher Michel Foucault (1926-1984), constitute an analytical key for understanding the scientific management of work developed by Frederick Taylor (1856-1915). In this sense, it seeks to demonstrate how disciplinary devices were important in creating a corporate society sustained by a specific notion of order and control, as intended by Taylor. Methodologically, a critical and comparative assessment of selected bibliography and existing theories on the topic is performed. The results present theoretical-conceptual syntheses to deepen the historical and contextual debate on how techniques for the management of life and labor, proposed by Taylor, accompanied by a set of (re)produced upon the body and consciousness of workers.

Keywords: Michel Foucault, Frederick Taylor, Discipline, Social Management, Modernity.

Introdução

No interior de grandes períodos históricos, a forma de percepção das coletividades humanas se transforma ao mesmo tempo em que seu modo de existência (Benjamin, 1969, p.170).

A época de Taylor é marcada por dois movimentos fundamentais e interdependentes. O primeiro diz respeito à consolidação do industrialismo — que se apresentava por meio do estágio da técnica, do desenvolvimento das forças produtivas, e do modo como se determinava a propriedade dos meios de produção e das relações sociais dentro do processo produtivo — e o segundo se refere ao otimismo ubíquo — que tomou conta do ocidente durante o final do século XIX e início do século XX — de que projeto moderno finalmente estava em curso e nada poderia detê-lo (Anderson, 1998).

¹ Professor do Instituto Federal de São Paulo. Doutor em Ciência Sociais (UNESP). Estágio de Pós-Doutorado em Psicologia (USP e UNESP). E-mail: abraaod@ifsp.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6350-894X>.

Hobsbawm (2007) afirma que a confiança generalizada no projeto moderno, neste período, decorria do fato de que o ocidente, por um lado, vivenciava o apogeu da ascensão político-cultural da burguesia e, por outro, colhia os resultados, em conjunto, das transformações derivadas da Revolução Industrial, da Revolução Agrícola, da Revolução Demográfica e da Revolução dos Transportes; que, em termos emocionais e sentimentais, engendraram a percepção de que o automatismo e a tecnologia já eram parte intrínseca da nova experiência existencial e que a essência superior do progresso humano tinha sido encontrada na união entre o movimento das máquinas e a vontade dos homens, e que, conseqüentemente, o triunfo de um dependia da qualidade e do desempenho do outro (de forma interdependente).

Bauman (1998) assegura, ao citar excertos do Manifesto Futurista (publicado em 1909) de Tommaso Marinetti (1876-1944), que o nascimento dos “estaleiros incendiados por violentas luas elétricas”, da “maré multicolor e polifônica das revoluções nas capitais modernas”, dos “navios aventureiros que farejam o horizonte”, das “locomotivas de amplo peito que se empertigam sobre os trilhos como enormes cavalos de aço”, do rádio, do cinema, do automóvel, do avião e toda a maquinofatura dinâmica por detrás dessas invenções ditava a percepção “de que o fluxo do tempo tinha uma direção, de que tudo que viria depois era também melhor, enquanto tudo o que refluísse para o passado era também pior — atrasado, retrógrado e inferior” (Bauman, 1998, p.126).

Como destaca Benjamin (1969), era chegada a hora de celebrar a velocidade, as máquinas e o progresso que se associavam, de forma inseparável, à força da indústria, o epicentro econômico da nova ordem. Capacidade industrial, empregos fabris e produção em massa de manufaturados (de maneira padronizada e em grandes quantidades por escala) tornaram-se sinônimo de progresso econômico e de prosperidade social para a maioria dos países ocidentais.

Harvey (2014) destaca que, desde então, as nações capitalistas ocidentais concentraram todos os seus esforços econômicos para converter instalações fabris rudimentares em parques industriais modernos, capazes não só de empregar seus cidadãos, mas também de aumentar a mais-valia relativa e a mais-valia absoluta impostas aos trabalhadores.

Ao analisar esse momento, Bauman (2001) aponta que a maior tarefa política da época foi justamente construir um pacto social que legitimasse, mostrando os benefícios disso, a união das pessoas em torno das fábricas e do modelo de gerenciamento da vida que elas demandavam. A lógica era simples: se a produção fabril se consolidava como a estrutura fundamental à expansão do capital e os trabalhadores precisavam do emprego

fabril para sua sobrevivência, os políticos (via Estado e políticas públicas) deveriam criar as condições necessárias para intermediar a relação capital-trabalho à bem da eficiência nacional.

Não menos importante, como percebeu Benjamin (1969, p. 195), “saber escrever sobre o trabalho passou a fazer parte das habilitações necessárias para executá-lo”, pois se o esforço político-econômico salientava que era a hora de colocar os recursos naturais e humanos à serviço do progresso nacional, era preciso também que indivíduos capacitados pudessem “pensar” o trabalho.

Como destacam Boltanski e Chiapello (2020) — ao analisarem a história do pensamento empresarial — a ênfase na centralidade do trabalho como vetor e fonte de criação do futuro, como esforço coletivo da civilização para o aperfeiçoamento moral e ético, nesse momento, apareceu como uma missão dada aos intelectuais e gestores. Com isso, grande parte da *intelligentsia* da virada do século XIX e XX¹ tomou para si a tarefa de levar a cabo os preceitos e técnicas que deveriam acompanhar a aceitação, a defesa e a implementação desse novo pacto social através do treino, da tutela e da educação do “povo trabalhador”.

E poucos, nas palavras de Harvey (2014), Bauman (1998 e 2001) e de Boltanski e Chiapello (2020), representaram melhor o espírito dessa empreitada do que Frederick Taylor. Para estes autores, Taylor foi o real precursor do pensamento gerencial e o grande responsável por criar uma visão sistêmica da sociedade industrial, especialmente no que se refere à busca por colocar o trabalho útil (no sentido do “saber-fazer”) à serviço de tudo aquilo que ele acreditava ser a causa da ineficiência de uma sociedade capitalista².

Sobre isso, ele afirma que a ineficiência econômica de um país não se encontra na escassez natural de recursos, mas sim na incapacidade de seus cidadãos de intervir na realidade. Portanto, é das regras e normas à melhor intervenção do homem na realidade, tanto produtiva quanto social, que se dedicam os seus princípios da administração científica. Princípios, em suas palavras, que se adotados, poderiam “ser aplicados em qualquer atividade social: na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na administração de nossas casas comerciais, grandes e pequenas, na administração de igrejas, de institutos filantrópicos, de universidades e de serviços públicos” (Taylor, 1990/1911, p. 23).

Por isso, neste trabalho, analisamos os preceitos de sua administração científica do trabalho como tipo ideal³ de um projeto específico de gestão da vida e das instituições que se encontram em consonância com as formas do paradigma disciplinar descrito pelo filósofo Michel Foucault. Nosso objetivo, com isso, foi demonstrar como sem a disciplina

e o poder disciplinar, como dispositivos à serviço de seus propósitos, o taylorismo não conseguiria lograr seus efeitos.

Princípios fundamentais e engenharia social taylorista

Segundo Harvey (2014), influenciado pela corrente positivista-organicista do pensamento social de sua época, Taylor pressupõe que a ordem e a disciplina são elementos intrinsecamente necessários à promoção da harmonia e da funcionalidade das estruturas sociais, daquilo que ele denominou ser seu “sistema social”. Enquanto a primeira estabelece os princípios e diretrizes pretendidos, a segunda assegura o comprometimento dos indivíduos com as normas estabelecidas. Assim, ordem e disciplina são essenciais para o fortalecimento das instituições e para o desenvolvimento de uma convivência coletiva baseada na previsibilidade e na cooperação.

Não por acaso, Bauman (1998, p. 162) afirma que Taylor foi o pioneiro das fábricas de ordem da modernidade: “instalações produzindo situações em que a regra substitui o acaso e a norma ocupa o lugar da espontaneidade; situações, em que alguns acontecimentos têm elevada probabilidade, enquanto outros são virtualmente impossíveis”.

Essa visão sistêmica do taylorismo enquadra-se na ideia de que há hierarquias de saberes e competências que, se respeitadas, estimulariam a cooperação harmônica entre padrões e empregados, diretores e subalternos, dotando de confiabilidade o sistema produtivo, já que traria benefícios à sociedade como um todo. Por um lado, através dos consumidores, que teriam acesso a produtos melhores e mais baratos⁴, e por outro, aos trabalhadores que receberiam salários maiores — via aumento do desempenho pessoal — quando respeitassem as normas estabelecidas e o comando de seus superiores.

Em uma alusão à sociedade como organismo vivo, os gerentes seriam os “cérebros” operacionais de sua engenharia social, as instituições seus órgãos funcionais, as fábricas o combustível do novo sistema e os indivíduos — isoladamente, porém trabalhando em conjunto a partir de um objetivo comum: a prosperidade social — as células (as partes menores) dessa engrenagem.

À gerência empresarial caberia substituir a intuição do trabalhador (baseada no aprendizado prático) por uma tarefa cientificamente elaborada⁵. Ou seja, a organização do trabalho focada no trabalhador isolado, na capacidade individual de pensar e produzir um produto como um todo, deveria ser substituída por uma visão sistêmica do trabalho, a partir de metas pré-estabelecidas pelos supervisores.

Em suas palavras,

À gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário (Taylor, 1990, p. 40).

Destaca-se que para Taylor o trabalhador seria incapaz — assim como o indivíduo comum para a *intelligentsia* burguesa ascendente — de entender a elaboração teórica por trás de seus movimentos e saber o que seria melhor para si e para a coletividade. A direção, de tal modo, deveria se responsabilizar por todas as tarefas para as quais estivesse mais bem aparelhada (intelectual e tecnicamente) do que o trabalhador (o indivíduo comum). Diz ele:

Estabeleço como princípio geral que, em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada, que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente (Taylor, 1990, p. 34).

A nova elite administrativa deveria, portanto, selecionar adequadamente os indivíduos sob sua tutela, treiná-los à exaustão, colaborando para que eles cumprissem adequadamente sua função dentro da fábrica e, conseqüentemente, do corpo social. Ao tomar “as rédeas” da fábrica e se conscientizar de seu papel de “cérebro operacional”, a gerência seria finalmente capaz de colocar em prática os princípios da administração científica do trabalho.

Em relação a esses princípios, o primeiro e decisivo passo dar-se-ia na escolha do trabalhador, pois este constitui a base de todo sistema. Sem que o “escolhido” fosse capaz de se enquadrar à nova concepção da administração científica — em termos de controle do corpo e dos movimentos e sob a vigilância e tutela permanente dos gerentes — nenhum rearranjo seria adequado para solucionar a escolha inicial equivocada.

Vejamos como Taylor propõe que se faça essa escolha e esse treino do trabalhador. Observe como ele colocou em prática seu método científico em uma empresa produtora de lingotes de ferro em Bethlehem (EUA). Diz ele:

Cronometramos e estudamos cuidadosamente os 75 carregadores, durante 3 a 4 dias, ao fim dos quais separamos quatro homens que pareciam ser fisicamente capazes de carregar barras de ferro na proporção de 47 toneladas por dia. Foi feito, então, o estudo apurado de cada um destes homens; investigamos seu passado, tanto quanto possível, e fizemos um inquérito completo a respeito do caráter, dos

hábitos e ambições de cada um. Finalmente, dos quatro, escolhemos um, como o mais apto para começar (Taylor, 1990, p. 44).

Note aqui três pontos fundamentais do paradigma disciplinar⁶ descrito por Foucault (2020) que foram incorporados por Taylor: (1) o registro do tempo dentro de um ciclo progressivo em que a retrovisão e a previsão tornam-se pressupostos simétricos para o controle das ações e dos pensamentos daqueles sob vigilância; (2) a busca por aferições precisas sobre lucro, salário-hora e outros elementos basilares do processo decisório capitalista; e (3) a investigação meticulosa da história individual e o enquadramento do sujeito dentro de um “modelo ideal” de trabalhador.

Após a análise cautelosa para selecionar cientificamente o trabalhador mais qualificado, era preciso “dobrar” o trabalhador ao passo seguinte da administração científica: a sujeição absoluta aos mandos, ao treino ou, se preferirmos, ao adestramento de seu corpo e seus movimentos, uma tendência, como apontou Foucault (2020), que já estava presente no imaginário moderno, ao menos, desde o século XVIII. Sobre isso, ao se referir a um dos trabalhadores recém classificados, de nome Schmidt, Taylor lhe passa as instruções da seguinte forma:

Bem, se você é um operário classificado, deve fazer exatamente o que este homem {o gerente} lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? Quando este homem mandar você andar, você anda; quando disser que se assente, você deve assentar-se e não fazer qualquer observação. Finalmente, você vem trabalhar aqui amanhã e saberá, antes de anoitecer, se é verdadeiramente um operário classificado ou não (Taylor, 1990, p. 46).

De forma mais severa ainda Taylor prossegue na explicação da administração científica aos seus colegas da *American Society of Mechanical Engineers*. Diz ele:

Um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi. Um homem de reações vivas e inteligente é, por isso mesmo, inteiramente impróprio para tarefa tão monótona. No entanto, o trabalhador mais adequado para o carregamento de lingotes é incapaz de entender a ciência que regula a execução desse trabalho. É tão rude que a palavra percentagem não tem nenhuma significação para ele e, por conseguinte, deve ser treinado, por homem mais inteligente, no hábito de trabalhar de acordo com as leis dessa ciência, para que possa ser bem-sucedido (Taylor, 1990, p. 53).

Observe que Taylor não vê indelicadeza nesse diálogo, já que esse trabalhador é

mentalmente inferior, braçal, na sua visão.

Precisamos observar, de todo modo, que a seleção do trabalhador decorre não de suas atribuições especiais (como dos aprendizes das guildas ou dos artesãos livres), mas de sua capacidade para exercer determinada tarefa da melhor forma possível e no menor tempo possível (tarefa, diga-se, que será previamente explicada para ele). Deve haver, portanto, um controle central de vigilância e de poder, já que a nova engenharia social pressupõe um sistema preciso de controle.

Ao discutir o nascimento da disciplina fabril, Foucault (2020, p. 163) observa que, “toda a atividade do indivíduo {trabalhador} passou a ser repartida e sustentada por injunções cuja eficiência repousa na brevidade e na clareza; a ordem [...] é necessário e suficiente que provoque o comportamento desejado”.

Observe como Taylor incorpora essa lógica ao se referir ao treinamento de Schmidt.

Durante o dia todo e a intervalos regulares, o homem que o orientava com um relógio na mão lhe dizia: “Agora, levante o lingote e ande. Agora, sente-se e descanse. Agora, ande; agora, descanse”, etc. Ele trabalhava e descansava quando mandado, e às 5hs da tarde tinha colocado no vagão 47 toneladas de lingote. Praticamente Schmidt nunca falhou, trabalhando nesse ritmo e fazendo a tarefa, que lhe foi determinada, durante os 3 anos que este autor esteve em Bethlehem (Taylor, 1990, p. 46).

Com esse exemplo, gostaríamos de enfatizar que para Taylor o treino meticuloso, a substituição dos movimentos inapropriados por movimentos melhores e mais rápidos e a busca por instrumentos mais eficientes de controle, tornam-se possíveis graças à disciplina dos corpos e ao direcionamento desses corpos a bem do aumento produtivo, já que sem isso seu sistema não poderia manter-se “de pé”.

Taylor, aliás, destaca outro elemento importante para que a administração científica funcione: é preciso, quando necessário, afastar o trabalhador dos demais para evitar distrações e reuniões inapropriadas e, assim, perda de tempo e foco. Diz ele:

Ninguém ousará negar que o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento. Este fato é também evidente, ao trabalharem juntos dois homens (Taylor, 1990, p. 25).

Foi precisamente a combinação desses elementos que permitiu a Taylor chegar ao ponto central de sua administração: o *coeficiente pessoal da produção*. Este coeficiente resulta da equação derivada da interface tempo, movimento, treino e formação para determinar o maior rendimento diário possível do trabalhador. O objetivo do coeficiente

é demarcar o tempo de ação-reação do operário e a quantidade de energia que ele pode despender no dia sem se esgotar. O trabalhador, nesse sentido, deveria ser submetido ao limite da fadiga, a *lei do trabalho penoso*, nas palavras de Taylor. Em termos de atitude mental, isso significa que o trabalhador deveria ser tratado no mesmo esquema pavloviano de estímulo/resposta. A cada meta alcançada um aumento de gratificação (salário), a cada equívoco uma nota de repúdio e uma ameaça de dispensa.

Essa lógica pressupõe que a administração científica melhora a especialização do trabalho, a antecipação das metas e a eficiência prévia, e alimenta o espírito colaborativo ao demonstrar que cada movimento do indivíduo — na busca pela autorrecompensa — colabora com a administração da corporação (da sociedade), ao mesmo tempo em que cria um esquema que possibilita ao trabalhador/indivíduo prever, antecipar, sua tarefa do dia seguinte e mensurar adequadamente se está exercendo seu papel corretamente.

Como nos lembra Foucault (2020, p. 149), a rigidez do sistema industrial “não consiste simplesmente em ensinar ou impor uma série de gestos definidos; impõe a melhor relação entre um gesto e a atitude global do corpo, que é sua condição de eficácia e de rapidez”, pilares da reprodutibilidade da organização produtiva capitalista, já que sobre essas bases, toda produção (e toda a vida) poderia ser metodologicamente padronizada e todos os instrumentos milimetricamente selecionados para aumentar a eficácia e a eficiência do trabalho/trabalhador e do corpo social como um todo.

É por isso que Boltanski e Chiapello (2020) reiteram que — ao captar as tendências do desenvolvimento capitalista industrial desde sua consolidação no século XIX — a engenharia social taylorista, na forma como foi concebida, estava, desde o início, propensa a se tornar o sistema geral de organização da sociedade, pois, como o próprio Taylor assegurou, “no passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia” (Taylor, 1990, p. 23). Enquanto sistema, inclusive, seus princípios e leis foram definidos tais como uma instituição (um conjunto de normas) que deveria codificar, analisar e descrever sistematicamente as tarefas humanas para que a força do sistema se sobrepusesse às idiossincrasias individuais. Harvey (2014, p. 129) sobre isso diz que “de todas as facetas da atividade corporativa [a administração científica] tornou-se o marco da racionalidade corporativa burocrática” que mais adiante iria se consolidar com o fordismo e que se tornaria peça-chave à manutenção da ordem social até a ascensão do neoliberalismo, a partir de 1970.

Ressaltamos que a administração científica não constitui elemento simples, mas uma combinação global de informações que permitiria aliar as obrigações produtivas com as demandas sociais de uma época. Em uma sociedade que tinha no desempenho e no

aumento produtivo seu destino inescapável, sua meta era retirar as noções de disciplina, eficácia, eficiência, controle, meritocracia e tantos outros elementos do coadjuvantismo e transformá-los em elementos centrais do cotidiano, primeiramente nas fábricas, e depois em todas as relações sociais. Sua missão — empreendida com grande sucesso — foi convencer trabalhadores e administradores a abandonarem as ideias que favoreciam a ineficiência econômica e convencê-los que a cooperação entre eles não só era possível como necessária.

O tempo da disciplina a serviço da ordem

O poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo (Foucault, 2020, p. 167).

A engenharia social taylorista — dada a centralidade do capitalismo e suas instituições no processo — associou diretamente os interesses e objetivos dos “homens esclarecidos” à classe dirigente. Aqui precisamos lembrar que Taylor escreve para os patrões, seu trabalho tem a missão proselitista de esclarecer os trabalhadores e cidadãos sobre as ideias falsas da ineficiência do trabalho. Não por acaso, Bauman (1998) afirma que os paradigmas tayloristas e a intelectualidade burguesa uniram-se numa corrente de autodeterminação tão profícua para lograr seus efeitos que é impossível separar o projeto intelectual de Taylor do projeto político e cultural burguês que o acompanha.

Portanto, e essa é uma premissa importante para a discussão, a engenharia social taylorista foi uma ordem constituída a partir dos interesses e do poder da classe dirigente. Uma realidade que recebeu suas justificações e suas regras, engendrou seus saberes e seu poder, suas técnicas e discursos, desde um ponto de vista específico. Obviamente, que todo movimento pressupõe resistências. Por vezes, a classe em ascensão cedeu para avançar, mas isso não invalida o movimento geral que ela precipitou, como lembra Harvey (2014).

Taylor percebeu que a missão dos “homens esclarecidos” da modernidade não era humilhar e punir deliberadamente os “inadaptados”, mas, na verdade, guiar o processo e impor seus valores às camadas inferiores da sociedade; e que o objetivo dessa missão era canalizar toda energia humana útil em prol do desenvolvimento de um sistema social condizente com as demandas de uma época. Uma época em que a dignidade, de sujeitos livres e passíveis de redenção, estava associada à rigidez das personalidades, à otimização

dos movimentos e dos comportamentos a serviço da maximização dos ganhos, e à disciplina dos corpos a fim de reduzir os “desvios” de caráter⁷.

Essa visão, contudo, não é original. Foucault (2020) já havia “desvendado” como essa estratégia estava presente desde o surgimento da sociedade industrial e a consolidação do Estado moderno. Os dispositivos disciplinares e a biopolítica, por exemplo, já estavam a serviço da estratégia burguesa de dominação muito antes de Taylor. O taylorismo, nesse sentido, deve ser visto como parte desse processo e não como novidade.

A inovação dos princípios da administração científica está, na verdade, na sistematização de um pensamento gerencial, não só do trabalho, mas da vida, capaz de maximizar o enquadramento dos sujeitos dentro de um sistema econômico e social específico. Um sistema onde dignidade e trabalho se confundem dentro de uma visão mais ampla de sociedade, em que os mecanismos de controle aparecem como benéficos ou emancipadores, e não como formas de dominação ou de assimetrias de classe.

Como lembra Foucault (2020), o poder disciplinar não é apenas repressivo, mas também produtivo, ou seja, cria formas de ser e pensar. O taylorismo, ao organizar o trabalho em etapas controladas e racionais, assim, logrou “enquadrar” o sujeito da obediência da modernidade⁸ dentro dos paradigmas disciplinares. Porém, mais do que isso, conseguiu intensificar o poder disciplinar para além da coerção física e da organização do trabalho, colocando-o a serviço da construção de um tipo de indivíduo mais dócil, útil e eficiente ao sistema. Em linhas gerais, “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (Foucault, 2020, p. 134); é útil o corpo que colabora para a produção, que não é um fardo para outros ou para o sistema econômico; é eficiente aquele que adiciona valor ao sistema ao internalizar as normas de produtividade e submeter-se aos mecanismos de controle que otimizam seu desempenho.

Em termos históricos, se tomarmos o início do processo de industrialização como parâmetro, com seus centros urbanos compostos por multidões desamparadas e confusas, uma sociedade em permanente estado de anomia, como Durkheim analisou (1999), notamos a importância do poder disciplinar para transformar os quadros “inúteis” e “perigosos” do começo da modernidade em um organismo funcional, respeitando, a seu modo, o paradigma liberal/individualista da burguesia, já que a tática do poder disciplinar era justamente unir o singular ao múltiplo, amarrando indivíduos distintos e separados em um todo complexo e interdependente. Sua ação servia, nesse sentido, para colocar em ordem uma multiplicidade dada a partir de uma regulamentação homogeneizante.

A igualdade formal — legalmente constituída — é o pano de fundo dessa ação coletivizante, pois, como destaca Tigar e Levy (1978), a lógica do poder moderno só pode ser compreendida como um ciclo que se inicia no sujeito (dotado de direitos) e encerra-se no próprio sujeito (dotado de deveres). O indivíduo, assim, se torna o limite e a fronteira de toda coerção, de todo exercício do poder. E os agentes do sistema disciplinar souberam utilizar-se dessa condição para que o poder disciplinar não ficasse “concentrado demais em alguns pontos privilegiados, nem partilhado demais entre instâncias que se opusessem; que fosse repartido em circuitos homogêneos que pudessem ser exercidos em toda parte, de maneira contínua e até o mais fino grão do corpo social” (Foucault, 2020, p. 80).

Foi, portanto, como mecanismo de um Estado legalmente constituído, que o sistema disciplinar se tornou imperativo, necessário e formal, para mensurar todas as diferenças individuais, logrando “medir os desvios, determinar os níveis, fixar as especialidades e tornar úteis as diferenças [individuais], ajustando-as umas às outras” (Foucault, 2020, p. 181), em nome do Estado de direito.

Essa ação, no entanto, para sua efetiva consolidação, desdobrou — de maneira coordenada — o poder disciplinar em três instrumentos básicos: (1) a hierarquização, (2) a normalização e o (3) exame.

Ao hierarquizar prioridades e saberes, articulou imperativos sanitários, políticos, laborais, educacionais e morais — ancorados em discursos científicos específicos —, por um lado e, por outro, construiu uma arquitetura permanente para a vigilância, configurando-se como sistema integrado. Portanto, “seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e literalmente essa rede sustenta o conjunto, e perpassa-o os efeitos de poder que se apoiam uns sobre outros” (Foucault, 2020, p. 173).

Essa hierarquização e vigilância ficam evidentes quando observamos como o taylorismo implementou uma rigorosa hierarquização das tarefas dentro do processo produtivo, dividindo-o em etapas específicas e papéis delimitados. Essa divisão, para Taylor, é o que permitiria que cada função fosse desempenhada da melhor forma possível, sob a supervisão constante de gestores ou supervisores encarregados de garantir o cumprimento das normas e o alcance das metas estabelecidas.

Ao mesmo tempo, Taylor também implementou para seus fins um sistema permanente de vigilância sobre os trabalhadores, concebido para monitorar, corrigir e otimizar o desempenho individual, consolidando um controle absoluto sobre o ritmo e a qualidade do trabalho.

A hierarquização e a vigilância, assim, definem o que Taylor concebe como instituição eficiente. E essa interdependência se entrelaça numa rede complexa de autovigilância e autodisciplina que enfatiza as sanções normalizadoras do seu sistema, sem que muitas vezes os interessados percebam esse movimento. A esse respeito, Foucault (2020, p. 183) destaca que “[...] o poder disciplinar [...] se exerce tornando-se invisível: em compensação impõe aos que submete um princípio de visibilidade obrigatória [...] É o fato de ser visto sem cessar, de sempre poder ser visto, que mantém sujeito o indivíduo disciplinar”.

Paralelamente a vigilância e a hierarquização, as micropenalidades (sanções) e o exame detalhado do trabalhador funcionam como reforçadoras do sistema. As primeiras colocam-se à serviço das privações necessárias para o funcionamento, sem intercorrências, das atividades produtivas. Servem, com isso, para ajustar o comportamento do indivíduo e para reafirmar a importância das hierarquias estabelecidas em prol da eficiência produtiva. Veja um exemplo dessas micropenalidades aplicadas por Taylor aos trabalhadores que não cumpriam suas metas diárias,

O papel amarelo indicava que o trabalhador não conseguira efetuar a tarefa completa no dia anterior e informava-o de não ter ganho \$1,85 dólar nesse dia. E como todos sabiam que somente era permitida a permanência, nesta equipe, de bons operários, isso correspondia à advertência de que procurasse ganhar salário completo no dia seguinte (Taylor, 1990, p. 58).

Já o exame,

[...] Combina as técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza. É um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são diferenciados e sancionados. É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina, o exame é altamente ritualizado. Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade. No coração dos processos de disciplina, ele manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam (Foucault, 2020, p. 181).

Ao sancionar os atos de aprendizado com exatidão, com “verdade”, o exame integra o ciclo de conhecimento e intervenção, juntamente com a hierarquia, a vigilância e as micropenalidades, sobre o indivíduo. Ele não só escrutina os indivíduos, mas também cria um arquivo inteiro das individualidades. Expande, com isso, a análise individual para o todo, através da métrica, da comparação, da adaptação de cada um às suas aptidões.

Isso quer dizer que:

O exame abre duas possibilidades que são correlatas: a constituição do indivíduo como objeto descritível, analisável [...] em seus traços singulares, em sua evolução particular, em suas aptidões ou capacidades próprias, sob o controle de um saber permanente; e por outro lado a constituição de um sistema comparativo que permite a medida de fenômenos globais, a descrição de grupos, a caracterização de fatos coletivos, a estimativa dos desvios dos indivíduos entre si, sua distribuição numa população (Foucault, 2020, p. 186).

O exame transforma cada indivíduo em um “caso”, “um caso que ao mesmo tempo constitui um objeto para o conhecimento e uma tomada para o poder” (Foucault, 2020, p. 187). Portanto,

O exame está no centro dos processos que constituem o indivíduo como efeito e objeto de poder, como efeito e objeto de saber. É ele que, combinando vigilância hierárquica e sanção normalizadora, realiza as grandes funções disciplinares de repartição e classificação [...] Com ele se ritualizam aquelas disciplinas que se pode caracterizar com uma palavra dizendo que são uma modalidade de poder para o qual a diferença individual é pertinente (Foucault, 2020, p. 188).

Essa constituição do exame tem por objetivo, enfim,

Definir em relação às multiplicidades uma tática de poder que responde a três critérios: tornar o exercício do poder o menos custoso possível (economicamente, pela parca despesa que acarreta; politicamente, por sua discrição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, o pouco de resistência que suscita); fazer com que os efeitos desse poder social sejam levados a seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, sem fracasso, nem lacuna; ligar enfim esse crescimento “econômico” do poder e o rendimento dos aparelhos no interior dos quais se exerce (sejam os aparelhos pedagógicos, militares, industriais, médicos), em suma fazer crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema (Foucault, 2020, p. 201).

Ao tomar a forma como Taylor aplica essa lógica ao treinamento de Schmidt (como descrevemos na primeira parte), nota-se como o sistema disciplinar — amplamente aplicado na indústria desde o final do século XIX — corroborou a visão de *homoeconomicus* do capitalismo. Visão que enquadrou o homem — e o trabalho — dentro de uma lógica utilitarista e de submissão, e que se tornou a principal forma de dominação da sociedade industrial.

Numa estrutura social que valorizava a individualidade e o indivíduo “livre”, como a de Taylor, ao mesmo tempo em que rogava por instituições pesadas e relações duradouras, o taylorismo funcionou como o nó górdio (o *astuto ardil*) da sociedade industrial em sua fase marcada por uma visão que privilegiava o controle das pulsões, dos

gestos e das atividades de todos os dias, em uma ordem social em que o progresso econômico e a eficiência do trabalho compunham o horizonte existencial almejado.

Considerações finais: o taylorismo, o caráter e o “trabalho para a vida toda”

Elias (1994) afirma que o fato de uma dada classe — em uma fase ou outra do desenvolvimento histórico — formar o epicentro do processo comportamental, pressupõe uma situação social e uma estrutura social que permitem a ela criar padrões de comportamento que possam ser difundidos e assimilados para o restante da sociedade. Podemos dizer, nesse sentido, que o taylorismo, enquanto expressão de uma ideologia de classe, buscou projetar nas instituições uma estratégia dedicada à substituição da espontaneidade da vida através da criação de mecanismos típicos da disciplina e do controle das pulsões, tão benéficos quanto importantes para o desenvolvimento da organização da sociedade capitalista do início do século XX.

Essa mentalidade, que está por trás de uma visão singular de ordem da modernidade, segundo Sennett (2019), constituiu um horizonte específico no que diz respeito à ligação (forte) entre os indivíduos e as instituições. Em sua tarefa de forjar um movimento antialeatório de comportamentos e crenças, o taylorismo pretendeu enraizar as ligações duradouras dos indivíduos com o mundo, formando, nas palavras de Taylor, “sujeitos de caráter”.

Para Sennett (2019, p. 10) “Caráter é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros [...] é um termo mais abrangente que seu rebento mais atual: a personalidade”. Por isso mesmo, o caráter dirige-se (ou é guiado) por compromissos de longo prazo. Ele expressa-se por meio da lealdade recíproca entre os envolvidos ou pelos acordos conscientes ou inconscientes de postergar a satisfação imediata em troca de um benefício futuro, processo fundamental à consolidação do taylorismo.

É justamente dessa mentalidade cooperativa que o caráter emerge como elemento formador da existência duradoura, na medida em que é na relação com o(s) outro(s) que buscamos criar e estabelecer as características pessoais que gostaríamos que o(s) outro(s) valorizassem e reconhecessem. De acordo com Freud (2011), ao contrário da “personalidade” — que remete a sentimentos e estados emocionais internos, a condições psíquicas muitas vezes não exteriorizadas — o caráter projeta-se para fora, ele é, por esse motivo, definido pelo superego. À vista disso, o caráter é pouco suscetível a mudança, ele é a marca de um tempo disciplinado, tanto pessoal quanto institucionalmente.

Não é por acaso, portanto, que Taylor colocou suas fábricas à serviço da formação de “homens de caráter”, de homens que subjugassem seus desejos imediatos em nome de um bem maior: o desenvolvimento de longo prazo da sociedade capitalista. Sua defesa da visão corporativa de sociedade, com suas noções de compromisso e lealdade, acompanhava uma noção específica de confiança.

Isso só foi possível, no entanto, pois a sociedade da virada do século XIX para o XX acreditava que os acordos e as determinações do projeto moderno seriam levados a cabo, engendrando experiências mais profundas de confiança nas instituições. Essa confiança marcava a crença que a maioria dos seres humanos tinha na continuidade de sua identidade e na constância dos ambientes de ação social e material em que viviam, como destaca Giddens (1991).

A questão é que ao se enraizar — devagar, mas firmemente nas fissuras e brechas das instituições — essa confiança criou uma consciência prática do que deveria e do que não deveria ser feito já que o “sistema” proposto era interiorizado na experiência cotidiana, permitindo que os sujeitos confiassem no caminho que estava sendo conduzido pelas instituições e os líderes. A confiança — que não está aqui ligada às capacidades individuais, mas ao sistema — era revestida da certeza de que os “outros” honrariam seus compromissos e as instituições exerceriam seu papel em nome de sua “credibilidade pública”. A confiança no sistema, portanto, envolvia muito mais que um simples cálculo utilitarista por parte dos indivíduos e das instituições, na verdade, ela se sustentava numa concepção (mesmo que abstrata) de unidade, de que o dever e a responsabilidade de cada um era o dever e a responsabilidade de todos, segundo Bauman (2001).

A “carreira”, por exemplo, de um trabalhador do sistema taylorista era sinônimo de “um trabalho para a vida toda”. Obviamente que intercorrências poderiam ocorrer nesse percurso, mas as instituições e o próprio corpo social estariam ali para formar e dar apoio coletivo aos indivíduos e logo atuar para sua recondução à “vida normal”.

Ancorada nos portos gigantescos das instituições modernas, a confiança se dava dialeticamente entre as partes. Os indivíduos, ao confiarem que as instituições duradouras representavam a “consciência geral”, acreditavam que elas poderiam deter a contingência e as imprevisibilidades da vida, enquanto, e ao mesmo tempo, acreditavam que essas mesmas instituições (criadas a partir das vontades humanas) representavam (ou deveriam representar) os acordos sociais que deteriam o acaso, neutralizariam os infortúnios e maximizariam a bonança. Em uma rede autocondicionante de dependências e de enquadramento dos sujeitos, a opção de manter-se à parte era inaceitável, era anormal e,

sobretudo, um fardo à ordem industrial — que deveria agir o mais rápido possível ante quaisquer ameaça à saciação das necessidades materiais e subjetivas dos indivíduos.

O taylorismo nasceu, assim, amparado nas fábricas de ordem da modernidade (escolas, quartéis, presídios, escolas, hospitais) que ele mesmo ajudou a criar, como uma atividade em que todos deveriam aprender as regras. Seu propósito era a criação de um sistema social em que cada instituição tivesse uma função a cumprir, cada elemento da vida social estivesse amarrado a outro e que os erros e desequilíbrios só poderiam ser assumidos como falhas no planejamento ou na construção das normas úteis à ordem concebida.

Isso significa que após apresentar e especificar as normas e os padrões sociais, as fábricas de ordem do taylorismo, logo agiram para prescrever as regras condizentes a suas necessidades. E poucos foram os países capitalistas que deixaram de seguir os princípios da administração científica, ao menos até o surgimento dos rearranjos e das otimizações do fordismo, a partir da segunda metade da década de 1920.

Referências

ANDERSON, Pierre. *As Origens da Pós-Modernidade*. Trad. Artur Morão. Ed. 70, Lisboa, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Trad. Mauro Gama e Cláudia Gama. Ed. 1. Rio de Janeiro, Zahar, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. In *A Ideia do cinema*. Trad. José Lino Grünnewald. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1969. p. 165-196. Disponível em: http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02_babel/textos/benjamin-obra-de-arte-1.pdf.

BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Éve. *O Novo Espírito do Capitalismo*. Trad. Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2020.

DURKHEIM, Émilie. *Da divisão social do trabalho*. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ELIAS, Norbert. *O Processo Civilizador*. Trad. Ruy Jungmann. vol. 1. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. Trad. Raquel Ramalhe. Ed. 42. Petrópolis: Editora Vozes, 2020.

FREUD, Sigmund. *O Mal-estar na civilização*. Trad. Paul César Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. Trad. Raul Fiker. Ed. 1. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. Trad. Adail Sobral e Maria Gonçalves. Ed. 25. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HOBBSBAWM, Eric. *A Era das Revoluções*. Trad. Maria Tereza Teixeira e Marcos Penchel. Ed. 21. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter*. Trad. Marcos Santarrita. São Paulo, Record. 2019.

TAYLOR, Frederick. *Os Princípios da Administração Científica*. Trad. Arlindo Vieira Ramos. Ed. 8. São Paulo: Altas, 1990.

TIGAR, Michael. e MADELEINE R. Levy. *O Direito e a Ascensão do Capitalismo Moderno*. Trad. Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1978.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

Artigo recebido em 13/01/2025

Aceito para publicação em 18/08/2025

Editor(a) responsável: Nátalie Yukie Cardoso Utsumi

¹ Ver, por exemplo, as obras de Herbert Spencer (1820-1903), Henry Ford (1863-1947), Harrington Emerson (1853-1931), Henri Fayol (1841-1925), Charles Bedaux (1886-1944), entre outros.

² Taylor evoca, em seu trabalho mais famoso, *Princípios de Administração Científica* (1900/1911) — estudo feito para ser apresentado à *The American Society of Mechanical Engineers* — uma passagem do então presidente americano Teodoro Roosevelt (1858-1919) sobre a questão da ineficiência nacional para justificar suas posições

³ Como destaca Max Weber (1999), o tipo ideal, dentro da sociologia compreensiva, opera como construção conceitual que reúne características essenciais e coerentes de um fenômeno, sem que este fenômeno necessariamente exista, em sua forma pura, na realidade. Trata-se, portanto, de um recurso metodológico que permite simplificar e sistematizar a complexidade dos eventos sociais, operando como um ponto de referência para comparar e interpretar as variações concretas da realidade analisada. Fazemos essa ressalva, pois não há unanimidade acerca da aplicação das tecnologias tayloristas. Existem variações históricas e contextuais sobre seus usos, bem como ajustes locais de suas premissas, como destacam Boltanski e Chiapello (2020). Isso não invalida, contudo, o movimento geral que seu “projeto de vida e de sociedade” precipitou nos países capitalistas de sua época.

⁴ Sobre isso Taylor (1990, p. 100) diz: “estou convencido de que os consumidores, o terceiro interessado, à medida que surjam à tona os fatos verdadeiros, insistirá que haja justiça, para o benefício das três partes. Então, será exigida maior eficiência tanto dos empregadores como dos empregados. Não se admitirá mais o tipo de patrão que somente pensa nos dividendos, negando-se em retribuir de acordo a parte que corresponde ao trabalho, e que se limita em brandir o açoitador sobre as cabeças de seus comandados, tentando obrigá-los a produzir mais, por menores salários”.

⁵ A esse respeito Taylor (1990, p. 88) afirma que “não há, absolutamente, nada de novo na ideia da tarefa. Cada um de nós há de lembrar-se que pessoalmente esta ideia nos foi aplicada, com bom êxito, nos tempos de colégio. Nenhum professor eficiente pensa em dar à classe, para estudar, uma lição indefinida. Todos os dias uma tarefa limitada é entregue pelo professor ao aluno, na qual aquele determina o que deve ser estudado em cada matéria e somente por este meio é que se pode obter progresso convenientemente e

sistemático por parte dos discípulos. O estudante médio iria muito devagar, se em vez de lhe ser dada uma tarefa, deixassem-no fazer o que pudesse ou quisesse. Todos nós somos crianças grandes e é igualmente certo que o operário médio trabalha com maior satisfação para si e para seu patrão, quando lhe é dada, todos os dias, tarefa definida para ser realizada em tempo determinado e que representa um dia de serviço para um bom trabalhador”.

⁶ Em termos práticos, o que podemos chamar de sistema disciplinar é o conjunto de “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade” (Foucault, 2020, p. 135).

⁷ Precisamos lembrar, como Foucault (2020) chamou nossa atenção, que a ordem disciplinar, ao entrincheirar os comportamentos dentro de um campo regular e estável, em que a probabilidade das ações não estivesse distribuída ao acaso, mas acomodada numa hierarquia estrita, também está trás da produção dos “perigos” que ameaçavam a estabilidade social moderna, por um lado, e, por outro, encontra-se na raiz dos movimentos de captura da desordem, ou seja, da busca implacável por encontrar (ou criar) a figura dos desordeiros que precisavam de reabilitação. Foi assim que a modernidade criou seus delinquentes, seus loucos, seus indesejados, e buscou prendê-los, patologizá-los, segregá-los, imputando neles ares de anormalidade e impureza, marcando-os como sujeitos inaptos a vida coletiva, pouco ou nada produtivos, e que, por isso mesmo, mereciam a exclusão quando, é claro, resistissem ao processo de adaptação.

⁸ Nas palavras de Foucault (2020, p. 128), “um indivíduo dócil, submetido a hábitos, regras, ordens, e a uma autoridade que se exerce continuamente sobre ele e em torno dele [...], um sujeito dobrado à forma ao mesmo tempo geral e meticulosa de um poder disciplinar”.