

A ABORDAGEM ERGOLÓGICA PARA ACOMPANHAR A FORMAÇÃO E O TRABALHO

Louis Durrive com Gislene Freiten Haubrich¹

Gislene Haubrich (GH): O senhor poderia nos contar um pouco sobre seu encontro e sobre a sua trajetória com a ergologia?

Louis Durrive (LD): Para compreender minha trajetória é preciso saber que apenas recentemente eu ingressei no meio universitário, pois antes eu trabalhava com a formação profissional. Quando terminei meus estudos, eu ingressei diretamente no mercado de trabalho, atuando com a preparação de jovens que migravam do sistema escolar para a inserção nas empresas. Foi nesse período que eu conheci Bertrand Schwartz, tio de Yves Schwartz, no início dos anos 1990. Ele foi um grande nome da formação profissional na França devido à sua abordagem original de inserção social e profissional, ou seja, da promoção de estratégias que permitiam aos jovens que não concluíram o percurso escolar de iniciar sua vida profissional.

Bertrand Schwartz logo me apresentou seu sobrinho, Yves Schwartz, através do Jacques Duraffourg, um ergonomista marcante na sua época. Jacques veio à Estrasburgo e eu trabalhei com ele durante dois anos na formação de pessoas atendidas por programas de inserção profissional. Foi então que Yves Schwartz se juntou à nós, desde Aix, para convencer as autoridades locais que a formação começava na situação de trabalho. Eles chegaram com um ponto de vista sobre o trabalho que era completamente novo para nós.

Para ilustrar isso, eu diria que, na época, nos programas de inserção profissional, nós preparávamos os jovens nos centros de formação e na sequência enviávamos eles às empresas. Jacques Duraffourg e Yves Schwartz nos convenceram a fazer o inverso: ir às

¹ Testemunho de Louis Durrive conduzido por Gislene Freiten Haubrich, dia 16 de fevereiro de 2018, em Estrasburgo, França.

empresas com os estagiários e ver o que acontecia efetivamente, o real do trabalho, para formá-los a partir dele. Foi então, em 1992/1993, que eu propus aos formadores que fossem às empresas para ver quais eram os problemas reais encontrados pelos jovens em processo de aprendizagem, para que, na escola, nossa resposta a esses jovens se desse em termos de formação. Apoiado pelo conselho universitário, eu propus isso aos responsáveis políticos locais, que aderiram à nossa proposta. Eles aderiram e nos autorizaram proceder assim. Isso foi uma grande inovação à abordagem pedagógica. Desde aquela época até hoje, vinte e cinco anos depois, tal maneira de trabalhar com esse público se tornou obrigatória para os centros regionais de formação e inserção. Ir às empresas para ver de perto o que acontece, o que nós chamamos de ‘dupla tutoria’ (*le double tutorat*), é uma ação obrigatória. Trata-se de uma evolução que nós devemos à ergologia.

Logo após esse período, eu fui à Aix-en-Provence para fazer a formação em Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho (APST), proposta por Yves Schwartz. A partir daí eu pedi ao Fundo Social Europeu (Fonds social européen) um aporte para elaborar uma maleta pedagógica, pois assim nós poderíamos formar muitas pessoas para a *démarche* ergológica. Essa maleta agrega recursos bibliográficos, textos, ferramentas de análise, que nós chamávamos de *synthéticiens*², de aulas em vídeo.

Além dela, nós elaboramos um DVD, difundido a partir de Toulouse e Marselha, e também a traduzimos por escrito, a obra ‘Trabalho e Ergologia’³. O projeto consistia em mostrar como nós poderíamos apreender a atividade humana a partir de uma abordagem interdisciplinar. Tratava-se de cruzar diversas disciplinas a partir dos olhares de um linguista, uma psicanalista, um engenheiro, um antropólogo, um sociólogo, um economista, um ergonomista, um filósofo e eu, enquanto pedagogo. Nós cruzamos nossos pontos de vista sobre a atividade para ver como ela poderia nos interpelar, renovar as nossas perspectivas disciplinares. Este é o fundamento da abordagem APST, que precede a ergologia. Yves Schwartz escolheu o

² NT: Termo criado a partir de *synthèse + logiciel* (síntese + programa) e se refere ao conjunto de recursos gráficos e textuais disponibilizados na maleta pedagógica.

³ Travail et Ergologie : Entretiens sur l'activité humaine (1), publicado pela editora Octares em 2003. A versão em português foi lançada em 2007, pela editora UFF.

termo “ergologia”⁴ a partir do momento em que foi criado o mestrado, em 1998/1999. A ergologia reconsidera a atividade humana, de acordo com a etimologia da palavra [grega *ergasesthai*]. No princípio nós lamentamos abandonar a palavra APST, mas, ao mesmo tempo, a mudança facilitou a comunicação. Havia a ergonomia, e a partir de então, havia a ergologia.

GH: No seu livro, ‘A Experiência das Normas’ (*l’Expérience des Normes*), o senhor toma como objetivo “*apresentar o ponto de vista que havia sido compreendido acerca da atividade humana a partir da abordagem ergológica*”. Para atendê-lo, a base está nas ideias de limitações⁵ (*contraintes*), de autolimitações (*autocontraintes*), de norma e de renormalização. Como nós podemos compreender a inter-relação desses termos na atividade de trabalho?

LD: O projeto da APST era explicar a atividade humana a partir da ergologia e, reciprocamente, mostrar que somente se fossemos mais atentos à atividade humana, se nós investíssemos um novo olhar sobre ela, somente então nós poderíamos reinterpretar certas perspectivas disciplinares. É por isso que eu mencionei aquelas disciplinas na questão anterior, pois cada uma é interpelada por uma abordagem global, aquela da atividade humana. A ergologia não é uma disciplina em si mesma: isso é importante compreender. A abordagem ergológica permite a emergência do debate de normas, e é partir daí que as disciplinas podem ser convocadas.

Mas por que eu falei de limitação (*contrainte*) e de iniciativa no meu livro? Bom, pois a abordagem ergológica parte de um mundo que já está aí, que já está estruturado, e é nele que a pessoa vai intervir. É preciso compreender – e isso é muito importante – que a palavra ‘limitação’ (*contrainte*) não quer exprimir, em princípio, algo

⁴ Em entrevista concedida à Moacir Fernando Viegas, Yves Schwartz aborda a escolha do termo Ergologia, além de outros elementos históricos e conceituais. Disponível na revista Reflexão e Ação, da Unisc (V. 21, n. 1, 2013) <<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/3742/2923>>.

⁵ NT: a partir dos esclarecimentos propostos pela Ergologia, opta-se pelo termo *limitação* para traduzir a palavra *contrainte*. Essa escolha baseia-se no entendimento de que a limitação inclui todo e qualquer tipo de restrição, física, simbólica ou outra. Nesse caso, considera-se o significado relativo à tentativa de redução da liberdade de alguém, ao mesmo tempo em que limitação evoca a oposição superação, uma ação que, de alguma maneira, supera tal tentativa.

negativo. Uma limitação significa que alguma coisa se encontra no local antes que eu intervenha, algo que já está lá e que eu preciso, necessariamente, considerar. A limitação, no princípio, não é nem positiva nem negativa. Por exemplo, um procedimento é definido anteriormente e já está lá, logo, ele é uma limitação. O plano de um local está definido anteriormente e eu preciso considerar ele. Todos os elementos de um ambiente já estão lá antes do início da ação, mas se eu intervenho nesse mundo, é por que eu tomei uma iniciativa.

Uma iniciativa quer dizer um começo (*initium*, em latim). *Agir é delimitar o princípio, o começo*. Alguma coisa já estava lá – e eu, eu vou começar alguma coisa, o que quer dizer: eu vou tomar uma iniciativa. Conforme nos ensina Canguilhem, é justamente isso que caracteriza o ser humano: o fato de não permanecer passivo diante de uma limitação. Cada um vai tentar interpretar a limitação em relação a si mesmo, como se fosse o centro da situação. É nesse sentido que Canguilhem disse: “viver é se irradiar”. Porque irradiar é transmitir raios como se o ‘eu’ estivesse no centro da cena. Eu situo as coisas em relação a mim; eu situo o ambiente em relação a mim. Quando eu encontro essa coerência em relação a mim mesmo, eu estou pronto para intervir, para transformar, tanto quanto for possível, as limitações em oportunidades. O sentimento de coerência é indispensável, pois a ação é impedida quando se tem a impressão de haver caos em torno de si. Eu posso intervir sobre qualquer coisa, mesmo que eu não tenha escolhido, pois mesmo que não tenha sido eu o criador do presente da ação, eu posso utilizá-la como um ponto de apoio para a *minha* ação.

Há uma série de ilustrações banais para isso: se eu tenho este ou aquele material disponível, eu farei disso uma oportunidade para avançar no meu projeto. Eu utilizarei o ambiente como recurso. Eu transformarei uma realidade, que é em partes objetiva e em partes subjetiva, para torná-la o *meu meio*. Mas eu não transformarei apenas o meio, mas eu vou transformar-me a mim mesmo. Porque? Pois eu sou um ser de iniciativa e, como tal, eu sou desafiado pelas limitações. Ao ser provocado pelas limitações, eu cresço em iniciativa e a partir de então eu sou transformado. Em partes eu sou “outro”, eu sou um pouco diferente: o fato de eu haver feito alguma coisa fez de mim mesmo uma pessoa diferente. Eu não mudei apenas o meio, eu mudei a mim mesmo. E esta é a dinâmica da atividade.

Se nós aplicarmos essa ideia ao todo da vida social, percebemos que é a sociedade inteira que se mostra como limitação, por meio das normas. As normas vão nos influenciar, mas como disse Canguilhem, nós *não* somos um simples “cruzamento de influências” (*carrefour d’influences*), nós não somos simplesmente reduzidos às influências que pesam sobre nós. Nós vamos agir sobre essas normas ao interpretá-las. Não para invertê-las, pois renormalizar não quer dizer que nós mudaremos a norma: renormalizar significa que nós vamos interpretar a norma e dar existência a ela em função do nosso próprio posicionamento, no presente que está sendo vivido. Eu não vou apenas atualizar a norma, o que implica minha observação do presente que estou vivendo e a minha avaliação sobre como eu posso me adequar à tal norma, *nas condições às quais eu a encontro*, mas, além disso, eu farei isso em função de mim. Assim, eu personalizo a minha resposta.

Como consequência, eu farei emergir no ambiente normativo uma dupla transformação. De uma parte, a atualização, pois eu vou considerar o presente; de outra parte, a personalização, pois a ação será realizada com meu estilo, o meu modo de fazer. É, finalmente, essa dupla transformação que implica a expressão de Yves Schwartz “fazer a experiência das normas”: atualizar e personalizar as normas. Quando eu chego no local do meu trabalho, as normas já estão lá, antecedentes. Elas estavam lá antes de mim, mas eu vou atualizá-las. O inverso do antecedente é o atual. De outra parte, as normas são anônimas. As normas que estruturam o ambiente onde eu me encontro não visam uma pessoa em particular, elas são impessoais e anônimas – e eu vou personalizá-las. Então, eu vou efetuar a cada vez uma dupla operação a partir do quadro normativo. É a experiência de normas. E como eu quis mostrar no meu livro, é também isso que ilustra a dialética que Yves Schwartz chama de “impossível e invivível”.

Nós temos aí um ponto do raciocínio ergológico que é frequentemente mal compreendido. De fato, muitas pessoas pensam que a expressão “impossível e invivível” está ligada a ideia de que uma situação que se tornou impossível, pois é invivível, insuportável para viver. Na realidade, não é este isso que Yves Schwartz quis dizer, ainda que, efetivamente, a degradação de uma situação de vida possa ser um caso de impossível-invivível. O par “impossível e invivível”

não contempla apenas situações degradantes, mas todas as situações que se prestam à essa dialética do impossível e do invivível.

Aquilo que é impossível em uma situação de trabalho é controlar o conjunto daquilo que se faz limitação. Este é o sonho de todos os organizadores, uma vez que eles antecipam, eles constroem anteriormente aquela que será a cena do trabalho. Eles pensam ter o poder de dominar tudo. Quando Yves Schwartz diz que é impossível, ele faz referência àquilo que foi demonstrado pela ergonomia: é impossível *no momento da ação*, no presente, evitar as novas limitações que vão surgir. É o que nós chamamos da lacuna prescrito-real, quer dizer: existe sempre uma distância entre o prescrito e o real. Então, a ergologia acrescenta: “atenção! Isso não é suficiente para a ação humana”. Se é impossível visualizar a padronização total, se é impossível eliminar ou controlar aquilo que se faz limitação, é necessário ainda considerar o posicionamento do autor, da pessoa que age. E é esta a novidade em relação à lacuna prescrito-real. Do ponto de vista ergológico, isso parece invivível. O ser humano, frente à uma situação padronizada, não poderia viver: isso seria invivível para ele. Uma situação totalmente padronizada significa uma situação onde não há iniciativa. E para um ser humano, isso é realmente destrutivo, invivível. Assim, o ser humano sempre vai retomar a iniciativa, mesmo em situações extremas. Isso pode ser percebido, por exemplo, em situações vivenciadas por pessoas encarceradas por muito tempo. Nas suas memórias, após vinte e sete anos de prisão, Nelson Mandela conta como ele resistiu à loucura, algo que era instigado por seus carcereiros, por aqueles que o haviam aprisionado. Ele conseguiu resistir, pois ele tentou retomar a iniciativa no cotidiano da sua pequena cela: ele mesmo definia o momento de fazer sua ginástica, de ler, de comer, de dormir.

O ser humano não pode viver se não há iniciativa. Esta é dinâmica “impossível e invivível”: é impossível que não haja novas limitações, que surgirão quando eu agir; mas ao mesmo tempo, se eu paro nesta constatação, eu não compreendo o que quer dizer “ser ativo”. De fato, qual é o recurso da atividade? É o invivível. Diante do impossível, é invivível que não haja iniciativa. *A iniciativa inicial se transforma em limitação e vai, assim, fazer emergir uma nova iniciativa.* A limitação sempre surge e a iniciativa também. De uma

nova limitação nascerá uma nova iniciativa. É isso que define a atividade como um impulso permanente. Nós não somos ativos devido a existência de um tipo de ‘faculdade particular que nos faz ser ativos’. Nós somos ativos, pois nós estamos em um meio que nos limita, mas, ao mesmo tempo, nós temos uma exigência de existir como seres de iniciativa. É por isso que nós vamos tentar encontrar, incessantemente, os interstícios favoráveis à uma liberação. Nós tentamos nos desprender das limitações para retomar a iniciativa constantemente. E é isso que define o ser humano. É a dinâmica fundamental “impossível e invivível”, “limitação e iniciativa”, ou ainda “norma e renormalização”. É uma outra forma de dizer. E isso explica como a renormalização é sempre um teste, uma tentativa: nós vamos tentar renormalizar, mas nós não conseguimos necessariamente. Nós devemos lutar, nós permanecemos sempre passivos em partes, pois nós não superamos a limitação necessariamente.

GH: Mas nós podemos entender que a limitação e a norma não são a mesma coisa.

LD: A norma se fará limitação, mas ela não funciona sozinha. Para que ela funcione, a norma precisará se transformar em uma autolimitação (*autocontrainte*). Conscientemente ou não, a pessoa retoma precisamente a iniciativa: ela vai se adequar à norma, ela vai aplicar a norma a si mesma, ela vai arbitrar de tal maneira que ela se aproxima da exigência normativa.

Vamos tomar como exemplo os jovens em risco de delinquência, os jovens que não chegam a se construir diante de uma norma, aqueles que nós chamamos de “jovens teflon” (do nome do revestimento sobre o qual nada adere). No momento em que o ser humano não considera a norma é porque ela não tem efeito sobre ele, já que a norma não é uma lei da física, com um efeito determinado e garantido. Sou eu que observo a norma como uma norma. Existe o fato da norma e há aquilo que se fez norma, que se refere ao valor que eu atribuo a ela.

GH: E a norma endógena? Ela é também antecedente? Em qual momento ela se impõe à pessoa?

LD: A característica do ser humano é ser produtor de normas: ele se constrói assim (entre a aderência e a desaderência), ele não pode viver sem dar a si mesmo uma norma, um dever-ser (devoir-être). É isso que nós chamamos de normas endógenas, aquelas que são produzidas pelo ‘si’. No momento da ação, essas normas vão entrar em debate com as normas dos outros. Por que nós falamos em “debate”? Porque em um dado momento será necessário decidir. Nós não podemos conservar duas normas diferentes ao agir. Nós podemos pegar qualquer situação como exemplo: o modo de comer, de falar, de se comportar, etc. A cada vez, nós podemos adotar apenas uma maneira de fazer. Nós não podemos ter duas formas simultâneas de fazer as coisas. Então, se nós falamos de “debate de normas”, é por que em um dado momento esse conflito de normas deve ser resolvido por uma renormalização.

GH: Então, a norma endógena é antecedente à ação pessoal, mas ela não é anônima.

LD: Sim, e é por isso que é útil delimitar um quadro normativo: norma antecedente e anônima. A propósito das normas endógenas, alguém me dizia: “é um pouco como o regulamento interior da pessoa”. É engraçado expressar-se desse modo – mesmo que a metáfora seja um pouco ariscada, ela diz algo importante. Antes de agir, eu tenho opções, uma perspectiva que concerne à minha visão daquilo que é importante para mim, na escolha das maneiras de fazer. Mas isso não impede o debate interior quando eu ajo, pois eu vou considerar outros pontos de vista, das questões do presente, do momento da decisão.

GH: O senhor poderia explicar a expressão “mundo de valores”? Como nós podemos compreender o diálogo da pessoa com o seu meio a partir dessa ideia?

LD: Para mim, o valor é o peso das coisas. O ser humano, quando ele encontra o seu meio, quando ele está no seu meio de vida, ele vai *pesar, ponderar, avaliar*. Enquanto ser de avaliação, ele vai pesar tudo aquilo que o leva a arbitrar. Quer dizer tudo aquilo que, na situação onde ele se encontra em um dado momento, vai obrigá-lo a decidir. Ele vai agir, fazer alguma coisa em nome de um valor. Ele fará isso não apenas porque dispõe de um saber – pois ele pode muito bem saber alguma coisa e não fazê-la. Se o ser humano sabe e faz

determinada ação é porque ele concede valor a um ato tanto quanto ao saber a ele associado. Trata-se de algo que ele considera importante, e por isso é necessário privilegiar, priorizar. Todos os atos são, assim, provações de si. Aliás, esta é a razão pela qual nós falamos de ‘experiência’, pois a palavra experiência quer dizer, na origem, ‘colocar à prova’. Consequentemente, eu tenho experiência, pois eu me coloquei à prova no meu encontro com o meio. Aquilo que eu fiz ativamente, eu o fiz em nome de um valor, ou seja, em nome de coisas que contam, que têm um grande peso, na minha opinião. Então a questão é saber de onde vêm esses valores.

O que é certo é que eles não vêm de mim - dito de outro modo, eu os recebo. Ninguém inventa os seus próprios valores, mesmo que nós possamos ter essa ilusão. Nós podemos imaginar que nós somos a origem dos nossos próprios valores, mas na realidade, o ser humano é, fundamentalmente, um ser social: ele se constrói nas relações humanas. Os valores são transmitidos por meio dessas relações humanas. Eu penso que os valores podem tomar muitos caminhos diferentes, eles se manifestam de maneira diferente, pois cada um vai retrabalhá-los à sua própria maneira. Neste sentido é que nós permanecemos ativos: porque nós vamos retrabalhar os valores.

Vamos tomar como exemplo os valores relativos ao respeito pelo meio ambiente, o respeito às pessoas, o respeito a si mesmo: eles são valores que vão encontrar diferentes caminhos para se manifestar e que vão ser, na sequência, tratados diferentemente por cada um de nós. Nesse sentido, cada um se singulariza, manifesta uma diferença neste mundo de valores. Certamente nós não inventamos os valores, mas nós os retrabalhamos em nossos atos concretos e quotidianos, no momento de decidir: é por isso que, a cada vez, nós somos mais ou menos ‘autores’ destes valores. Por exemplo, alguém que se diz ecologista, defensor do meio ambiente, nós não podemos deduzir que ele/ela será sempre fiel ao seu propósito. Em um dado momento, se ele/ela tiver pressa ou estiver atrasado, poderá usar o carro, quando ele/ela havia prometido não utilizar mais veículos poluentes. Esta não é uma ‘traição’, mas um debate de normas.

O valor sustenta o debate de normas. Isso quer dizer que o debate de normas não é uma fórmula do raciocínio lógico, que nós

encontraremos em uma arborescência lógica, cujo resultado seria previsível por um simples cálculo. O cálculo é uma ferramenta de antecipação: então, se nossos debates de normas não fossem mais que uma combinação de problemas, nós poderíamos dizer que a nossa ação humana seria resultado de um tratamento aritmético. Entretanto, não é esse o caso (desde que nós compreendamos a diferença entre a estatística e a atividade humana). Como o debate de normas é sustentado por valores e como cada valor é retrabalhado por cada pessoa de modo diferente, necessariamente, nós constatamos resultados, renormalizações que não são as mesmas. Então, mesmo que duas pessoas diferentes tenham de considerar as mesmas limitações, nós não constataremos as mesmas renormalizações. Dois professores, por exemplo, que se encontram em uma situação similar: eles não vão encontrar os mesmos resultados em seus debates de normas, pois eles não trabalham da mesma maneira os valores. É esta a singularidade que se constrói através dos atos quotidianos.

GH: Como nós podemos definir a cultura do ponto de vista ergológico? Nós podemos aproximar as noções de norma e de valor para compreendê-la?

L. DURRIVE: A resposta para essa questão é uma extensão daquilo que eu dizia. Nós precisamos retomar a ideia de que o ser humano está em relação permanente com seu meio. Ele estrutura a si mesmo nesta relação com o seu meio. É por essa razão que ele se constrói em um encadeamento de debates de normas. Nossa personalidade enquanto sujeito, adapta-se à nossa identidade por meio desses debates de normas que, de certa forma, se parecem conosco, pois nós somos relativamente fiéis às nossas normas endógenas. Ao mesmo tempo, nós sempre estamos insatisfeitos com o que dispomos e, por isso, tendemos nosso olhar em direção ao outro, a alteridade. Nós tentamos ser outro, ser diferente. Nós buscamos fazer as coisas de maneiras diferentes, inspirando-nos em outros modelos.

Assim, cada um de nós se constitui no encontro com o seu meio – os meios que nos atravessam – e a partir do ‘outro’, do meio humano e não apenas do meio material. No encontro permanente com os outros, os semelhantes humanos que estão sempre solicitando a nossa presença. É por isso que falamos do uso de si pelos outros, que remete ao uso de si por si. É dessa maneira que nós conseguimos *nos*

construir como um ser social e como ser singular. Nós somos solicitados pelos outros e isso nos obriga a resistir. Nós resistimos ao mundo que está à nossa frente, que nos limita e nos restringe. Esse mundo nos compele a resistir, e por consequência, a nos afirmar, a assumir uma posição, a decidir, a fazer ‘uso de si por si’. Se nós não resistíssemos à convocação dos outros, nós estaríamos 100% à disposição, logo, alienados, pois nossas experiências enquanto sujeitos seriam negadas. Nós nos construímos em nome de certos valores – mas como todos esses valores passam pelo relacional, é lá, nas relações humanas, que nós reconhecemos a cultura.

A cultura implica todos esses valores para os quais nós damos vida, que nós retrabalhamos juntos nas maneiras de agir e de pensar. Certos grupos se encontram em torno de um projeto comum, se definem por uma prática comum. Então, eles percebem que estão fazendo as coisas juntos e que eles as fazem em nome de algo que é partilhado. Por essa razão podemos falar em uma “cultura da empresa”, pois a empresa, enquanto comunidade de trabalho, com o passar do tempo, diante das situações vividas por um coletivo relativamente estável, cujas escolhas são compartilhadas, acaba por construir uma cultura comum, para além do ato da produção. Nós podemos aplicar essa maneira de ver as coisas em níveis regional, nacional, ou de uma população. Nós percebemos que a cultura é produzida por meio das nossas interações, das nossas renormalizações permanentes, que são orientadas por valores compartilhados (pois os valores advêm e passam pelos outros).

A partir disso que se apresentam os problemas de reconhecimento, mediante as relações de poder (pois, nesse caso, sempre estamos no plano relacional): algumas culturas são valorizadas e outras desvalorizadas ou completamente ignoradas. É fundamental compreender que uma norma é uma maneira de fazer: ela está calcada em um valor, ou seja, aquilo que nós vamos privilegiar. Assim, a norma é sustentada pelo valor e isso implicará uma maneira de agir privilegiada, o modo de fazer que nós colocamos no topo da escala de arbitragens que realizamos.

GH: E é essa dinâmica que provocará mudanças culturais. Ela vai sendo construída dialeticamente.

LD: A cultura vai agir, porque ela vai influenciar o modo como nós compreendemos e definimos os valores coletivamente. Por exemplo, há cerca de 40 anos, nós tivemos, aqui na França, um ministro da cultura que propôs que nós celebrássemos com música o primeiro dia do verão e convidou todos a sair às ruas. No princípio isso foi muito original, talvez tivesse uma intenção limitada, mas progressivamente isso se tornou uma tradição que, inclusive, ganhou adesão em outros países europeus. Isso quer dizer que ela se tornou um objeto cultural: a Festa da Música (*Fête de La Musique*)⁶ é, desde então, um valor que atravessa toda a sociedade. Dessa maneira, todas as iniciativas se desenvolvem na vida social e a cultura contribui para mudar a sociedade.

GH: Mudando um pouco o tema para tratar da abordagem ergológica: na sua tese, o senhor propôs um método para a realização da investigação ergológica que é baseada em três etapas: a contextualização (*Repérage*), a ancoragem ou observação em situação (*Ancrage*) e a confrontação entre os dois (*Confrontation*). O senhor poderia explicar essas etapas e como elas são interligadas no processo de análise?

LD: A abordagem ergológica é efetivamente formulada em três etapas. No princípio, como profissional da formação, eu precisava de um método de trabalho que considerasse as hipóteses da ergologia. Nos anos 1990, já existiam muitos estudos e pesquisas desenvolvidos a partir da *démarche*, mas não havia a formulação de um método de trabalho. Por parte da ergonomia, muitas ferramentas haviam sido propostas e ela tem um verdadeiro método. Entretanto, a ergologia não havia escolhido essa possibilidade. Na verdade, é paradoxal almejar uma certa abordagem racional uma vez que nós falamos em tratar da atividade sem o filtro de uma disciplina. Então, na realidade, eu

⁶ Conforme o site do governo francês, a primeira edição da festa aconteceu em 21 de junho de 1982 e foi realizada após uma grande pesquisa nacional que apontou que um a cada dois jovens franceses tocavam algum instrumento musical. Foi então que surgiu uma grande manifestação popular que permitia a todos os interessados de expressarem-se nas ruas. O dia foi escolhido, pois marca o solstício de verão, o mais longo do ano no hemisfério Norte. Disponível em: <<https://fetedelamusique.culturecommunication.gouv.fr/L-evenement/Historique-de-la-Fete-de-la-Musique>>. Acesso em 09 mar. 2018.

propus limitar ao máximo o procedimento, inspirando-me na famosa dupla antecipação de Yves Schwartz.

A dupla antecipação quer dizer uma dupla iniciativa: todas as situações de trabalho são organizadas antecipadamente por alguém – o trabalhador – que, na sequência, vai tomar uma iniciativa diante de um quadro pré-pensado. O organizador vai, assim, manifestar uma primeira iniciativa, no momento em que estrutura a situação, essencialmente no nível escrito, mas também na adaptação dos espaços e na sistematização do tempo. Todavia, uma vez que as pessoas entram em cena, sendo contratadas para trabalhar com base nesse contexto, elas vão analisar tudo o que se mostra como limitação, o que implica os procedimentos, que no princípio foram uma iniciativa do organizador. Elas fazem isso, pois é o modo de retomar a iniciativa. Quando você é contratado, você não permanece de braços cruzados, mas você toma iniciativas, mesmo que elas sejam *enquadradas* pelo que foi organizado. Além disso, é fundamental que você considere todas as limitações que se impõem quando você toma as iniciativas. Dito de outro modo, dizer “tome iniciativas” não é suficiente, pois é necessário indicar “diante das limitações da situação”. Tudo isso inspira um método baseado em uma dupla leitura das situações de trabalho.

A primeira leitura é realizada em “desaderência”, ou na verificação de como a situação foi organizada previamente, o que envolve aquilo que eu chamei de “contextualização”⁷ (*Repérage*). Trata-se de identificar os dados que estruturaram a situação antes que a ação acontecesse. Mas não podemos nos deter a isso. Considerar apenas a descrição da situação pressupõe que a norma é suficiente para determinar a ação – o que é falso, pois a ação passa pela renormalização, que não é uma simples aplicação. Por isso, devemos ir além da contextualização. Nós precisamos retomar a situação estudada com base em um ponto de vista, neste momento, ‘em

⁷ NT: embora a tradução do termo “*Repérage*” no francês remeta às ideias de localização e identificação, opta-se pelo termo contextualização, pois é mais abrangente e, considera-se, adequado à proposta ergológica.

aderência’, do ponto de vista da atividade, das iniciativas que são realmente tomadas na situação: isto é a “observação” (*Ancrage*)⁸.

Nós podemos compreender as iniciativas se seguirmos bem de perto as limitações, pois elas são limitações – que já estão lá – que precedem a iniciativa. A única maneira de fazer esse acompanhamento, quando abordamos uma situação de trabalho, é inscrevendo-se no espaço e no tempo. Então é necessário retomar a situação descrita no espaço previamente organizado, o que eu chamo de ‘plano’ e inscrevê-lo igualmente no tempo. Nós criamos uma narrativa da situação, que deve seguir fielmente a cronologia dos fatos, pois é ela que vai permitir que nós reconheçamos o fio da ação – que é sempre coletivo no princípio. Quando eu me dedico à uma abordagem ‘ancorada no tempo’, eu começo com a descrição da posição de uns e outros, a fim de perceber como cada um dos protagonistas da cena tomou suas iniciativas. Ao se movimentar, cada movimento se torna um elemento limitador para os outros, ‘faz a situação’, contribui para o redesenho do quadro no qual o trabalhador vai intervir.

Nós temos uma dada situação no começo, em uma indústria ou no comércio, por exemplo, mas ela vai se transformar no ritmo das ações, das iniciativas de cada um. Para acompanhar a sequência de uma situação é indispensável estabelecer um ponto fixo: a pessoa, cuja atividade e arbitragens serão observadas. É para ela que nós direcionaremos nosso olhar, que será “o centro”. Nós podemos dizer que é diante dessa pessoa, por meio do seu ponto de vista, que a situação existe. Com efeito, nós precisamos distinguir a situação objetiva – independente dos pontos de vista – e a situação da pessoa que age como ‘piloto’, ou seja, do seu ponto de vista enquanto centro. Isso não quer dizer que é ela que comanda, que determina – mas isso significa que ela deve agir *controlando aquilo que se passa com ela*, mantendo a pilotagem da situação. Seguir a pessoa na sua narrativa é o que define a observação (*Ancrage*). Nós a seguimos no *plano subjetivo* – e nós tentamos descobrir com ela, a cada vez, qual é o seu

⁸ NT: opta-se pelo termo “observação” para traduzir a “*Ancrage*”, ou ancoragem, em português, para deixar explícito que, nesta etapa, o analista do trabalho não intervém na realização da atividade, mas coleta todas as evidências possíveis da situação. Para tanto ele pode usar diferentes técnicas, como fotografia ou registro em vídeo, por exemplo. Mas o ato investigativo que marca esta etapa é a observação.

ponto de vista sobre o que aconteceu, sobre os eventos que surgiram (o que Yves Schwartz chama de dramática do uso de si).

Avançamos, então, no ritmo da cronologia: o que acontece *durante a sucessão dos momentos presentes?* Como as pessoas inscritas no espaço tomaram as iniciativas que o/a trabalhador/a (que nós observamos) deve considerar antes de agir? Com estas duas questões tratamos do plano sincrônico: das ações simultâneas. No plano diacrônico, nós analisaremos a ação entre um ‘antes’ e um ‘depois’: no momento da ação é necessário considerar o que persiste do passado e o que está no futuro iminente. A medida que o tempo transcorre, o narrador (a pessoa que relata os acontecimentos do trabalho) vai encontrar *as bifurcações do seu agir, dito de outro modo, os momentos onde ela deveria escolher*. Um aspecto importante neste ponto é que a situação de referência deve ser recente para que a memória estabeleça as conexões, assim, a pessoa não precisará fazer um esforço particular para reconstituir as situações de escolha impostas a ela. Nós teremos, quase naturalmente, na condução narrativa, os ‘nós’ de limitações que deveriam ser resolvidos no momento da tomada de iniciativa. Nesse ponto nós estamos no coração do debate de normas. A pessoa deve agir, fazer alguma coisa. Mesmo que ela não faça nada, este é o seu modo de agir – eventualmente apesar dela. Então, ela deve resolver, decidir. Neste ponto que se desenvolve a terceira etapa, aquela da confrontação entre contextualização e observação (*Repérage – Ancrage*).

Ao longo de toda a entrevista nós podemos realizar pequenas pausas na narrativa para compreender a fundo, com o narrador, aquilo que se fez debate *para ele* no momento observado. Não se trata de travar um debate no curso narrativo, mas, unicamente, de esclarecer os termos da arbitragem. A confrontação disso que se passa realmente (*Ancrage* – o observado) com aquilo que foi planejado (*Repérage* – o contextualizado), inevitavelmente, conduzirá ao debate de normas. A pessoa pode dizer: “sim, efetivamente, neste momento, eu poderia ter feito deste ou daquele jeito – mas para mim, naquele momento, o mais importante era isto”. Aqui nós tocamos na dimensão dos valores e não somente nos saberes. Os saberes nós tivemos à disposição a partir da contextualização. Aqui nós tocamos nas escolhas – nos valores, em nome do que a pessoa faz desse modo e não de outro. O resultado, o

que será a renormalização, aquilo que pode ser observado, a maneira de decidir o debate de normas.

Procedendo desse modo, nós fazemos uma da narrativa da atividade, uma sequência de diversos debates de normas. É essa dinâmica que permite, ao fim da exposição, um intercâmbio entre as pessoas que ouviram a confrontação – o auditório que dispõe de todas as informações para entrar ‘em debate com o debate de normas’. Isso permitirá à pessoa de ir ainda mais longe no aprofundamento do seu próprio ponto de vista, ou seja, de desenvolver as razões pelas quais ela adotou tal ou tal modo de fazer. Tudo isso é extremamente formador, pois procedendo dessa maneira, nós adentramos o território da experiência da pessoa, a experiência vivida em um dado momento. Não o vivido no senso comum: tal fato associado à tal emoção – mas o vivido no sentido do encontro com o meio: o fato interpretado por um ponto de vista, um posicionamento valorativo (a emoção se refere ao corpo-si).

Percebe-se que neste tipo de exercício, não há risco de derrapagem, pois nós não seremos invasivos, nós não nos imbricaremos na subjetividade da pessoa através das suas escolhas (sabendo aquilo que ela pensa, aquilo que a comove, o que ela vive intimamente), pois nós temos juntas a norma e a renormalização. Nós mobilizamos a parte subjetiva da realidade mediante a interpretação feita pela pessoa acerca do que ela percebe, mas somente tendo em vista aquilo que foi recuperado na contextualização. Nós temos juntos a norma e o tratamento dela pela pessoa. Nós podemos questionar a relação entre os dois: “você havia previsto fazer desse modo, mas, de fato, você fez deste outro jeito. Como você se situa nessa lacuna entre os dois?”.

Eu diria que essa abordagem tem uma vantagem em relação a outra proposta, aquela da “Instrução ao Sósia”⁹. No meu ponto de

⁹ O método de ‘Instrução ao Sósia’ foi elaborado por Ivar Oddone, médico e psicólogo italiano e apropriado, posteriormente, pela Clínica da Atividade, pelo trabalho do psicólogo francês Yves Clot. Para aprofundar-se nesta perspectiva sugere-se a leitura das obras: ODDONE, Ivar; RE, Alessandra; BRIANTE, Gianni. *Redécouvrir l’expérience ouvrière – vers une autre psychologie du travail?* Paris: Editions Sociales, 1981 ; Clot, Y. (2001). *Méthodologie en clinique de l’activité. L’exemple du sosie*. In M. Santiago-Delefosse & G. Rouan (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie* (p. 125-147). Paris: Dunod.

vista, (e é por isso, eu acredito, que seja recomendado que apenas pessoas com formação em Psicologia conduzam esse tipo de entrevista), o risco do método de instrução ao sócia é de nos aventurar inabilmente na subjetividade do outro, desrespeitando fronteiras, pois o trabalho mobiliza intensamente o sujeito. Contrariamente, nesse método da dupla antecipação (*Repérage-Ancrage/ Contextualização-Observação*), o que nos protege dessa aventura é a relação entre a pessoa e o meio normativo. Nós temos sempre os dois lados: o da norma e o da renormalização. A pessoa que expõe sua narrativa, efetivamente, falará de si mesma, da sua subjetividade, mas sempre dentro das fronteiras desta lacuna entre a norma e a renormalização. Nós nos enraizamos realmente na situação presente, mesmo se nós evocamos, neste momento, a atividade tal qual nós gostaríamos que ela tivesse sido, como nós havíamos sonhado que ela seria – em suma, a dramática do uso de si.

GH: Seu segundo livro ‘Competência e atividade de trabalho’ é dedicado ao aprofundamento do conceito de competência, sustentado pela *démarche* ergológica. Após uma densa reflexão, o senhor propõe que a “única modalidade de julgamento da competência é uma avaliação que passe pelo debate”. Como esse debate pode ser conduzido no contexto das organizações?

LD: Este livro trata de uma reflexão sobre a competência a partir da prática que eu tenho em formação e em avaliação. Eu penso que o termo competência tem um grande potencial, ele pode se tornar muito rico, mas é um termo que é, do mesmo modo, perigoso, pois ele pode ser mal utilizado. Yves Schwartz percebeu isso desde o fim dos anos 1980, quando ele trabalhou com o binômio qualificação e competência, e destacou, já naquele momento, que existe um risco de incompreensão da competência. Diante desse cenário, ele propôs a abordagem dos *seis ingredientes da competência*. Infelizmente, já se passaram 25 anos e, no meu ponto de vista, ela ainda não foi bem compreendida.

Atualmente, a competência é utilizada, por vezes, de maneira desumanizante, e por isso ela é, frequentemente, malvista. Muitas pessoas são hostis à ideia de competência. Nós temos a impressão de que ela é uma ferramenta de dominação. Por que? Porque nós percebemos a competência como uma norma e não como uma

renormalização. No uso corrente do termo competência, nós não percebemos o uso conjunto da norma e da renormalização. Se nós olharmos para a norma, nossa perspectiva será restrita ao antecedente e anônimo. Então, é muito prático para as empresas, à medida que a competência será indexada como as demais normas. Nós podemos manter um perfil de competência e criar um referencial de competências.

É bastante prático, assim como é bastante perigoso. Nesse espírito, nós buscaremos nas pessoas exatamente essa norma, esse referencial de competências. Todavia, a abordagem ergológica nos ensina que nós temos de ter sempre juntas, norma e renormalização: isso significa que uma pessoa é considerada competente pois nós introduzimos o debate sobre sua relação com o meio de trabalho. Nós introduzimos o debate, o que quer dizer que ela tem um ponto de vista que concerne ao seu encontro com o meio e com os outros, aqueles que trabalham com ela, aqueles que organizam o trabalho, que o enquadram, que o avaliam. Eles também têm um ponto de vista – conseqüentemente, a competência será uma maneira de falar da atividade, por meio de um ponto de vista. Se todos concordam em falar da ‘competência’ referente a um certo trabalho, nós diremos que a pessoa é beneficiária de um julgamento de competência.

A competência não é uma coisa, tampouco ela é algo que pode ser adquirido como tal (aquilo que é adquirido, o julgamento dos outros sobre si ‘referente à’). A competência é a expressão de uma relação que nós conservamos – esta é a etimologia da palavra competência, em latim *competens*, que quer dizer: *que se adequa à, que convêm à...* A competência é uma relação, a expressão de uma relação entre a pessoa e seu meio. É verdade que a competência também tange atos bem precisos: nós devemos poder descrever esses atos de maneira objetiva. Diante disso, percebemos que o modelo dos ingredientes da competência é muito interessante, pois ele é suficientemente flexível como modelo inteligível que permite o entendimento de como a competência pode ser objetivada e, ao contrário, restituir a subjetividade de alguém.

Para esclarecer isso, eu vou tomar emprestado o exemplo que Jacques Duraffourg desenvolveu quando ele foi ao Brasil para uma conferência do DIEESE, em 1997, que se chama: ‘Um robô, o

trabalho e os queijos'¹⁰. Naquela ocasião, Jacques Duraffourg contou o caso de uma fábrica de queijos que foi automatizada. Antes da robotização, o posicionamento dos operários dessa fábrica permitia que eles observassem a passagem dos queijos na esteira: alguns queijos eram virados e outros não, pois eles ainda precisavam de tempo de maturação para que estivessem adequados para venda. O engenheiro que concebeu o robô assistia a conferência e contou ele mesmo o que aconteceu: “eu havia feito o meu trabalho, eu havia automatizado a linha de produção. Um dia a empresa me ligou e disse: nós perdemos muito mercado, os clientes não estão satisfeitos, nós recebemos cartas de contestação; você deve voltar, pois alguma coisa não está certa”. Mas o engenheiro constatou que sua máquina funcionava perfeitamente, que ela não tinha nenhum problema. Entretanto, ele disse ao ergonômista que tinha compreendido o que havia acontecido ao analisar uma outra empresa, onde ele pode observar as operárias ainda na produção. Ele verificou que elas não viravam, necessariamente, todos os queijos. Elas tocavam, cheiravam, avaliavam os queijos antes de virá-los. Alguns queijos não eram virados, pois era muito cedo para fazê-lo. Ele concluiu que seu erro na automatização havia sido a tradução do gesto, do ato profissional, como uma operação mecânica padronizada. Na realidade, o trabalho destas operárias era avaliativo, para além da mera execução. Os robôs viravam o queijo quando o viam, enquanto as operárias avaliavam a situação antes de intervir.

Eu penso que este é um excelente exemplo para explicar os ingredientes da competência. O primeiro e o segundo ingredientes correspondem ao que nós chamamos de ‘tipo’ e ‘caso’. O tipo, ou seja, a tipologia, os saberes gerais que estão à disposição – e o caso é aquilo que se apresenta. Na história dos queijos, por um lado, havia uma tipologia e, por outro lado, o queijo que se apresentava na esteira em dado momento. O trabalho do engenheiro consistiu em ligar os dois. Quando tal caso se apresenta, o que é necessário fazer? Este foi o esquema integrado na máquina, que fazia a articulação entre o tipo e o

¹⁰ Acesso ao documento original (em francês): <http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/travail_ergonomie_duraffourg_chsct.pdf>. Versão traduzida para o português por Maria Lucia Salles Boudet e publicada na revista Trabalho & Educação, em 2013, com acesso em: <<https://seer.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/7523/5819>>.

caso, o esquema básico de todas as operações mecanizáveis: um tipo, um caso e uma articulação. Se considerarmos o trabalho de um garçom e transformarmos ele em um distribuidor de bebidas, nós faremos isso: o tipo, o caso e a sua articulação.

Yves Schwartz nos mostra, com os ingredientes da competência, que o tipo, o caso e a articulação se referem basicamente aos ingredientes 1, 2 e 3. Eu disponho de um certo saber e eu encontro uma situação peculiar, logo eu articulo o saber com a situação encontrada. Mas o ser humano não se restringe a isso, diferentemente da máquina. Nós vamos intervir com um outro ingrediente, que é o ponto de vista (ingrediente 4). Assim, as operárias na produção tinham um ponto de vista sobre o que elas estavam fazendo, elas faziam seu trabalho em nome de determinados valores: isto é importante; aquilo não é importante. Elas completavam o seu julgamento ao mobilizar dois tipos de recursos: os recursos pessoais (ingrediente 5), que caracteriza a pessoa em si, e então, os recursos do coletivo, que equivalem ao ingrediente 6. Schwartz explica que são estes três últimos ingredientes que permitem às pessoas que transformem seu ato 'básico' em um ato original. Aquilo que, no princípio, é apenas uma operação vai se tornar um ato realizado por um ser humano, um ator.

E então, na história dos queijos, o erro do engenheiro foi acreditar que o que as operárias faziam era uma simples operação, enquanto se tratava de um ato, realizado por um ator. O que é formidável com o modelo dos ingredientes da competência é que nós percebemos que existem ingredientes que permitem reconhecer o ato impessoal, no sentido de que podemos indexá-los em um referencial (impessoal significa que nós não definimos quem deve fazer algo), mas, ao mesmo tempo, nós percebemos que, na realidade, há sempre um ator, alguém que vai transformar o ato, que vai personalizar, singularizar o ato.

Quando nós apreendemos essa dinâmica, nós compreendemos que é possível utilizar o termo competência nas organizações sem violentar a atividade, pois nós a reencontramos tanto como debate de normas quanto como categorização indispensável para a gestão do coletivo, a sua organização e sua avaliação. Yves Schwartz intitulou seu texto "Os seis ingredientes da competência, um exercício

necessário para uma questão insolúvel”¹¹, para evidenciar este paradoxo da competência: nós reconhecemos que, em partes, categorizar a competência é indispensável para que possamos dizer o que as pessoas fazem (torná-la impessoal), mas é impossível caracterizá-la completamente, pois ela remete à atividade (ela será sempre pessoal).

Essas razões me fazem crer que a competência é uma bela ferramenta e explicam porque eu escrevi esse livro. Eu penso que a competência é uma excelente ferramenta, desde que bem compreendida. Nas organizações, se todos reconhecessem isso, ela poderia trazer oxigênio ao trabalho. Isso quer dizer que os gestores têm o direito de considerar que um ato profissional pode ser olhado sob uma perspectiva anônima, pois eles precisam organizar o trabalho, viabilizá-lo. No que se refere às normas antecedentes, eles precisam ter uma versão anônima da competência, detendo-se aos três primeiros ingredientes (o ato). Mas quando eles vão avaliar, eles devem saber que existem também os outros três ingredientes (o ator por trás do ato, quem vai transfigurar o ato). Assim, eles vão reabilitar o ser humano no seu ato, ao invés de separá-lo, dividi-lo, parti-lo em dois, o ato e o ator (a técnica de um lado e o humano do outro). O que é violento nas empresas é o entendimento de que o ato é uma propriedade dela e que ao ator resta vir com as suas qualidades e talentos, como se o ser humano não tivesse raízes, quando, na realidade, ele está enraizado no seu ato. É necessário defender que as pessoas tenham o direito de serem avaliadas por seus atos e não apenas por suas qualidades.

GH: Se nós pensamos na proposta da Indústria 4.0, quais são os desafios que temos para pensar a atividade de trabalho?

LD: Então, mas o que significa a Indústria 4.0? É uma indústria 100% automatizada?

GH: Podemos dizer que a proposta da Indústria 4.0 consiste na automatização de boa parte dos postos de trabalho e, que segundo seu discurso, implica principalmente a robotização de atividades degradantes para o ser humano. Entretanto, também se considera que novas profissões serão criadas.

¹¹ Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=pt&tlng=pt>.

LD: Eu acredito que a automatização deve estar a serviço do ser humano, sem a pretensão de substituí-lo. As tecnologias devem estar à serviço do humano, auxiliá-lo. O grande perigo é acreditar que as máquinas poderiam fazer todas as coisas e que ao humano caberia apenas ter ideias e avaliar o seu funcionamento. Isso é perigoso por todas essas razões que eu apontei nas questões anteriores. Precisamos lembrar que é a nossa relação com o mundo que permite a nossa existência. A nossa relação com o mundo sustenta os nossos atos. Nós não podemos privar o ser humano da avaliação do mundo, da construção de valores através de seus atos. Sobretudo, nós não podemos dizer às pessoas que a análise sobre o seu trabalho se baseia nas qualidades tais quais percebidas pelo recrutador. Infelizmente, é dessa maneira que acontece em muitas empresas atualmente. Nós recrutamos as pessoas e dizemos a elas: “eu contrato você com base nas suas qualidades”. Isso é totalmente arbitrário. Remete-nos a outros momentos, quando o rei decidia, ele mesmo, sobre a vida ou a morte de alguém. Diferentemente, o empregador deve dizer: “eu avalio você com base nos seus atos. Eu sei que é a sua personalidade, o seu ponto de vista, a sua experiência e mesmo suas características pessoais que sustentam a sua ação, mas a minha análise está calcada nos seus atos”.

Então, nas empresas do futuro será necessário identificar essa diferença. Quer dizer, nós precisamos compreender que as máquinas podem substituir um certo número de operações, mas existem coisas, que são da ordem do ato, que devem permanecer privilégio do humano. Nós não podemos supor que quando algo deve ser ‘feito’ isso seja remetido apenas às máquinas, pois isso significaria que nós privamos o ser humano do seu vínculo de pertencimento ao mundo, da sua razão de ser.

Por exemplo: a empresa japonesa, Toyota¹², há alguns anos, robotizou toda a sua produção, mas a direção decidiu recolocar pessoas nos locais onde haviam apenas máquinas. Eles perceberam que estavam perdendo mercado, pois receberam duras críticas por fazer sempre do mesmo modo, pela ausência de ideias. Mas para que o ser humano tenha ideias, é fundamental que ele seja inebriado pela

¹² Disponível em: <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20140408trib000824186/toyota-remplace-les-robots-pardes-hommes.html>>. Acesso em: 11 out. 2018.

realidade – é preciso que ele se encontre na situação de agir e seja desafiado por resistências do mundo real e não esteja apenas sentado em frente às telas e imaginando coisas, em desaderência. Ele precisa confrontar as resistências do mundo real, em aderência – resistir ao que resiste a ele. O ser humano existe na sua possibilidade de agir, de tomar a iniciativa, dos seus atos concretos. Assim, na indústria do futuro, entendo que precisamos manter a seguinte perspectiva: reservar o lugar do ser humano diante do mundo real a ser transformado – e não apenas no mundo virtual.