

Prefácio

Eu cresci nos anos 1970. Em muitos dias livres, meu irmão, minha irmã e eu saíamos de casa de manhã e só voltávamos quando necessário – muitas vezes não voltávamos antes de escurecer. Nós perambulávamos pela vizinhança, encontrando crianças como nós espontaneamente, ficando impressionados com as motocicletas “cinquentinhas” de crianças mais velhas, entrando em apuros, jogando bola, encontrando, criando e resolvendo problemas “no campo”. Quase nunca falávamos para os nossos pais para onde íamos, ou quão longe íamos. Não tínhamos como entrar em contato com eles sem ser percorrendo o longo caminho de volta para casa. Meus pais tinham uma sineta de vaca com um cabo (um presente incoerente de um tio, mas que veio a ser útil). Eles costumavam colocá-la para fora da janela de casa, tocando alto quando era hora de jantar, já que nós normalmente não estávamos perto o suficiente para escutá-los chamando por nós. Isso era nos dias de folga. Nos outros dias, nós íamos sozinhos de bicicleta para a escola, para praticar esportes e para aulas de piano, passávamos por ruas movimentadas, provavelmente quebrando as regras no caminho. E não estávamos sozinhos. O pré-adolescente normal tinha uma área de liberdade ao redor de sua casa maior que dois quilômetros naquela época. E, até quando saíamos dessa área, o que fazíamos não era constantemente acompanhado, não nos monitoravam os movimentos, não nos levavam de carro ou acompanhavam com um celular. Hoje, o alcance de crianças desacompanhadas fica a menos de 200 metros de casa. E, em muitos casos, pode ser de 20 metros ou até menos: apenas os confins de um quarto de adolescente.

Mais tarde, eu me tornei um acadêmico, escrevendo muitos livros que lidavam com riscos: livros sobre erros humanos, mundos de segurança crítica, falhas de sistemas. Eu pratiquei o que doutrinava, aprendendo a pilotar o Boeing 737, voando meio período para uma companhia aérea de Copenhagen.

Depois comecei a fazer acrobacias aéreas ilimitadas em planadores. Aprendi o valor de procedimentos e regras, de políticas e compliance e regulamentações. Mas eu frequentemente pensava sobre elas também. Ponderava sobre ter que segurar um corrimão para subir e descer escadas (ou ser demitido se não o fizesse), ou garantir que o café sempre fosse transportado em um copo com tampa (ou levar uma advertência se não o fizesse). Essas regras parecem mesquinhas, supercautelosas, condescendentes, infantilizadas. Ainda assim, essas eram as regras que – como em muitos outros locais de trabalho – vigoravam na Deepwater Horizon na véspera do pior de todos os desastres de derramamento de petróleo: a explosão do Poço de Macondo, que resultou em onze mortes, inúmeros feridos e o maior derramamento de petróleo da história.

Nunca na história o trabalho pareceu tão seguro. Nunca também na história a segurança foi tão burocratizada. Nos últimos vinte anos, muitos países têm visto um aumento para o dobro, ou até o triplo, da burocracia de segurança e requisitos de compliance. E, ainda assim, seus resultados de segurança não têm melhorado muito, em particular nas taxas de acidentes graves ou fatais, ou na proporção de desastres devido à segurança de processos. Se fizermos mais do mesmo – mesmo que sejam demandas de compliance mais minuciosas, mais contagem e tabulação de incidentes e lesões de baixa gravidade, mais listas de verificação, procedimentos e criação de registros de evidências em papel – nós provavelmente só teremos mais do mesmo. De fato, parece que mais burocracia e compliance tem menos a ver com administrar a segurança das pessoas por quem nos sentimos responsáveis do que com administrar a responsabilidade das pessoas para quem elas trabalham. Hoje em dia, nós fazemos as pessoas fazerem muito trabalho para solucionar os problemas de outros, mas isso não faz nada para melhorar como o trabalho é feito localmente. Na verdade, isso pode até mesmo atrapalhar o trabalho feito localmente – e impedir que ele seja feito de uma maneira eficiente ou com segurança. Este tipo de intervenção não vai deixar ninguém muito mais seguro.

Certamente, iniciativas burocráticas do último século – regulações, padronização, controle centralizado – podem receber os créditos por muito do progresso feito em segurança. Intervenções do Estado e de organizações individuais conseguiram nos tirar das condições chocantes do início da era industrial. Nós *tínhamos* que organizar, padronizar, nos juntar e lutar contra riscos desnecessários e inaceitáveis. *Tínhamos que resolver problemas coletivamente; tínhamos que buscar a possibilidade de coerção do Estado ou de outras partes interessadas para fazer isso acontecer.* Hoje, um índice estável de acidentes, fatalidades e desastres em muitas indústrias mostra que ainda temos muito a fazer. Pode

ser que a burocracia e a compliance tenham nos levado o mais longe que podem em várias dessas indústrias. Enquanto isso, criamos uma situação em que uma grande parte da renda nacional é consumida na desordem burocrática e atividades de compliance – vigilância, avaliação de riscos, notificação, fiscalização, criação de normas, de políticas, inspeções e muito mais. É um grande custo nas economias, com benefícios marginais cada vez menores.

E, ao mesmo tempo, nós estamos removendo algo fundamental sobre a humanidade do trabalho: as alegrias de ter o controle local, de iniciativas e inovações; a dignidade e o triunfo de resolver problemas coletivamente; a possibilidade de visões revolucionárias que vencem obstáculos que todos achavam que sempre existiriam. É valioso celebrar e proteger essas coisas por si só – porque elas tornam o trabalho extremamente significativo. Mas há mais. Paradoxalmente, estas são precisamente as fontes de resiliência em que precisamos beber para dar o próximo passo para aumentar a segurança. Trabalhos padronizados e feitos em compliance, afinal, são bons para lidar com os riscos que já conhecemos. Mas eles são praticamente incapazes de mostrar os riscos que ainda não conhecemos – a derrapagem gradual para falhas catastróficas que ocorrem debaixo de uma superfície reluzente de auditorias bem-sucedidas e baixas taxas de incidência. Entretanto, nós podemos ter um vislumbre disso se aprendermos como o sucesso é atingido quando há conflitos de objetivos, obstáculos organizacionais e limitações de recursos em seus aspectos mais perigosos. Se aprendermos como o trabalho é realmente feito, em vez de como a burocracia imagina que é, talvez possamos identificar o esboço do próximo acidente, e onde ele talvez aconteça, e – acima de tudo – o que os especialistas nos locais perigosos já fazem diariamente para evitar que esse acidente aconteça. Sufocar essas fontes de conhecimento tornando mandatórias mais regras de compliance, mais gestão sufocante de responsabilidades, significa dar um tiro no próprio pé.

Por que anarquismo?

Intervenções burocráticas não são boas para lidar com novidades, diversidades e complexidades. Elas querem medir coisas de uma maneira simplificada ou condensada, desenvolvem respostas-padrão e centralizam a autoridade para controlá-las e coordená-las. Este livro defende que precisamos lutar contra o triunfo de compliance e burocracia para recuperar parte da humanidade, dignidade, bom senso, criatividade e inovação do trabalho na linha de frente.

Para fazer isso, busca inspiração nas ideias do anarquismo. Anarquismo é um conjunto de ideais e ideias, não um estado de caos e desordem sem liderança (isso seria anarquia). O anarquismo valoriza a coordenação horizontal em vez de uma hierarquia autoritária de cima para baixo; o poder da diversidade e da perícia local; a liberdade de compliances coercitivas insignificantes; a possibilidade de ruptura com protocolos padronizados e de inovação além de rotinas obsoletas. Mesmo em sistemas altamente burocratizados e impregnados de compliances, o trabalho ainda é feito – e é feito com segurança em grande parte por causa da experiência e competência daqueles que trabalham nos locais perigosos. A visão de mundo dos anarquistas é surpreendentemente próxima da complexidade da ciência. Os sistemas complexos não têm autoridade central, por exemplo, mas crescem por meio da auto-organização recíproca. Por causa das diversas contribuições e da abertura para o mundo, eles podem gerar conhecimentos inovadores e soluções que estão fora do alcance de uma burocracia autoritária. E os sistemas complexos produzem alças de *feedback* positivo e negativo, assim como as comunidades anarquistas, o que ajuda a escolher soluções efetivas e suprimir e autocorrigir o que não funciona. A partir dessa inspiração, este livro quer:

- Apontar o tamanho do problema que enfrentamos com a segurança hoje. O progresso na segurança foi bom, mas agora desacelerou para um ras-tejo e está retrocedendo em algumas indústrias. Aplicar mais do mesmo (por exemplo, mais burocracia e compliance) leva a mais do mesmo (zero progresso e repressão de inovação e capacidade de adaptação).
- Explicar de onde vem historicamente a dependência da burocracia e da compliance, levando você de volta ao alto modernismo autoritário e mostrando como isso funciona na governança e gestão da segurança hoje.
- Mostrar como isso deu origem à burocracia de segurança que cresceu como resultado do aumento de regulamentação, depois desregulamentação, um aumento em contratações, gestão de responsabilidade, capacidades tecnológicas para vigilância, notificação e armazenamento de dados e, em muitos casos, até um aumento intrínseco por meio daquilo que é conhecido como empreendedorismo burocrático.
- Sensibilizá-lo sobre algumas das consequências corrosivas desse arranjo, incluindo a infantilização de trabalhadores e a manipulação de metas (que um dia foram medidas) para abastecer a burocracia responsável com seu “indicador de boa aparência” (ou IBA).

- Expor como, em um mundo complexo, outras respostas para esse problema são necessárias, respostas que podem tirar sugestões do anarquismo enquanto escola de pensamento sobre como governar problemas complexos de modo horizontal, diverso e recíproco.
- Apontar possíveis saídas para o dilema que criamos para nós mesmos.

Este livro oferece inspirações do lado mais brilhante do anarquismo. Ele faz com que você reavalie a autonomia humana e a autodeterminação, que aprecie a mão de obra e imagine um local de trabalho livre de coerção para cumprimento de regras ilógicas que as próprias pessoas não criaram. O que isso significa, em termos práticos, para você e sua organização? Entre outras coisas, você irá se sentir inspirado para:

- Limpar a confusão de burocracia e compliance, remover procedimentos duplicados e cortar a papelada desnecessária.
- Promover segurança não como uma responsabilidade burocrática imposta pela gerência, mas como um princípio orientador compartilhado horizontalmente.
- Oferecer autodeterminação que permita que as pessoas otimizem como o trabalho é feito localmente.
- Reforçar as capacidades de auto-organização e coordenação mútua, para que as equipes descubram jeitos novos e melhores de trabalhar.
- Facilitar a interação e construir conexões entre especialistas que não teriam contato entre si normalmente através de silos burocráticos, ou que não conheceriam pessoas com opiniões divergentes (ou que poderiam facilmente escolher ignorá-las).
- Criar condições para a motivação interna, oferecendo autonomia para trabalhadores sobre como as tarefas são executadas, a possibilidade de ganhar maestria ao fazer essas tarefas e o senso de perseguir um propósito maior que eles mesmos ou seu salário.
- Ser honesto sobre quem estávamos realmente tentando proteger com mais burocracia e cumprimento de regras (o trabalhador ou aqueles para quem ele trabalha?) e ser mais realista sobre os limites da gestão de responsabilidades por meio de demonstrações de compliance com regras insignificantes que têm muito pouco a ver com a forma como o trabalho é feito.

- Conduzir microexperimentos em seu próprio local de trabalho. São projetos de pequena escala seguros para falhas (preferencialmente configurados de forma comparativa entre unidades ou departamentos) para descobrir melhores formas de trabalhar com menos regras.

Como o livro faz isso

O Capítulo 1 introduz um exemplo (ou espantalho) de um alojamento residencial em uma mina para mostrar os efeitos totalizantes e sufocantes da compliance a regras de segurança e burocratização. Feito para entreter e informar, esse exemplo é um pastiche de três lugares de trabalho diferentes (e reais). Depois de mostrar os objetivos do livro logo depois do exemplo, o capítulo mergulha nos dados reais que sustentam seu argumento: os custos da burocracia e compliance de segurança são maiores do que nunca, mas ainda assim não nos tornamos muito mais seguros nas últimas duas décadas; a redução de acidentes e lesões está associada a mais acidentes e fatalidades; e regras e compliance têm um limite natural além do qual elas deixam de reduzir riscos e podem talvez criar novos riscos.

O Capítulo 2 pergunta, de forma mais fundamental, “quem tem o direito de governar”? Quem pode dizer para quem o que fazer para trabalhar de uma forma segura, e de onde vem esse direito? O capítulo aborda a prevenção de danos como a principal questão ética, mas também discute a obrigação do funcionário ou prestador de serviços independente de seguirem as regras da organização. Também fala sobre representação – ou seja, será que quem faz o trabalho está representado adequadamente na definição de como o trabalho deve ser feito? Depois mergulha brevemente em uma breve história política do “Estado” se envolvendo em criar “a sociedade perfeita” e mostra como as corporações inspiram-se nisso a partir do fim do século XIX, com suas próprias intervenções totalizantes na vida dos trabalhadores.

O Capítulo 3 discute a ideologia na qual as iniciativas detalhadas no Capítulo 2 se baseiam: o alto modernismo autoritário. Este refere-se à forte crença em conhecimentos científicos, técnicos e gerenciais para ajudar a sociedade a progredir, particularmente com uma organização administrativa mais forte e rigorosa. O capítulo explora três princípios de alto modernismo autoritário – padronização, controle centralizado e legibilidade sinóptica –, porque esses três formam a base administrativa para muito da burocracia de segurança atual. O capítulo discute superestruturas burocráticas e a necessidade da burocracia

de resumir (leia-se: simplificar demais) os aspectos de um mundo de trabalho complexo para que possa fornecer a si mesmo com os dados que precisa para funcionar.

O Capítulo 4 explica por que é fácil tornar as coisas difíceis ao analisar diretamente o fenômeno da burocracia de segurança. Introduce alguns exemplos (listas de verificação para trabalhos de escritório, avaliação de risco para saquinhos de chá) e depois explora os fatores que impulsionam a burocratização da segurança: o aumento de regulamentações, desregulamentação, preocupação com indenizações, terceirização, capacidade tecnológica para vigilância e gravações, e a burocracia como fonte de mais burocracia. O capítulo finaliza com uma avaliação sobre a segurança como uma responsabilidade burocrática para pessoas no alto da hierarquia, em vez de segurança como uma responsabilidade ética para pessoas mais abaixo na hierarquia.

O Capítulo 5 mostra como a mensuração transformada em metas deixa de ser mensuração. Ele usa o exemplo sinistro da campanha original “Corações e mentes” para mudar a opinião pública a favor da guerra do Vietnã e depois os vários tipos de “imposto sobre as janelas” usados na Grã-Bretanha e Europa, com o número de janelas como representativo do tamanho da propriedade. A manipulação deste tipo de mensuração para alcançar objetivos predeterminados parece óbvia em retrospectiva, e, no entanto, a mensuração da segurança hoje em dia é impulsionada pela mesma dinâmica. O capítulo discute a história e o uso de LTI (*lost-time injuries*: tempo perdido por lesões) como um exemplo de como gerenciar a mensuração e não de como medir para gerenciar. E mostra que os tipos de coisa que são usualmente medidos em segurança normalmente não têm valor preditivo quando se trata de prevenir acidentes e fatalidades.

O Capítulo 6 trata da infantilização da crescente compliance de segurança e da burocratização. Usa exemplos que são ao mesmo tempo extremos e extremamente comuns para defender que a infantilização é um subproduto da retirada da autonomia dos trabalhadores. Usa exemplos de segurança comportamental para mostrar como isso é feito nos locais de trabalho. A seguir discute razões para a infantilização, incluindo preocupações com ações trabalhistas, a ciência social da submissão e a crescente vigilância sobre o comportamento. Em seguida, volta-se para exemplos de subordinação de segurança para mostrar que a desobediência diária e subalterna é comum e necessária para que o trabalho seja feito. Tendo isso como pano de fundo, termina com uma consideração sobre o papel do profissional de segurança.

O Capítulo 7 reflete que, à medida que a frequência à igreja, a filiação religiosa e a relevância das regras divinas diminuíram vertiginosamente no Ocidente,

o número de estatutos relacionados à segurança e os gastos com investigações de acidentes patrocinadas pelo governo aumentaram dramaticamente. Isso sugere que eles representam uma resposta secular à contínua necessidade humana de explicar e sentir algum domínio sobre o infortúnio. A religiosidade social humana continua aparecendo, pois as relações sociais (como as dos locais de trabalho) continuam impulsionando crenças, formas de institucionalização e organização, princípios de fé, mitos e rituais. Estes incluem um compromisso com uma visão zero (ou seja, a abolição do sofrimento), rituais que se assemelham a orações, como “compartilhamentos de segurança” e “listas de verificação ‘take five’”, bem como um “sacerdócio” amplamente expandido de profissionais de segurança que patrulham a entrada na profissão por meio de certificação e outros tipos de habilitação.

O Capítulo 8 aborda o problema de burocratizar aspectos do trabalho – como segurança e gestão de riscos – em ambientes complexos. Mostra como suposições sobre linearidade, estabilidade e previsibilidade, as possibilidades de decomposição e de controle são importadas por intervenções do alto modernismo autoritário no local de trabalho, e explica por que essas intervenções não funcionam (ou funcionam de forma contraproducente). Em seguida, introduz a adaptabilidade e a diversidade como características vitais do trabalho e do trabalho seguro (ou resiliente); mostra a diferença entre trabalho como imaginado versus trabalho como feito; e oferece exemplos de “compliance maliciosa” e segurança vernacular: o tipo de experiência, competência e bom senso que um sistema baseado em padronização, controle centralizado e legibilidade sinóptica não pode reunir. E conclui com os requisitos para administrar a segurança em um mundo não determinístico.

O Capítulo 9 apresenta a diferença entre anarquia e anarquismo. O primeiro é um estado de coisas desordenado, que paradoxalmente muitas vezes surge de (ou responde violentamente a) esquemas repressivos da autoridade centralizada. Este último é um conjunto de ideais e ideias que representam uma crença na limitação do controle centralizado e no abandono dos meios coercitivos de submissão. Envolve a organização de comunidades de pessoas em bases voluntárias, cooperativas, horizontais. O capítulo percorre os pensadores anarquistas mais importantes, incluindo Proudhon e Kropotkin, para mostrar que as ideias são impulsionadas não por uma visão distópica e misantrópica do mundo que vê as pessoas como um problema a ser controlado, mas por uma visão harmoniosa e fortalecedora da humanidade.

O Capítulo 10 apresenta as saídas para o dilema criado por uma crescente compliance com a segurança e a burocracia. Sugere que devemos contar

histórias, não entorpecer uns aos outros com números; investigar sucessos em vez de apenas os fracassos; e organizar e limpar nossas burocracias – e falar sobre maneiras de fazer isso. O capítulo apresenta a ideia de “espaço compartilhado” no trânsito e o “Experimento Woolworths” inspirado nele. Isso envolveu a remoção de todos os processos de segurança de cima para baixo produzidos pela empresa, papelada, sinais, procedimentos, listas de verificação, requisitos de compliance e burocracia em um experimento de campo controlado, com resultados bastante surpreendentes. Ele é usado para encorajar outras organizações a adotar esses “microexperimentos” como uma forma segura de estabelecer uma base empírica e política para a mudança.

Este não é um livro político

Agora, há algumas coisas que este livro não é. Não é uma exposição histórica ou político-filosófica do anarquismo. Não é um tratado sociológico sobre as ligações entre anarquismo e pós-estruturalismo ou pós-modernismo. Não é uma análise comparativa do anarquismo de Kropotkin, Bakunin ou Proudhon.

Este também não é um livro contra a intervenção de um Estado *per se*. Morei e trabalhei muitos anos felizes na Suécia – um país onde o Estado está literalmente em todo lugar. Ele intervém na vida do berço ao túmulo. Saúde gratuita, educação gratuita do jardim de infância à universidade, merenda escolar gratuita. No entanto, essa onipresença do Estado não resultou em uma população oprimida e inquieta. Talvez porque o país seja pequeno (pelo tamanho da população), relativamente homogêneo, bem organizado e profundamente democrático, os suecos se veem *como* o Estado, assumindo responsabilidades e se autogovernando e autopoliciando por meio de uma densa teia de usos e costumes e regras não escritas. A presença visível da polícia é muito limitada; as regras do local de trabalho estão longe de ser tão semelhantes aos cuidados de uma babá quanto em alguns países anglo-saxões. No entanto, é um país seguro. Em comparação, as estradas são seguras. Os locais de trabalho são seguros. As ruas são limpas e seguras. As taxas de criminalidade e de encarceramento são baixas. E os suecos essencialmente não lutam em uma guerra há dois séculos. Lá, o Estado onipresente não é autoritário, totalitário ou opressor. Eu o conheci como um país de ampla igualdade, de felicidade e liberdade pacíficas, de bom senso prático e decência profundamente arraigada. Há muito pouco da prontidão para ações judiciais ou da gestão de responsabilidade mesquinha e melindrosa, do tipo vamos-escrever-uma-regra-para-tudo, que experimentei em

outros países. E, de novo de forma paradoxal, precisamente porque o Estado está em toda parte, as pessoas provavelmente se sentem livres para fazer o que faz sentido para elas – na garantia de que serão atendidas quando as coisas não derem certo.

Este livro também não promove a desregulamentação por si só. A desregulamentação pode ter consequências desumanas e autodestrutivas. Desastres como os de Elk River e Upper Big Branch, que ceifaram muitas vidas e foram devastadores para o meio ambiente, podem ser facilmente atribuídos em parte à desregulamentação. Foi a *ausência* do Estado, ou sua cooptação por interesses oligárquicos, que causou mais dor do que sua presença teria causado. Mas, além disso, a desregulamentação do governo normalmente leva a uma resposta adaptativa ou compensatória dentro das organizações regulamentadas. Essa resposta produziu *mais* regras no local de trabalho, aumento da burocracia organizacional mesquinha e aumento das demandas internas de compliance. A maioria das regras (incluindo saúde e segurança) que os trabalhadores agora devem seguir são impostas pela organização empregadora ou contratante, não pelo governo. Quando os governos se afastam da inspeção e regulamentação ativas, os sistemas internos de criação de regras, auditoria, verificação, gestão de segurança, avaliação de risco e policiamento de compliance assumem o controle – em parte porque a suposição é de que isso é o que um regulador governamental em retirada deseja ver. E, muitas vezes, esse regulador do governo também não sabe mais o que pedir ou procurar.

Este livro também não promove o neoliberalismo de livre mercado *per se*. O liberalismo econômico *laissez-faire* apoia a governança capitalista que ajudou a criar o tipo de alojamento de trabalhadores como o que você encontrará no Capítulo 1. Essas são maneiras baratas de colocar os trabalhadores onde está o trabalho, evitando investimentos em cidades ou comunidades locais. São também lugares solitários, austeros, isolados e desumanizantes, onde o corpo do trabalhador pode ser guardado, monitorado e cuidadosamente controlado até a hora do próximo turno de trabalho. O neoliberalismo também foi acompanhado, de forma ameaçadora, pelo que é conhecido como “responsabilização”, um aumento da proteção contra responsabilidades legais por meio da culpabilização dos trabalhadores por coisas que dão errado.

O livro também não promove o comunismo ou o socialismo extremo. A redistribuição da propriedade e dos meios de produção para as pessoas que fazem o trabalho não oferece garantia de autonomia, liberdade ou felicidade. Lenin, por exemplo, era um grande fã do taylorismo, a exploração desumanizante e mecanizada do trabalhador da qual ele uma vez zombou como sendo a

“extorsão capitalista do suor”. Em seus extremos, o libertarianismo tolera ou mesmo encoraja grandes disparidades na distribuição de riqueza, oportunidades e recursos. Isso faz um arremedo da autonomia, com exemplos monstruosos dos menos abastados tendo que fazer sacrifícios intoleráveis sobre sua saúde, suas vidas, sua segurança.

Na verdade, este não pretende ser um livro político. Com certeza, haverá pessoas que vão querer usar os argumentos dele para sua causa. Mas este livro não é um endosso de qualquer posição política. A razão para isso é que o anarquismo como ideologia não se baseia em nenhum tipo de dogma – além daquele de que os humanos devem ser livres de regras coercitivas. O ponto principal do anarquismo é que ele deve ser livre para definir o que é, livre para determinar onde e quando se aplica, e livre para desenvolver colaborativamente o que é necessário. Caso contrário, não seria anarquismo. Isso significa que o anarquismo é politicamente promíscuo. Ele é agnóstico sobre a esquerda *versus* a direita ou qualquer coisa no meio delas. As ideias e ideais do anarquismo são facilmente adotados ou cooptados por qualquer lado – realmente em qualquer lugar em que as pessoas estejam fartas de autoritarismo e governo de cima para baixo. Por outro lado, eles provavelmente são rejeitados ou combatidos com a mesma facilidade por qualquer lado, precisamente porque podem ser vistos como uma ameaça a interesses estabelecidos. O que este livro promove é um retorno ao bom senso. Exorta-nos a analisar seriamente a experiência e os conhecimentos dos trabalhadores. Encoraja-nos a desenvolver alternativas viáveis à compliance idiota e a separar as poucas razões genuínas para ter medo de nossa responsabilidade dos nossos esconderijos cada vez mais amplos atrás de montanhas de papelada irracional. Ele nos convida a encontrar maneiras de restringir a expansão burocrática para seu próprio benefício, e a ter uma mente mais aberta sobre o que consideramos evidência de excelente desempenho além daquilo que uma burocracia pode rastrear, encontrar e registrar para nós. E, acima de tudo, nos convida a sermos humanos, a sermos companheiros humanos, a vermos o poder de nossos colegas e de nós mesmos para coordenar e executar o trabalho de maneira competente para o risco, e não avessa ao risco.

E, no entanto, não é realista que um livro peça a derrubada total de um regime em favor de outro (ou de nenhum regime). Sempre haverá um cabo de guerra entre o encanto de soluções padronizadas e centralmente organizadas para problemas conhecidos e o da autonomia, revelação e inovação. Devemos confiar na ordem e obediência, gerando assim equidade e previsibilidade, mas potencialmente nos fechando para melhores maneiras de fazer as coisas? Ou devemos promover a autodeterminação e a independência, abrindo-nos assim

para a inovação e o empoderamento, mas potencialmente convidando a resultados incontroláveis? Qual apelo é o mais forte depende tanto da natureza do problema a ser resolvido quanto de sua posição e apetite ao risco. O contraste, com certeza, não é tão nítido quanto parece. Regimes de colaboração horizontal e autodeterminação quase inevitavelmente separam-se entre aqueles com mais voz e aqueles com menos poder. As inovações podem se transformar em novos padrões, que são policiados e sustentados por especialistas recém-capacitados. A especialização pode se tornar obsoleta, mas mantida, por causa da pressão social e da histerese, não porque não existam melhores maneiras de resolver o problema. Por outro lado, formas centralmente controladas de organizar o trabalho deixam nichos de inovação e de não compliance – oficialmente não reconhecidos, mas quase sempre necessários para realmente conseguir fazer o trabalho. Sistemas padronizados, burocráticos de governança da segurança e de gestão do risco também contribuíram sistematicamente para alguns dos maiores resultados descontrolados e indesejáveis da história.

Apolo e Dionísio

Esta, sem dúvida, é a tragédia e alegria simultâneas da condição humana. Por mais que nos organizemos para resolver nossos problemas, não há como ficar imune às alterações que derivam de nossa própria natureza. Se centralizarmos e padronizarmos, tendemos a favorecer algumas vozes em detrimento de outras, excluir diferenças e anular novos métodos. Se nos libertarmos inteiramente, passaremos a favorecer algumas vozes em detrimento de outras e, eventualmente, excluir as diferenças e anularemos os desafios às formas de trabalho horizontalmente acordadas. Dito isso, nunca devemos aceitar uma forma de governança simplesmente porque ela existe. Nem fizemos isso: o anarquismo é tipicamente uma resposta ao autoritarismo e ao governo de cima para baixo, da mesma forma que o desejo de autoritarismo e forte controle central é muitas vezes impulsionado pelo medo da anarquia, desigualdade e abertura livre para todos. Ninguém tem a palavra final – apenas a existência dessas duas pulsões opostas é uma constante.

Em seu livro *O nascimento da tragédia*, de 1872, Nietzsche usou os termos “apolíneo” e “dionisíaco” para estes dois impulsos diamétricos da cultura ocidental, localizando sua origem na mitologia grega. Apolo e Dionísio eram os dois filhos de Zeus, o rei dos deuses. Embora ambas as figuras tenham evoluído na literatura antiga como complexas e em conflito, Nietzsche atribui aos dois

os papéis que representam aspirações polares da natureza humana. Estas duas imagens estão conosco até hoje. Apolo representa a ordem, o planejamento, o pensamento lógico, a clareza, forma, cuidado, razão e racionalidade. Dionísio representa o prazer, o entusiasmo, a vontade, perturbação, desordem e liberdade – para o imprevisível e inesperado. Muitos escritores ocidentais desde então invocaram a dicotomia para inserir uma dinâmica – uma tração em suas peças, literatura e trabalhos. Einstein comentou sobre esse contraste: a mente racional é um servo fiel, disse ele, e a mente intuitiva um dom sagrado. Ele acreditava que nós criamos uma sociedade que honra o servo e que esqueceu o dom. Dado o ponto onde acredito que estamos na segurança hoje, vou deixar você tirar sua própria conclusão do meu primeiro nome. É derivado de St. Denis (padroeiro francês: pronuncie isso em francês e você praticamente ouvirá meu primeiro nome). Ele também era conhecido como São Dionísio.

