

Sidney Dekker

O ANARQUISTA DA SEGURANÇA

Apoiando-se na perícia e na inovação humanas,
reduzindo burocracia e compliance



Blucher

O anarquista da segurança:
apoiando-se na perícia e na
inovação humanas, reduzindo
burocracia e compliance

Blucher

O anarquista da segurança: apoiando-se na perícia e na inovação humanas, reduzindo burocracia e compliance

Sidney Dekker

Tradução

Flora Maria Gomide Vezzá

Título original: *The Safety Anarchist: Relying on Human Expertise and Innovation, Reducing Bureaucracy and Compliance*

O anarquista da segurança: apoiando-se na perícia e na inovação humanas, reduzindo burocracia e compliance

© 2018 Sidney Dekker, Routledge. O direito de Sidney Dekker de ser identificado como autor deste trabalho foi afirmado por ele de acordo com as seções 77 e 78 da Lei de Copyright, Designs e Patentes, 1988.

© 2023 ASAS

Todos os direitos reservados. Tradução autorizada da edição em inglês publicada pela Routledge, um membro do Grupo Taylor & Francis.

Nenhuma parte deste livro pode ser reimpressa ou reproduzida ou utilizada de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico, mecânico ou outro, agora conhecido ou inventado no futuro, incluindo fotocópia e gravação, ou em qualquer sistema de armazenamento ou recuperação de informações, sem permissão por escrito dos editores.

Os nomes de produtos ou empresas podem ser marcas comerciais ou marcas registradas e são usados apenas para identificação e explicação, sem intenção de infringir.

Coordenação editorial Jonatas Eliakim

Produção editorial Luana Negraes

Preparação de texto Maurício Katayama

Diagramação Negrito Produção Editorial

Capa Leandro Cunha

Imagem da capa Infinito elo, de Márcia Elizabéte Schüler

Venda proibida.

Blucher

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar

04531-934 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: 55 11 3078-5366

contato@blucher.com.br

www.blucher.com.br

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme 6. ed. do *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*, Academia Brasileira de Letras, julho de 2021.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios sem autorização escrita da editora.

Dekker, Sidney

O anarquista da segurança : apoiando-se na perícia e na inovação humanas, reduzindo burocracia e compliance / Sidney Dekker ; tradução de Flora Maria Gomide Vezzá. – São Paulo : Blucher : ASAS, 2023.

294 p. ; il.

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-796-5

Título original: *The Safety Anarchist: Relying on Human Expertise and Innovation, Reducing Bureaucracy and Compliance*

1. Segurança do trabalho 2. Administração 3. Indústrias
I. Título. II. Vezzá, Flora Maria Gomide.

23-0502

CDD 658.4

Todos os direitos reservados pela Editora
Edgard Blücher Ltda.

Índice para catálogo sistemático:
1. Segurança do trabalho

Segurança é uma guerra de guerrilhas sem fim.

James Reason, *The Human Contribution*

*A Guerra ajuda a preservar a atmosfera mental especial
que uma sociedade hierárquica precisa.*

George Orwell, 1984

O anarquista da segurança

“Tendo sido um profissional da segurança por 28 anos, estou absolutamente chocado com a atitude deste homem para com a profissão da segurança. Meus colegas de trabalho e eu não acreditamos quando ele se referiu aos profissionais de saúde e segurança como os ‘Nazistas da Segurança’ e ao RH como ‘Restos Humanos’. Será que este homem honestamente acredita que, 250 anos após a revolução industrial, os profissionais da segurança fizeram pouca ou nenhuma diferença na redução dos riscos de lesões nos locais de trabalho...? Que desgraça!! E então ele continua, dizendo que, se um trabalhador morre no trabalho, ele deve ter sido um bom trabalhador... Sério? Fiquei absolutamente pasmo com o comentário dele. Que desperdício de dinheiro. Vamos torcer para que ele nunca retorne ao nosso estado.”

“O melhor trabalho sobre saúde e segurança que já vi. Com uma pesquisa aprofundada, exemplos da vida real e bom senso, Dekker evita todo o lixo e burocratês usuais que são tão contraproducentes para a segurança e que atormentam completamente a profissão de segurança e os reguladores.”

– Respostas do público à palestra *Anarquista da segurança* (2016)

O trabalho nunca foi tão seguro como parece ser hoje em dia. A segurança também nunca foi tão burocrática. Nas últimas duas décadas, o número de regras de segurança e leis explodiu, e as próprias organizações estão criando

cada vez mais exigências de compliance¹ internas que precisam ser cumpridas. Burocracia e compliance agora parecem ser menos sobre gerenciar a segurança de trabalhadores e mais sobre controlar a responsabilidade das pessoas para quem eles trabalham. Ao mesmo tempo, o progresso em segurança tem diminuído. Muitas taxas de acidentes e lesões se estabilizaram. E, o que é pior, um desempenho de excelência na segurança contra acidentes de baixa gravidade tende a aumentar o risco de fatalidades e desastres. Fazemos os trabalhadores executarem muitas coisas que de nada adiantam para melhorar seu sucesso localmente. E, paradoxalmente, o acirramento da burocracia de segurança nos afasta da própria fonte de percepção humana, da criatividade e resiliência que podem nos dizer como chegamos ao sucesso e de onde o próximo acidente poderá vir.

Agora é a hora dos Anarquistas da Segurança: pessoas que confiem mais em pessoas do que em processos, que contem mais com a coordenação horizontal de experiências e inovações, que não concordem com regras mesquinhas e com seu cumprimento coercitivo, e que ajudem a recuperar a dignidade e a perícia² do trabalho humano.

Sidney Dekker (PhD pela Universidade do Estado de Ohio, 1996) atualmente é professor na Universidade de Griffith em Brisbane, onde comanda o Laboratório de Inovação em Ciências de Segurança. Descubra mais em sidneydekker.com

-
- 1 O termo inglês *compliance* refere-se à conformidade e observância de uma regra, por exemplo, uma especificação, uma política, um padrão ou lei. Por extensão, no âmbito empresarial, *compliance* é a denominação dada aos processos de adequação a legislações, normas e outros requisitos legais, bem como aos departamentos que se encarregam de aplicar tais processos e acompanhar a aderência da empresa a eles. É um termo de uso corrente nas empresas do Brasil, por isso optou-se por não traduzi-lo ao longo da obra. [N.T.]
 - 2 *Expertise*, no original. A tradução adotou o seguinte critério para este termo: nos casos em que se refere de uma forma geral a conhecimento especializado, foi mantido o vocábulo em inglês. Por outro lado, nos casos em que se referisse à maestria desenvolvida no trabalho advinda de conhecimento profundo, utilizamos o termo “perícia”. A escolha decorre do fato de que representa bem o que o autor quer dizer ao falar da “expertise” dos trabalhadores: um conhecimento advindo do exercício do trabalho com maestria e excelência. [N.T.]

Conteúdo

Agradecimentos do autor	11
Agradecimentos da ASAS	13
Prefácio à edição brasileira	15
Prefácio	23
1. Um caso para mudança	37
2. Nós sabemos o que é melhor para você.....	65
3. Alto modernismo autoritário	81
4. A burocracia da segurança	105
5. O que é medido é manipulado.....	133
6. Como somos infantilizados	161
7. Uma nova religião	185
8. Um mundo não determinístico.....	199
9. Anarquia <i>versus</i> anarquismo	229
10. Saídas	255
Referências.....	283

Agradecimentos do autor

Quero agradecer a Bob Wears por introduzir-me às ideias de anarquismo e à obra de James C. Scott, e a Lincoln Eldridge por levantar a comparação entre sacerdócios e as profissões ligadas à segurança.

Agradecimentos da ASAS

A edição brasileira deste livro foi organizada pela Associação de Saúde Ambiental e Sustentabilidade (ASAS), com o apoio do Ministério Público do Trabalho da 15ª região. O financiamento decorre do pactuado no âmbito da Ação Civil Pública nº 0010983-31.2018.5.15.0084. A ASAS agradece a todas as pessoas que fizeram parte deste projeto.

Coordenação geral

Amanda Aparecida Silva
Sandra Lorena Beltrán Hurtado
Daniele Fernandes Gallo

Tradutora

Flora Maria Gomide Vezzà

Revisores do texto

Adelaide Nascimento
Ana Yara Paulino
Daniele Fernandes Gallo
Fernanda Zanotti
Ildeberto Muniz de Almeida
Ingrid Barbosa Betty
Irina Natsumi Hiraoka Moriyama
José Martim Marques Simas
Raoni Rocha Simões
Vivian Aline Mininel
William da Silva Alves

Apoio no desenho de figuras em português

Sandra Lorena Beltrán Hurtado (Figuras 5.1, 5.2 e 7.1)

Editora Blucher

Jonatas Eliakim

Luana Negraes

Apoio do Ministério Público de Trabalho 15ª PRT

Dra. Carolina de Almeida Mesquita



Prefácio à edição brasileira

José Marçal Jackson Filho¹

Sidney Dekker, autor de *O anarquista da segurança*, pertence a um grupo seletivo de pesquisadores – Jens Rasmussen, John Cook, David Woods, Erik Hollnagel, Nancy Levenson, entre outros – que, desde os anos 1990, tem contribuído para o amplo desenvolvimento no campo das ciências da segurança e da engenharia de resiliência. Um novo entendimento sobre a noção de “erro humano” desenvolvimento de métodos sistêmicos de investigação de acidentes e catástrofes, valorização da análise do trabalho real como vetor de segurança, novas formas de se organizar e promover a segurança dos sistemas de produção são apenas alguns dos aportes da denominada nova visão da segurança.²

Tomei conhecimento da obra após assistir ao *webinar*³ sobre *O anarquista da segurança* proferido pelo autor e organizado pela Associação de Engenharia de Resiliência em 1º de maio de 2020, o que acabou me levando a comprá-la. Sua leitura foi fundamental para conduzir o projeto exploratório de pesquisa cujo objetivo foi desenhar um dispositivo institucional voltado à investigação de acidentes e promoção da nova segurança entre os anos de 2020 e 2022, ou seja, durante a atuação de um governo de extremo autoritarismo no Brasil.

O anarquista da segurança não é a obra mais conhecida do autor, nem a mais citada, como são *Drift into failure* (2011) ou *The field guide to understanding human error* (2014);⁴ não é também um manual que contém métodos e técnicas

1 Pesquisador titular da Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro).

2 Jackson Filho, J. M. (2022). Perspectivas da nova segurança. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 47, e2.

3 <https://drive.google.com/file/d/1UhYf5tsFk7DwS5zkujjX75VfYKje6yhy/view>

4 *Levados para o fracasso* (2011) e *O guia de campo para a compreensão do erro humano* (2014), em tradução livre.

a serem aplicados pelos profissionais do campo. Trata-se, todavia, de um texto provocativo, polêmico, que nos faz refletir ao questionar princípios, conceitos, modelos que influenciam a prática profissional da segurança, assim como a institucionalização dos serviços de segurança nas organizações, ou seja, “põe o dedo na ferida” da insuficiência histórica da disciplina, que, no caso brasileiro, contém contornos dramáticos.

O conteúdo interessa a todos os envolvidos com as questões de segurança, sejam docentes, pesquisadores, profissionais, dirigentes sindicais, trabalhadores, mas é dirigido sobretudo aos executivos e dirigentes que gerenciam processos, sistemas e pessoas, uma vez que o objeto central da obra é o desenho e funcionamento dos serviços de segurança das organizações.

O texto, assim, é perturbador ao mesmo tempo que é instigante. Isso fica evidente nas avaliações de dois participantes em um de seus eventos que se encontram na página 7 e mostram o impacto causado pelas ideias de Dekker. O primeiro, profissional com larga experiência na segurança tradicional, demonstra sua indignação e resistência às ideias do “anarquista da segurança”, enquanto o segundo reconhece a importância e necessidade das mesmas ideias para o desenvolvimento do campo da segurança.

Por que o texto provoca tais reações? A leitura sintética mas seletiva de minha parte das suas mais de 280 páginas, a seguir, pode ajudar a entender possíveis impressões e reações dos leitores.

A ação do anarquista da segurança (AS), objeto central da obra, é analisada e argumentada nas suas páginas em perspectiva dialética, isto é, a partir da tensão comum a qualquer ação humana. No prefácio, redigido por Dekker, a analogia a Apolo e Dionísio faz referência à tensão permanente entre racionalidade, organização e controle e/ou sentimentos, liberdade e autonomia na ação humana; o próprio título, na frase complementar, indica que a ação do AS é tensionada entre o polo da *expertise* humana que se alcança pela compreensão do trabalho real e a burocracia e obediência às normas pregadas pelos serviços da empresa, entre eles o de segurança.

Como os serviços (em sua maioria) tendem a se constituir burocraticamente, movidos pela produção crescente de procedimentos e exercício do controle sobre os que trabalham e operam os sistemas de produção, a emancipação da prática da segurança depende de se voltar prioritariamente para o polo da experiência humana se ela pretende ser de fato efetiva, se ela visa preservar a segurança das pessoas, processos e meio ambiente, argumenta o autor.

Daí o longo esforço em descrever e analisar a constituição das formas burocráticas desenvolvidas em diversas empresas, a obsessão dos serviços em impor

mais e mais procedimentos aos trabalhadores e trabalhadoras, assim como mostrar os desdobramentos absurdos e inefetivos à própria segurança gerados em serviços “de fachada” ou que buscam o controle total. Dekker lança mão de diversos exemplos reais ou originados em situações verídicas para expor as incoerências e absurdos dessa burocratização da segurança: o caso dos alojamentos para trabalhadores da mineração, o elevado número de procedimentos a ser seguidos por enfermeiras, o *checklist* utilizado no setor ferroviário, os procedimentos para fazer chá em uma empresa do ramo petrolífero etc. Quem atua no mundo das organizações e não conheceu na prática situações anedóticas como essas?

Esse mergulho no funcionamento burocrático dos serviços se faz a partir de um referencial pouco conhecido no campo das ciências da segurança, o do alto modernismo autoritário (AMA) proposto por C. Scott. Dentro desse referencial, a organização de empresas, de seus serviços, desenvolvimento tecnológico e de sistemas de produção, mas também de ações, políticas e instituições, se baseia na padronização de ações, centralização do poder, inteligibilidade sinóptica e métodos de submissão (da “sociedade civil”). Por meio da comparação com diversos exemplos históricos, apontados por Scott, Sidney Dekker explora os efeitos nefastos do uso do autoritarismo, como o empoderamento de poucos (que têm o direito de definir as regras a serem cumpridas pela maioria) e situações de injustiça e ineficiência residual e, em alguns casos, sistêmica.

Sidney Dekker aponta então os motivos e determinantes para o desenvolvimento da burocracia da segurança a serviço das empresas. Em diversas partes do livro, a necessidade de proteger as empresas em caso de litígio judicial passa a ser o móvel maior para o fenômeno, cuja consequência evidente é a diminuição da capacidade de segurança dos funcionários e dos sistemas de produção. Embora o serviço de segurança possa ser instituído apenas para atender as exigências legais (daí o papel de “espantalho”, apresentado no Capítulo 1), os serviços burocráticos tendem a exercer controle (total) sobre os empregados; utilizam-se indicadores que não representam a “produção da segurança”; os números são manipulados e “administrados”, premiações e bônus são oferecidos para induzir o atingimento das metas estabelecidas. A elaboração de procedimentos, feita por especialistas, é uma ferramenta que serve sobretudo para a proteção da empresa, sendo muitas vezes de difícil aplicação e limitando a operação.

A segurança se torna, assim, uma certa religião, que delega a seus profissionais o exercício do “sacerdócio”: transmitir as premissas dessa segurança (que vê nas falhas e características humanas o seu problema) e cobrar a adesão

aos procedimentos que, em tese, serviriam para evitar os acidentes (falsa premissa). Os trabalhadores são constrangidos a se submeter ao sistema e suas premissas, seguir normas que não se aplicam e ser controlados por sistemas de gestão do comportamento! A segurança na ação experimentada pelos trabalhadores é, geralmente, contrariada pela segurança oficial. A produção é constrangida pela segurança oficial,⁵ mas isso não é necessariamente percebido pelas organizações como um problema maior ou algo que está na origem dos problemas de produtividade.

A definição de segurança proposta pelo autor se distingue da definição tradicional na qual a segurança é vista como a “condição na qual as coisas não saem errado”, mensurada por efeitos indesejados (doenças, acidentes), e que se faz notar quando não está presente (isto é, quando ocorre um acidente, por exemplo). Para Dekker, a segurança é um não evento, dinâmica e continuamente produzido; é propriedade emergente dos sistemas de produção. Trata-se de um enigma,⁶ acessível apenas pelo conhecimento do trabalho real. Esse é o desafio que enfrentam os profissionais da segurança que pretendem ser anarquistas da segurança, o que convoca novas técnicas e modelos para a prática em mundo não determinista.

Com a definição de segurança apresentada ao final do Capítulo 8, inicia-se a segunda parte da obra; na primeira, o autor havia se dedicado a dissecar o funcionamento da burocracia da segurança, dos seus determinantes, das suas contradições e paradoxos na operação dos processos e na própria segurança dos trabalhadores. Na continuidade da segunda parte, conforme Capítulos 9 e 10, ele se volta à busca de saídas para superar o impasse colocado pela ineficiência da burocratização dos serviços para a segurança, inspiradas nos ideais do anarquismo que se opõem frontalmente à centralização do poder e padronização das ações, em suma, às formas autoritárias de governança das empresas e instituições.

Para Dekker, a segurança de sistemas dinâmicos e complexos, fabricada pelo coletivo de trabalhadores, é favorecida pelos ideais anarquistas ao envolver a “organização de comunidades de pessoas de forma voluntária, cooperativa e horizontal” (p. 229). As formas de organização inspiradas nesses ideais

5 Hollnagel, E. (2014). *Safety I and safety II: the past and future of safety management*. Farnham, UK: Ashgate.

6 Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P., & Carballeda, C. (2004). Apport de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 497-514). Paris: PUF.

favorecem o desenvolvimento da autonomia dos trabalhadores (não qualquer autonomia, mas aquela que respeita os limites de sua aplicação e dos demais envolvidos e tem propósito) e da motivação intrínseca a suas atividades; consideram a diversidade de posições e perspectivas para a tomada de decisão e, ao privilegiar a segurança na ação, são mais efetivas do que aquelas fundadas no controle centralizado e autoritário, incapaz, por definição, de controlar situações complexas.

Como crer que a municipalidade de Dretchen, na Holanda, para diminuir a taxa de acidentes envolvendo carros, bicicletas e pedestres em zona de acesso (com quatro vias) ao centro da cidade, retirou equipamentos, controles e regras? Baseado nos preceitos anarquistas, o engenheiro do projeto buscou aumentar as interações entre os envolvidos, motoristas, ciclistas e pedestres, favorecendo a regulação coletiva e a segurança dos deslocamentos de cada um. Os resultados positivos inspiraram outras cidades no país e na Europa. Outra experiência, realizada agora na rede de lojas Woolworths, foi conduzida pela equipe de Dekker após a demanda de um executivo da organização sob a forma de um experimento. Controladas diversas variáveis organizaram-se em três grupos as lojas da rede segundo o tipo de funcionamento da segurança, e os resultados mostraram que a segurança foi mais efetiva nas lojas onde foram diminuídas as regras e procedimentos definidos pela hierarquia. Onze princípios para favorecer a governança da segurança pela direção das empresas e algumas dicas práticas para instituí-la nas empresas são fornecidos pelo autor, tendo como mote a capacidade da organização em se engajar e favorecer a segurança fabricada na ação pelos trabalhadores e trabalhadoras.

Esse rico conteúdo, que é transmitido aos leitores, é fruto de um amplo diálogo das ciências da segurança com outras disciplinas, o que é algo pouco comum. Sidney Dekker faz referência a diversos autores da filosofia, ciência política, sociologia, antropologia, psicologia, administração, engenharia, ergonomia, entre outras áreas, para contrapor ou dar suporte a estudos no campo da segurança no que tange à institucionalização e burocratização dos serviços nas empresas. Além disso, conceitos, teorias e pressupostos são confrontados às situações reais que ilustram ou questionam os fundamentos conceituais. Poderia se imaginar, diante da ambição da obra e do projeto, que é um texto de difícil leitura; pelo contrário, a leitura flui diante da qualidade da argumentação, da leveza e do estilo de redação.

Essas qualidades não impedem, todavia, que o texto seja perturbador, como foi o caso do participante que avaliou a conferência do autor nos Estados Unidos. Profissionais de segurança, em especial no Brasil, são formados

pelos dogmas de Heinrich e têm os trabalhadores como problema, cuja solução se encontra no controle do comportamento e na adoção de formas de punição quando procedimentos não são seguidos. Quem, como eu, desenvolve atividades de formação no campo da segurança conhece as resistências de tais profissionais para ir além do “julgamento” de valor que fazem sobre os atos dos trabalhadores.⁷ Negligência e imprudência rimam com “atos inseguros” que explicam, invariavelmente, os acidentes e servem para culpar as próprias vítimas.⁸ Sidney Dekker demonstra a fragilidade científica e prática desses conceitos e modelos.

Ora, cabe aos profissionais da segurança, engenheiros e técnicos, independentemente da sua experiência e conhecimentos, aplicá-los nas situações de trabalho das empresas. Muitos desses profissionais, “operadores” dessa lógica autoritária e burocrática, sofrem⁹ ou utilizam-se dela para sua proteção e de suas empresas (mesmo sabendo que seus fundamentos são frágeis). O “anarquista da segurança” instiga, conforta e, em alguns casos, pode até ajudar a libertar os profissionais que operam tais serviços, mas que sabem dos seus limites e conhecem seu verdadeiro propósito, o da proteção da empresa. Dekker aponta a busca do trabalho real como saída.

Essa situação não é nova. Em 2002, apresentei e escrevi, com um colega engenheiro de segurança de grande empresa do ramo mineral, um texto para o congresso da Associação Brasileira de Ergonomia sobre a articulação entre ergonomia da atividade e prática da segurança do trabalho. Questionávamos como os engenheiros de segurança poderiam ter acesso ao trabalho real se seu papel era desenhar e controlar a aplicação de procedimentos. Nosso trabalho teve origem nos seus questionamentos na ocasião em que sua equipe de segurança foi obrigada a fazer o controle do tráfego nas áreas internas após o término do contrato com a empresa de segurança patrimonial. Os profissionais de segurança haviam se tornado policiais.

A obra instiga a todos os que consideram o trabalho real como central para a fabricação da segurança nos sistemas de produção industrial ou de serviços. Dialoga, dessa forma, com os pesquisadores e profissionais que praticam a

7 Lima, F. P. A. (2000). A formação em ergonomia. In C. Kiefer, I. Fagá & M. R. Sampaio (Orgs.), *Trabalho, educação e saúde* (pp. 133-148). São Paulo: Fundacentro.

8 Vilela, R. A. G., Iguti, A. M., & Almeida, I. M. (2004). Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes de trabalho. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(2), 570-579.

9 Inoue, K. S. Y., & Vilela, R. A. G. (2014). O poder de agir dos Técnicos de Segurança do Trabalho: conflitos e limitações. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 39, 136-149.

ergonomia da atividade, bastante difundida no Brasil, e que sustentam o interesse por uma engenharia do trabalho.¹⁰

O livro não versa apenas sobre os serviços de segurança, seu desenho e funcionamento. O autor trata, de forma geral, do desenho organizacional. Sidney Dekker, apoiado nos construtos de C. Scott, mostrou a ineficácia de diversas empresas, empreendimentos e políticas organizados segundo os princípios do alto modernismo autoritário. Pode-se dizer que, ao esconder o verdadeiro propósito da burocratização da segurança, ou seja, a proteção da empresa, o que se observa, como deixa claro o autor, é o cinismo subjacente ao desenho dos serviços. O livro é, dessa forma, um alerta para o desenho das organizações e seus serviços, para se prevenir dos riscos provocados pelo desenho organizacional baseado no AMA.

Aliás, nos últimos quatro anos, a instituição na qual trabalho foi redesenhada e governada por princípios semelhantes aos do AMA. Vivenciaram-se a centralização e criação de superestrutura de controle, gestão por portarias, implementação de ferramentas para legibilidade sinótica, medidas administrativas colocadas em prática para a submissão dos servidores. Uma forma autoritária, refratária à participação dos servidores, foi exercida para governar o centro de pesquisa sobre saúde e segurança do trabalho (*sic*)!, processo analisado e descrito em profundidade por Liberato.¹¹

O *cinismo* foi justificar que a motivação para tais mudanças foram, segundo seus proponentes, a transparência e eficiência públicas. Na verdade, o redesenho organizacional visava impedir e controlar determinadas temáticas e viabilizar, por meios alternativos, temas e análises de interesse daquele governo (atreladas à continuidade da reforma trabalhista brasileira). Evidentemente, diversos casos de afastamento por problemas de saúde dos servidores foram observados e podem estar associados à forma de gestão adotada. Trata-se de uma *ironia* quando se constata que o objeto da instituição é a segurança e a saúde dos trabalhadores.¹²

A expressão de formas autoritárias na gestão de diversas instituições públicas brasileiras, o prejuízo às ações de Estado, os efeitos nefastos aos servidores

10 Braatz, D., Rocha, R., & Gemma, S. (Orgs.). (2021). *A Engenharia do Trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Campinas: Ex-libris.

11 Liberato, L. V. M. (s.n.). O assédio institucional na Fundacentro (Nota Técnica 26). *Afipea Sindical*. <http://www.afipeasindical.org.br>

12 *Ibidem*.

e à sociedade também foram constatados por outros autores (ver a coletânea organizada por Cardoso).¹³

A leitura aprofundada mostra, enfim, que os princípios e ideais anarquistas propostos por Sidney Dekker são fundamentais, não apenas para desenhar serviços de segurança que visam garantir a segurança dos trabalhadores, mas também para conceber e implantar formas de organização, públicas ou privadas, que visem promover a experiência humana, a capacidade de inovação, o desenvolvimento sustentável e, quem sabe, nos prevenir do horror.

13 Cardoso Jr., J. C. et al. (Orgs.). (2022). *Assédio institucional no Brasil: avanço do autoritarismo e desconstrução do Estado*. Brasília: Afipea.

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.

1. Um caso para mudança

Bem-vindo ao paraíso

Deixe-me levá-los ao Campo Paraíso. Ele está localizado em um campo vasto, quente e plano, não muito longe de Paraíso, uma mina a céu aberto. Essa mina a céu aberto está tão longe da civilização que teve de montar sua própria versão dela ao seu lado. É para isso que serve o Paraíso. No acampamento de hospedagem e serviços do Paraíso, as coisas são seguras. Muito seguras. Durante o último ano, não houve um único acidente resultando em afastamento ou um incidente que tenha exigido tratamento médico. O Campo Paraíso é, na verdade, administrado não pela própria empresa mineradora, mas por Multidões Aprisionadas – uma corporação que também opera prisões para o governo. Eles têm muita experiência com homens brutos cujo acesso a oportunidades para brigar e se meter em problemas precisa ser cuidadosamente controlado. O Paraíso também se parece com uma prisão. É composto de oito filas retas de *trailers*, conectados por passarelas de concreto, cercados por uma cerca (para manter os animais fora, segundo eles) e postes de iluminação.

A fim de ganhar e manter o contrato para operar o campo para a empresa mineradora, Multidões Aprisionadas teve que adotar algumas regras e garantir que todos as cumpram. Quando o ônibus que transporta os mineiros chega perto dos portões do Paraíso, ele vai de ré para a sua vaga de estacionamento antes de abrir sua porta. Estacionar de ré é um requisito estabelecido pela empresa mineradora, pois sair de ré de uma vaga se mostrou arriscado. O ônibus estaciona na sua vaga, e seu alarme de ré pode ser ouvido por toda a fauna no raio de um quilômetro. Isto é para cumprir tanto com as regras da empresa mineradora quanto com as regras de trânsito do estado. Com o ônibus estacionado com segurança, na vasta clareira de cascalho, sem outro veículo à vista, a porta

do ônibus se abre com um assobio, e o motorista emerge sob a luz minguante. Antes de colocar os pés sobre o cascalho, o motorista coloca um capacete de proteção e um colete amarelo de alta visibilidade. A planície de cascalho em frente aos portões do Paraíso é propriedade da empresa mineradora e é operada por ela (o que há para operar, ninguém sabe). Quando “no local de trabalho”, todos os trabalhadores, visitantes, empreiteiros, gerentes e inspetores são obrigados a usar equipamento de proteção pessoal, o que inclui um capacete e um colete de alta visibilidade. Os gerentes são os mais fáceis de identificar, porque seus capacetes não são riscados e seus coletes de alta visibilidade são limpos. Na clareira de cascalho, a exigência da mineradora do uso de proteção auditiva é dispensada, já que o motor do ônibus está desligado quando o motorista e os mineiros desembarcam.

Devidamente protegido, o motorista sai do ônibus. Em sua mão está um conjunto de calços, semelhantes aos vistos em aeroportos para impedir que os jatos estacionados se movam. O ônibus está estacionado, com o freio de mão acionado, em um terreno perfeitamente plano. Se quisesse desafiar a gravidade e rolar de qualquer maneira, só poderia rolar sobre o mesmo terreno perfeitamente plano. A mineradora, entretanto, exige que os veículos estacionados com peso bruto superior a 2,5 toneladas métricas sejam calçados quando seu uso envolve embarque ou desembarque de pessoal, ou embarque e desembarque de material. O motorista calça uma das rodas do ônibus, caminha de volta para a porta e sinaliza para o supervisor que os mineiros podem desembarcar com segurança. Antes de saírem pela planície de cascalho até os portões do Paraíso, a uma distância de cerca de 100 metros, cada um deles recebe um colete amarelo e é convidado a colocar seu capacete. Os mineiros já estão vestindo roupas de alta visibilidade, porque essa é uma exigência para trabalhar na mina. Mas o requisito fora da mina exige especificamente que um colete amarelo seja usado sobre as roupas. Enquanto a fila de mineiros duplamente reflexivos se arrasta cansada em direção aos portões do Paraíso, a única coisa com a qual eles podem esbarrar são uns com os outros. A exigência de capacete é universal para a propriedade da mina Paraíso. Olhando ao redor do estacionamento, ninguém veria nada que pudesse realmente cair na cabeça de alguém – exceto talvez o próprio céu. Mas esse é um antigo mito nórdico que nunca chegou ao país onde o Paraíso está localizado. O capacete pode ser retirado dentro dos portões do Paraíso, já que os mineiros são protegidos contra a queda do céu por passarelas cobertas.

Ao lado do portão, dando as boas-vindas ao Paraíso, está uma placa com números que podem ser trocados, como os usados nos postos de gasolina para indicar o preço do combustível. No Paraíso, esses números mostram quantos

dias o acampamento foi abençoado com nenhum ferimento ou incidente. O número agora é 297. Porque, há 298 dias, um mineiro que usava sunga (ou chinelos) para tomar banho deixou cair um frasco de xampu pesado no dedão do pé. Seu ferimento foi um hematoma subungueal, que é uma coleção de sangue sob a unha. Ele ficou fora de ação por um dia, pois a pressão latejante da bolsa de sangue sob sua unha aumentou e andar tornou-se doloroso. A pressão foi finalmente liberada por um método chamado trepanação, que envolve fazer um pequeno orifício na unha com um instrumento agudo e aquecido (um alfinete no caso dele). O resultado foi uma pequena fonte de sangue, seguida de alívio. A trepanação não foi administrada por um médico. Isso foi uma coisa boa, porque teria contado como um ferimento de tratamento médico (do qual o Campo Paraíso não teve nenhum – nunca, muito obrigado; a placa ao lado da entrada diz isso também). Uma auxiliar de farmácia, sozinha na mina para administrar o paracetamol ocasional aos necessitados, teve que obter a aprovação para administrar a trepanação, primeiro pela sede da Multidões Aprisionadas, por meio de uma série de ligações telefônicas à capital, a muitas centenas de quilômetros de distância, e depois pela companhia de mineração.

Não que a auxiliar de farmácia se envolva muito nesse tipo de coisa. Porque não há lesões em que se envolver. Pelo menos não que ela, ou qualquer outra pessoa, saiba. Ou quer saber. Também próximo aos portões do Paraíso está uma grande placa que afirma “Ninguém se machuca hoje!”. Ela tem a forma de uma placa de trânsito. Os mineiros não têm certeza sobre o significado dessa afirmação. Pode ser um aviso, ou um fato estabelecido (bem, pelo menos nos últimos 297 dias), uma aspiração corporativa da Multidões Aprisionadas. Ou talvez seja simplesmente uma expressão de esperança, uma oração impressa? Eles não sabem dizer. Talvez seja um pouco disso tudo. Porque ninguém se machuca, obviamente ninguém se machuca. A solução que a maioria dos mineiros tem é usar uma pequena pochete (ou ter os bolsos do peito estufados). Na pochete, ou no bolso do peito, está um pequeno *kit* de primeiros socorros feito em casa. Ele atende aos requisitos das lesões que eles podem sofrer em seus trabalhos específicos: cortes, escoriações, lacerações. Eles aprendem sobre essa solução elegante em seu primeiro turno no Paraíso. Mineiros veteranos mostram-lhes como embalá-lo e também onde se tratar quando se machucar, para que os encarregados da segurança ou supervisores não saibam. Esse lugar tende a ser o banheiro masculino, que é obviamente um ambiente altamente estéril onde os mineiros podem cuidar com segurança de feridas abertas.

Para se proteger contra ferimentos como o do frasco de xampu, os mineiros agora são obrigados a usar botas com tampa de aço nas acomodações e

acampamento de serviços do Paraíso o tempo todo. Isso inclui suas idas ao bloco de chuveiros. A intervenção é um grande sucesso, já que nenhuma lesão no dedo do pé foi registrada por 297 dias. Muitos mineiros agora têm onicomicose, ou *tinea unguium*. É comumente conhecido como fungo nas unhas dos pés. Esta é uma condição (importante: não uma lesão!) que tende a se desenvolver em ambientes úmidos e quentes. A frente das botas com tampa de aço, nas quais os mineiros precisam colocar os pés após o banho, é um ambiente ideal. A maioria dos mineiros tem apenas um par de botas. Os mineiros que são flagrados sem botas, ou com cadarços desamarrados para deixar entrar um pouco de ar, são convidados a ter uma conversa com um profissional de segurança pela primeira vez (que fica gravada). Eles são oficialmente avisados pelo gerente de segurança se forem pegos pela segunda vez (o que é registrado). E eles são enviados para fora do local na terceira vez. Isso também acontece se os trabalhadores no acampamento quebrarem a regra do telefone celular três vezes: eles não devem usar o telefone enquanto caminham pelo acampamento – nem para enviar mensagens de texto, assistir vídeos ou falar nele. Cartazes gritam “Ao andar, não usamos celular!” de todas as paredes ao longo dos caminhos e também acima dos mictórios no banheiro masculino (que, aliás, não é um local onde você deseja “andar”). Ser expulso do local é chamado de “ganhar um assento na janela”. Como Paraíso está muito longe da sociedade humana conhecida, os aviões são usados para transportar os mineiros de um lado para outro. Aqueles que são demitidos normalmente recebem um assento na janela – por mesquinharia ou talvez como um ato de nobre caridade: os mineiros têm suas próprias opiniões a esse respeito. Enquanto o avião sobe, eles podem olhar uma última vez para o que imprudentemente apostaram e perderam.

Mas há muito o que desfrutar no Paraíso. Cada mineiro tem direito a um máximo de quatro latas de cerveja *light* por dia (de uma marca específica, por conta de um contrato que a Multidões Aprisionadas negociou a preços favoráveis com uma cervejaria). Não há outra bebida alcoólica, então as escolhas de bebidas são fáceis e o pedido é direto. As cervejas são servidas e cuidadosamente contadas por um funcionário da Multidões Aprisionadas em um dos *trailers* que funciona como um “bar”. Elas podem ser apreciadas apenas no *trailer* do bar ou em seu pátio. O pátio do bar é totalmente vedado para a segurança dos clientes. O pequeno pátio é acessível por três degraus acima do pavimento. É rodeado por corrimãos, nos quais se deve segurar em todos os momentos ao subir ou descer degraus. Uma placa pendurada sobre a entrada diz aos visitantes para terem “Quatro pontos de contato!” enquanto usam as escadas. Até hoje, ainda há confusão sobre isso. Os mineiros tentaram mostrar

uns aos outros como subir os degraus com quatro pontos de contato, mas eles travaram imediatamente. Afinal, ao levantarem um pé para a próxima etapa, eles perdem um ponto de contato. Um mineiro esguio, de braços muito longos, conseguiu alcançar simultaneamente os corrimãos de cada lado da escada com a ponta dos dedos. Ele ficou preso até que alguém sugeriu que o quarto ponto de contato poderia ser o contato visual. Contato visual – com os degraus! Todo mundo achou isso muito inteligente. Um mineiro mais jovem, um sujeito precoce das colinas do norte, teimosamente acreditava que os quatro pontos de contato se referiam à sua cota de quatro cervejas. Mas ele não descobriu uma maneira de estabelecer contato com as quatro latas ao mesmo tempo, a menos que as esmague quando estiverem vazias.

Para quem está mais inclinado a relaxar com atividades físicas após o turno de doze horas na mina a céu aberto, há uma pequena academia em um dos *trailers*. Naturalmente, os mineiros são obrigados a usar suas botas com tampa de aço na academia, já que os pesos pesados podem causar ainda mais ferimentos nos dedos dos pés do que uma garrafa de xampu. A altura máxima para empilhar e armazenar os pesos não pode ser acima da cintura, de modo que os ocupantes temporários do *trailer* do ginásio possam ficar isentos da obrigação de usar capacete. Apesar de o clima ser adequado, a ideia de instalar uma piscina foi descartada quando a Multidões Aprisionadas descobriu, ao fazer uma extensa avaliação de risco, que acidentes por afogamento podem ocorrer em águas com trinta centímetros de profundidade. Água mais rasa do que isso impediria qualquer exercício significativo. Mas há uma quadra de tênis, o auge do luxo no Paraíso. Ela está até equipada com uma cadeira de árbitro, para que os jogos possam ser arbitrados de forma adequada e justa. Multidões Aprisionadas adotou quase todas as regras de segurança da empresa de mineração, o que inclui suas estipulações sobre o trabalho em altura. Em um triunfo único do gerencialismo de segurança, ela descobriu que o assento da cadeira do árbitro está a 2,5 metros do solo. Isso o coloca um pouco acima da altura regulamentada em que a proteção contra quedas deve ser usada. Assim, os árbitros – isto é, mineiros voluntários que assistem a seus companheiros jogarem e fazem a complicada contagem de pontos exigida pelas regras do jogo – equipam-se com um cinto para trabalho em altura e sobem cuidadosamente as escadas da cadeira do árbitro (de alguma forma garantindo quatro pontos de contato) e se fixam com segurança assim que ultrapassam o limite de 2,5 metros. Isso não acontece muito hoje em dia. Ninguém mais joga tênis no Paraíso, porque é muito difícil correr atrás de uma bolinha quicando com botas com tampa de aço. E não há muito tempo em qualquer caso. Às 21h, um toque de recolher se

inicia no acampamento. O ruído é proibido; movimento é desencorajado. Apenas os grilos têm liberdade para festejar.

Instituição total ou espantalho?

Para alguns, a história do Paraíso pode parecer excessivamente distópica. Para outros, não passa de um espantalho: um oponente falso deliberadamente criado para ser derrotado no que se segue. Alguns podem até considerá-la absurda (normalmente pessoas que nunca trabalharam em lugares como o Paraíso). Na verdade, para outros é muito real; é sua realidade vivida, cotidiana. Eu não posso fazer você acreditar em nada disso. Não consigo te convencer sobre a validade dos exemplos oferecidos. Você terá que fazer isso por si mesmo. Mas, para que fique registrado, nenhuma das regras ou placas do exemplo do Paraíso são inventadas, nem as respostas típicas dos trabalhadores a elas. Todas elas são, na verdade, empíricas: retiradas de experiências em apenas três locais de trabalho diferentes. O espantalho, tal como é, simplesmente emerge quando as evidências disponíveis são reunidas.

O Campo Paraíso tem todas as características do que se tornou conhecido como uma “instituição total”: um lugar de trabalho e moradia onde muitas pessoas em situação semelhante, isoladas do resto do mundo por um tempo considerável, vivem juntas uma vida fechada e formalmente administrada. O que normalmente acontece em uma instituição total é que um tipo de autoridade paternalista se infiltra em todos os aspectos da vida vivida dentro dela. Nada do que acontece dentro de seus limites deixa de ser tocado, restringido ou controlado de alguma forma pelas pessoas que estão no comando. Essas pessoas, no entanto, provavelmente não moram todas no acampamento. Estudando esses arranjos de vida institucional na década de 1960, Goffman viu semelhanças entre asilos, prisões e, de fato, campos de trabalho. Isso faz com que não seja uma surpresa o fato de que as empresas responsáveis pela administração e alimentação de prisões também sejam proeminentes na administração de campos de trabalho e moradia como o Paraíso:

Primeiro, todos os aspectos da vida são conduzidos no mesmo lugar e sob a mesma autoridade central. Em segundo lugar, cada fase da atividade diária do membro é realizada na companhia imediata de um grande número de outros, todos os quais são tratados da mesma forma e obrigados a fazer a mesma coisa juntos. Terceiro, todas as fases das atividades do dia são

rigorosamente programadas, com uma atividade levando à próxima em um horário predeterminado, toda a sequência de atividades sendo imposta de cima para baixo por um sistema de regras formais explícitas e por um corpo de funcionários. Finalmente, as várias atividades executadas são reunidas em um único plano supostamente elaborado para cumprir os objetivos oficiais da instituição. (Goffman, 1961, pp. 5-6)

Menos ferimentos, mais acidentes e mortes

Mas, você pode protestar, o trabalho nunca foi tão seguro! Essas coisas, todas essas regras e precauções de segurança, elas tiveram ótimos resultados! Elas têm. Ou elas podem ter. Devemos nos orgulhar de tal realização. Mas por trás desse resultado se esconde não apenas um mundo distópico orwelliano de total vigilância e controle. Por trás disso também há complexidade e contradição:

- O fato é que o trabalho nunca foi mais seguro, e isso por mais de vinte anos. Em vários países desenvolvidos, o trabalho era de forma geral tão seguro no final da década de 1980 quanto é agora. No entanto, a quantidade de burocracia de segurança dobrou no mesmo período, sem qualquer aumento perceptível na segurança (Saines et al., 2014).
- Tentar diminuir a contagem de incidentes e lesões pode parecer bom, mas o risco de desastres na segurança de processo permanece o mesmo. O número global destes acidentes e o número de vidas que eles custam permaneceram relativamente estáveis nas últimas décadas (Amalberti, 2013; National Safety Council, 2004). E o que sabemos sobre lesões e incidentes não nos ajuda a prevenir fatalidades ou acidentes (Salminen et al., 1992).
- *E ter sucesso* na redução de uma taxa de incidentes com ferimentos leves definitivamente coloca uma organização em maior risco de acidentes e fatalidades. No transporte marítimo, por exemplo, a contagem de feridos caiu pela metade na última década, mas o número de acidentes marítimos triplicou (Storkersen, Antonsen & Kongsvik, 2016). Na construção, a maioria dos trabalhadores perdeu a vida exatamente nos anos com o menor número de acidentes (Saloniemi & Oksanen, 1998). E, na aviação, as companhias aéreas com menos incidentes apresentam o maior risco de mortalidade de passageiros (Barnett & Wang, 2000).

Regular o trabalhador não evita catástrofes

O que está por trás da produção desses acidentes e dessas mortes? É realmente devido ao fato de que algumas pessoas não usam seus equipamentos de proteção individual – que algumas não usam luvas quando as regras dizem que deveriam? É porque um trabalhador sobe na cadeira de árbitro do Campo Paraíso sem proteção contra quedas ou porque um trabalhador não tem quatro pontos de contato ao descer as escadas cambaleando com uma cerveja *light* em seu sistema? Dificilmente. Você provavelmente conhece este exemplo notório:

Durante anos, a BP ostentou seu recorde de segurança, apontando um declínio acentuado no número de escorregões, quedas e acidentes com veículos que geram dias de afastamento do trabalho, uma estatística que é seguida de perto tanto pela indústria quanto por seus órgãos reguladores. A BP havia estabelecido uma série confusa de regras que levaram a esse recorde, incluindo proibições de dirigir falando ao celular, descer escadas sem segurar o corrimão e carregar uma xícara de café sem tampa. Os bônus para os executivos da BP incluíam um componente vinculado a essas métricas de lesões corporais. A BP reduziu drasticamente sua taxa de lesões após a fusão da Amoco [a proprietária anterior da refinaria Texas City]. Mas as conquistas da segurança pessoal da BP mascararam as falhas na garantia da segurança de processo. No setor de energia, a segurança de processo geralmente se resume a um único problema: manter os hidrocarbonetos contidos dentro de um tubo ou tanque de aço. Desastres não acontecem porque alguém deixa cair um cano no pé ou bate a cabeça. Eles resultam de maneiras erradas de fazer negócios que permitem que os riscos se acumulem. (Elkind, Whitford & Burke, 2011, p. 7)

Eles, é claro, não estão sozinhos. Considere os mais de 7.500 galões (perto de 30 mil litros, ou uma piscina de quintal de tamanho médio) de cinzas de carvão tóxico que foram despejadas no rio Elk em Charleston, Virgínia Ocidental, em 2014. Este foi o terceiro derramamento de produtos químicos no Vale do Rio Kanawha (também conhecido como “Vale Químico”), deixando 300 mil pessoas sem água por vários dias. Um ano depois, o Senado da Virgínia Ocidental aprovou o Projeto de Lei 357, oficialmente denominado *Lei de Criação de Empregos e Segurança no Carvão*. Talvez a nomenclatura fosse cínica, porque não havia cláusulas de segurança na lei. Em vez disso, a lei

evitou que as empresas de carvão fossem processadas por violações do *Clean Water Act*, a menos que os padrões que foram violados estivessem especificamente escritos em licenças estaduais individuais emitidas pelo Departamento de Proteção Ambiental. O projeto de lei também descartou a aplicação desses padrões a futuras autorizações e relaxou a quantidade de alumínio legalmente permitida na água potável do estado. Não é preciso muita imaginação para prever que uma regulamentação mais rígida pode ajudar na prevenção e mitigação nesses casos. Mas isso é difícil de decretar. A maioria das corporações da indústria do carvão não está baseada na Virgínia Ocidental e é doadora generosa para as campanhas políticas do Senado dos Estados Unidos. “A indústria de energia nos Estados Unidos gasta US\$ 300 milhões por ano fazendo *lobby* no Congresso, utilizando um exército de três lobistas para cada parlamentar” (Lipton, 2017, p. 6).

O colapso de 2010 na mina *Upper Big Branch*, também na Virgínia Ocidental, que matou 29 mineiros, emergiu das conexões profundas entre interesses corporativos de fora do estado, dinheiro político, chefes de minas sem sentimentos, aplicação frouxa da lei e desregulamentação (Madar, 2016). Aprender com esses desastres de uma forma que aumente o rigor parece quase impossível. No início de 2017, o Congresso dos Estados Unidos acabou com as regulamentações que visavam limitar os danos que as minas de carvão causam aos rios e riachos locais (Lipton, 2017). É provável que, enquanto tal complexo político-industrial permanecer vivo e operante e continuar favorecendo certos interesses em detrimento de outros, ao mesmo tempo que declara quaisquer consequências negativas em algum estado dos Apalaches “externas” à sua proposição de valor, ele continuará derrapando em direção a desastres sistêmicos como *Elk River* e *Upper Big Branch* (Dekker, 2011).

Quando a regulamentação pode impulsionar a inovação

É aqui que a regulamentação pode ter um impacto positivo. Mas não é o tipo de regulamentação que gerencia os detalhes do comportamento do trabalhador. Em vez disso, é o tipo de regulamentação que força a inovação tecnológica em grande escala. Quando um estado decide proibir o uso de um determinado pesticida, por exemplo, ou colocar um limite nas emissões dos veículos, então – pelo menos nesse estado – o efeito é distribuído igualmente entre todos os concorrentes. Todos eles têm que se adaptar. Todos eles têm que pensar de forma diferente sobre o problema que precisam resolver; todos eles têm que

encontrar novas soluções. Ou seja, todos têm que inovar. Isso traz escala para a inovação, o que significa uma boa relação custo-benefício para o desenvolvimento, testagem e implantação de uma nova tecnologia. Aqueles que inovam cedo e efetivamente serão vencedores. Em um prazo (ligeiramente) mais longo, o custo de regulamentação e compliance pode ser compensado pelos ganhos trazidos pela inovação, competitividade e vantagem de mercado. Isso é conhecido como hipótese de Porter, que contradiz a visão de que a regulação necessariamente prejudica o crescimento econômico e restringe a inovação (Porter & van der Linde, 1995). A hipótese de Porter, que se concentra particularmente na regulamentação ambiental, sugere que uma regulamentação adequadamente projetada pode estimular a inovação e que essa inovação muitas vezes mais do que compensa os custos adicionais de ajuste à regulamentação, levando a um aumento da competitividade.

Será que a hipótese de Porter se aplica à regulação dos comportamentos do trabalhador? Em outras palavras, será que mais regulamentação do trabalhador leva à inovação de como o trabalho é feito e à inovação no gerenciamento e compreensão dos riscos que tornam as organizações mais eficazes na criação da segurança? Porter e seus colegas encontraram três condições sob as quais sua hipótese parece ser confirmada. Uma condição referia-se à certeza do processo regulatório em todas as suas etapas. A instabilidade e imprevisibilidade nos regimes regulatórios, qualquer que seja seu alvo, podem prejudicar a inovação e o investimento. Mas e quanto às outras duas condições: elas se aplicam à regulamentação do comportamento do trabalhador?

- *As regulamentações devem criar o máximo de oportunidades para a inovação – deixando a abordagem da inovação para a indústria e não para a agência reguladora.* Esse é o caso da regulamentação baseada no desempenho ou baseada em resultados (em vez de baseada na compliance). Mas isso dificilmente acontece na regulamentação do comportamento do trabalhador. Mesmo que os governos possam deixar as indústrias bastante livres para determinar como gerenciar exatamente a segurança de seu pessoal, essas indústrias, por sua vez, tendem a regulamentar as minúcias: os detalhes minúsculos da vida e do comportamento do trabalhador, desde quais itens verificar em uma lista de tarefas antes de levantar algo até remover alianças quando no local de trabalho e mesmo como amarrar cadarços das botas. A agência que define os padrões, neste caso, não é o órgão regulador, e sim o departamento de segurança ou recursos humanos da organização. A inovação não é possível dentro das

restrições impostas pelo hipergerenciamento de segurança e qualquer vantagem competitiva é destruída. A hipótese de Porter não se aplica nessas condições.

- *As regulamentações devem promover a melhoria contínua, em vez de se prender a qualquer tecnologia em particular.* Esta parte da hipótese de Porter também não pode ser aplicada. Já vi casos em que o mero cumprimento de regras foi suficiente para bloquear uma determinada tecnologia aparentemente para sempre. Uma grande chave de boca, por exemplo, tem sido usada em poços de perfuração há muito tempo. Ela é pesada e apresenta todos os riscos usuais na movimentação manual. Em uma empresa petrolífera *upstream*¹ com a qual trabalhei, a maioria dos ferimentos, na verdade, resultaram do manuseio manual da chave inglesa e de outras ferramentas semelhantes. Mas, porque a chave foi aprovada e porque estava conforme à regulamentação, não havia pressão adaptativa para buscar soluções tecnológicas inovadoras. A inovação parou porque a compliance com as regras foi alcançada.

Quando o objeto a ser regulamentado é a segurança do trabalhador, é mais fácil adicionar regulamentos, regras e procedimentos do que alterá-los ou retirá-los. As supostas implicações legais de remover qualquer coisa – mesmo duplicações idiotas de papelada – podem ser paralisantes. As chefias podem realisticamente ter mais medo de estarem não conformes do que de ferir ou matar alguém. Mas isso tem consequências. Como mostra o exemplo da BP acima, a regulamentação detalhada do comportamento do trabalhador, criando “muitos processos de risco” que se tornam “muito complicados e pesados para gerenciar com eficácia” (Elkind, Whitford & Burke, 2011, p. 9), pode desviar a atenção das empresas. Gerenciar as minúcias das avaliações e ações das pessoas, vigiar e registrar tudo o que elas fazem, não ajuda a organização a perceber os riscos mais graves que suas operações representam para aqueles de dentro e de fora. Isso será aprofundado no Capítulo 10. Enquanto não chegamos lá, podemos dizer com segurança que a hipótese de Porter também não se aplica aqui.

1 No segmento industrial do petróleo, o termo refere-se às empresas que atuam antes do refino. [N.T.]

O triunfo da burocracia de segurança

Desastres em grande escala, acidentes fatais e lesões graves permanecem constantes em muitos setores nos últimos vinte anos ou mais – mesmo que esses números sejam baixos em comparações históricas, e mesmo que tenhamos sido capazes de reduzir o número de lesões de menor impacto. Dados do Departamento de Estatísticas do Trabalho dos Estados Unidos, por exemplo, mostram que os acidentes fatais como proporção de todas as lesões e doenças registradas aumentaram constantemente desde os anos 1990. Em 1992, as mortes eram apenas 0,0006% de todos os ferimentos e doenças registrados. Duas décadas depois, esse número era de 0,012%. Uma explicação é que o trabalho mata mais pessoas, mas não parece ser o caso globalmente, embora a taxa de acidentes fatais tenha se estabilizado em muitos setores. Outra explicação é que temos registrado cada vez menos ferimentos e doenças, porque (como no Campo Paraíso) um “gerenciamento de casos” inteligente significa que podemos chamar esses ferimentos e incidentes de outra coisa.

Talvez seja ingênuo pensar que o número de acidentes graves e fatais iria cair devido a intervenções que tentam reprimir o número de lesões e doenças registradas. As intervenções que se concentram nos trabalhadores e em seus comportamentos não evitam a maioria das fatalidades e certamente não evitam acidentes e desastres sistêmicos. Os dados são bastante claros: regras centradas nas pessoas não criam mais segurança para sistemas ou processos e, às vezes, nem mesmo para as pessoas (Amalberti, 2013). As intervenções de segurança destinadas a reduzir atos inseguros, comportamentos indesejados dos trabalhadores e incidentes de maior frequência/menor consequência e lesões menores não tiveram influência nos acidentes fatais ou graves, exceto às vezes aumentando a prevalência destes últimos:

- Os trabalhadores foram alertados sobre a sanção se não vestissem seus coletes amarelos no local. Mas 29 deles morreram no colapso de uma mina.²
- Os trabalhadores tinham que seguir estritamente os regulamentos de condução de veículos e caminhada em uma fábrica de produtos químicos do Texas, mas quatro deles morreram em um vazamento de gás tóxico

2 No desastre da mina *Upper Big Branch* na Virgínia Ocidental em 2010, 29 mineiros morreram. E 29 mineiros também morreram no desastre da mina do Rio Pike na Nova Zelândia em 2010. O número consistente de acidentes fatais, apesar das intervenções comportamentais, é claramente indiferente à geografia.

em um prédio no mesmo local – dois deles eram irmãos (Hlavaty, Hasan & Norris, 2014).

- E trabalhadores de uma mina de cobre na Indonésia estavam participando de um curso obrigatório de segurança comportamental em uma instalação subterrânea de treinamento. Então o teto do túnel em que estavam reunidos desabou. O desabamento matou 28 mineiros e feriu 10 (Santhebennur, 2013).

O triunfo da compliance e da burocracia não apenas impulsiona o tipo de mundo distópico do Campo Paraíso. Ele parece ser movido por uma visão misantrópica e distópica do mundo. De acordo com essa visão, não se pode confiar na humanidade: as pessoas são preguiçosas e estragam tudo. Não apenas isso custará caro; os lugares em que alocamos humanos (como a mina Paraíso) são desagradáveis e ruins: cheios de riscos e vazios de piedade. Nesta visão, não podemos relaxar as rédeas da supervisão e da vigilância rigorosas; não devemos jogar fora a expectativa de compliance total e dano zero. Essa visão deixa pouco espaço para autonomia, nenhum lugar para confiança, nenhum espaço para inovação. Tudo tem que ser escrito, rapidamente fixado, trancado, fechado. Certo, a revolução industrial – que viu um trabalho como a troca direta de mão de obra por dinheiro – nem sempre pode ser creditada com a melhoria do senso de autovalorização, propósito ou identidade das pessoas em seu trabalho. Mas se, cerca de dois séculos depois, infantilizamos as pessoas com regras mesquinhas e programas de treinamento irrelevantes, se as fazemos preencher listas de verificação que não fazem a gestão da sua própria segurança, e sim da responsabilidade daqueles que os empregam, não estamos exatamente ajudando. Burocracia e compliance podem muito bem estar corroendo algo fundamental – algo relacionado à humanidade, experiência, companheirismo e cooperação, criatividade, inovação, intuição, iniciativa, *expertise* e bom senso – de como o trabalho é feito. Ironicamente, todas essas coisas constituem precisamente a base da resiliência. Sem elas, as pessoas não podem desenvolver a capacidade de reconhecer, absorver e se adaptar a condições fora do que foi previsto ou para as quais o sistema foi projetado ou treinado para lidar. No entanto, é exatamente isso que precisamos explorar se quisermos entender como o sucesso é criado e de onde o próximo acidente pode vir. Ao jogar cada vez mais burocracia e demandas de compliance em um problema que simplesmente não parece querer desaparecer, provavelmente estamos sufocando a única fonte real de soluções inovadoras.

A segurança nunca foi tão burocratizada

Mesmo assim, o entusiasmo em regulamentar o trabalhador persiste. Regras de segurança no local de trabalho cada vez mais detalhadas e abrangentes têm permeado a vida de profissionais, operadores, trabalhadores e outros (Mendelhoff, 1981). Veja a Austrália como exemplo. É uma nação insular (ou um continente, na verdade), com uma forte economia baseada nas exportações que não sofreu uma recessão na esteira da crise financeira global de 2008. De acordo com o Banco da Reserva da Austrália, o PIB da nação (produto interno bruto: igual ao gasto total para todos os bens e serviços finais produzidos no país ao longo de um ano) oscilou em torno de 1,5 trilhão de dólares americanos. Isso é uma produção econômica de cerca de US\$ 1.500 bilhões por ano, ou US\$ 1.500.000.000.000. A Austrália faz isso com uma população de 24 milhões de pessoas, das quais 12 milhões trabalham. Sua taxa de desemprego em 2014 foi de 5,7%. A mineração responde por cerca de 7% da economia, assim como a manufatura. A construção fica em torno de 9%. Os serviços contribuem com 58% do PIB.

Agora veja alguns outros fatos e números interessantes (Adams, 2009; Saines et al., 2014):

- Nem mesmo o governo federal australiano sabe a quantas regras seus 24 milhões de habitantes devem obedecer. Até mesmo sua Suprema Corte observou que “preocupações foram expressas sobre a complexidade, ininteligibilidade e ineficiência da regulamentação nacional da Austrália” (Adams, 2009, p. 94). Os Estados Unidos, aliás, sabem o número – de certa forma: seus negócios devem cumprir 165 mil páginas de regulamentos cobrindo todas as áreas (não apenas a segurança). Isso é sabido porque o governo Reagan criou uma burocracia governamental dedicada a acompanhar a produção da burocracia governamental: o Escritório de Assuntos Regulatórios e de Informação.
- O governo australiano não sabe realmente quantos órgãos governamentais atualmente têm autoridade para definir regras e não sabe quantas regras esses órgãos implementaram no total.
- As tentativas de reformar e simplificar as regras normalmente são prejudiciais, conforme observado por um juiz da Suprema Corte australiana: “Todas as alterações significativas [...] aumentaram substancialmente a complexidade e, é preciso dizer, criaram confusão” (Adams, 2009, p. 94).

- O custo da compliance a essas regras governamentais só pode ser estimado. Mas, por ano, em meados da década de 2010, foi avaliado em US\$ 94 bilhões (ou seja, mais de 6% do PIB). Observe que este é apenas o custo do cumprimento das regras governamentais. As empresas adicionam seus próprios custos de compliance, que foram estimados em mais de US\$ 150 bilhões. Isso equivale a uma conta de compliance nacional total anual de cerca de US\$ 250 bilhões. E as organizações são responsáveis por impor 60% disso a si próprias.

Não é surpreendente que este tipo de dados suscite críticas contundentes, e não apenas em um país. “As empresas estão sob o controle da burocracia de saúde e segurança”, disse David Cameron, então primeiro-ministro do Reino Unido, em uma reunião com proprietários de empresas. “Estamos travando uma guerra contra essa cultura excessiva de saúde e segurança que se tornou um albatroz no pescoço das empresas” (Anand, 2012). Em 1981, mais de três décadas antes do comentário de David Cameron, Mendelhoff observou como o governo Reagan nos Estados Unidos acreditava que a regulamentação de saúde e segurança tinha ido longe demais. Os termos e padrões foram definidos tão estritamente que os custos facilmente superam os benefícios (Mendelhoff, 1981). Ainda assim, dez anos depois, Zimmerman observou no *Journal of Energy Engineering* que “instituições [...] continuaram a ser criadas e refinadas, e novas burocracias, bem como uma força de trabalho profissional para lidar com esses problemas, também continuaram a se formar” (1991, p. 97). Ele observou um aumento de 13% no financiamento projetado para regulamentação de segurança de 1990 a 1993, que desde então se acelerou. Entre 1974 e 2008, Townsend (2013, p. 51) mostrou uma “mera” duplicação do número de normatizações aplicáveis, acompanhado de um aumento de cem vezes na interpretação e aplicação destes regulamentos, com uma proliferação concomitante de “indústrias de serviços” para auditoria de segurança, pesquisa, pré-qualificação, fiscalização, publicação, recrutamento, treinamento, acreditação e consultoria.

Para alguns, isso é uma grande história de sucesso. Em 1996, “apenas” 5,9% da força de trabalho australiana eram trabalhadores de compliance. Em 2014, a proporção era de 9,6%. Um em cada onze australianos agora trabalha no setor de compliance. Em outras palavras, um em cada onze australianos que trabalham observa o que os outros dez estão fazendo. Em alguns setores, a proporção é ainda mais densa. Imagine qualquer setor da economia empregando quase um décimo da força de trabalho do país. Isso é enorme. Mais australianos trabalham em compliance do que em educação, construção, mineração ou

manufatura. Cerca de um terço das pessoas na força de trabalho de compliance são empregadas na área de saúde e segurança. Você poderia pensar que eles têm muito a contribuir (e muito a perder).

Os limites da compliance

Eles contribuem com mais regras. Jeffrey Braithwaite, pesquisador da Universidade Macquarie, perguntou certa vez quantas regras se aplicam ao trabalho de um enfermeiro típico de enfermaria de hospital (Debono et al., 2012). Ele e seus colegas encontraram cerca de seiscentas regras que regem o trabalho de um enfermeiro. As regras penetram em cada pequeno espaço de seu trabalho: da higiene das mãos aos protocolos para identificação do paciente, à preparação de medicamentos, à prevenção de assédio sexual, a não bloquear portas corta-fogo, ao modo de empilhar xícaras e pratos na sala de descanso. Mas quantas dessas regras os enfermeiros realmente conheciam? A resposta foi surpreendente até para os próprios pesquisadores. Em média, os enfermeiros foram capazes de lembrar menos de três das seiscentas regras que se aplicam ao seu trabalho. O resto simplesmente não era relevante para sua existência cotidiana. Ou já estava embutido em suas práticas de maneiras que tornavam as regras invisíveis ou redundantes. Os pacientes eram importantes para os enfermeiros, não as regras. Fazer o trabalho era importante para eles, porque sempre havia o próximo paciente, sempre a próxima solicitação ou tarefa. Se você ainda não entendeu, vejamos novamente – a descoberta de Braithwaite foi esta:

- Mais de seiscentas regras se aplicam ao trabalho de um enfermeiro.
- Um enfermeiro pode recitar, em média, menos de três dessas regras. Isso é menos de meio por cento.
- Ainda assim, o trabalho é realizado e a maioria dos pacientes realmente não se machuca ao receber cuidados.

Todo hospital e sistema de saúde tem que manter uma burocracia significativa (que, ironicamente, tende a incluir muitos enfermeiros que não trabalham mais nas enfermarias) que importa ou escreve as regras, imprime os cartazes, envia os lembretes, monitora o cumprimento e se mantém ocupada em adotar novas diretrizes ou desenvolver mais regras. Os cirurgiões também reclamaram de “fadiga da lista de verificação” e falta de adesão. Eles observaram que,

se mais listas de verificação fossem instituídas, eles “precisariam de uma lista de verificação de todas as listas de verificação” (Stock & Sundt, 2015, p. 841). As listas de verificação podem servir para prevenir um lapso de memória ou gerenciar interrupções, embora mesmo isso possa ser contestado (Degani & Wiener, 1990; Raman et al., 2016), e provavelmente só funcionam de forma confiável quando aplicadas a tarefas lineares, fechadas e repetitivas. Como acontece com qualquer intervenção direcionada ao trabalhador, as listas de verificação cirúrgica não afetaram a criação de catástrofes maiores, como complicações durante uma cirurgia de transposição de grandes artérias (Stock & Sundt, 2015).

A seguir, considere a anestesia. As listas de verificação são apenas uma pequena parte da regulamentação, padronização e burocratização do comportamento do anestesista. A Sociedade Americana de Anestesiologistas sozinha tem 91 padrões, diretrizes, diretrizes práticas, recomendações de prática, declarações, posições e definições. Os documentos nos quais eles se encontram tendem a ocupar mais de vinte páginas, embora o benefício demonstrado e a base científica de muitas das práticas e recomendações sejam reconhecidamente incertos. Se isso pode parecer excessivo (ou loucura) para um médico anestesista, advogados não veem as coisas dessa forma. Ações por negligência ou conflitos trabalhistas não se restringem apenas a padrões emitidos por organizações profissionais: eles podem se basear em *quaisquer* padrões de prática. O problema é que existem mais de 4 milhões de referências aos “padrões de prática da sala de operação” (Johnstone, 2017). Estes vêm de uma variedade de credenciadores, reguladores, instituições, órgãos, reformadores ou educadores; alguns são respostas a diretrizes e padrões conflitantes emitidos por outros órgãos profissionais (como a Associação de Enfermeiros Perioperatórios); e muitos são o acompanhamento de novos equipamentos, tecnologias, técnicas e medicamentos que chegam ao centro cirúrgico. O resultado é esta abundância de orientações para a prática – pelas quais um anestesista pode ser responsabilizado – que um médico zeloso (estudando quarenta horas por semana) teria de gastar cerca de 2 mil anos para ler tudo.

Inflação de regras

Parece que, segundo Bieder e Bourrier (2013) observaram, a única maneira de criar maior segurança – se não for mudando ou adicionando uma nova tecnologia – é escrever mais regras, criar mais procedimentos, exigir mais compliance. Parece não haver limites de compliance ou limites para compliance

como uma solução putativa. “Assim que a segurança está envolvida, parece haver um impulso irresistível em direção a um escopo mais amplo de normas, procedimentos e processos, qualquer que seja o contexto”, notam Bieder e Bourrier (2013, p. 2). O fenômeno, de acordo com eles, é a inflação de regras: um *status* singular e privilegiado de padronização e controle como o único caminho que resta para lidar com os problemas percebidos de governança e insegurança. Essa inflação é visível nos últimos trinta anos em particular, com uma aplicação cada vez mais ampla, exclusiva e intensiva de regras e procedimentos:

Sáimos da certificação [...] de sistemas técnicos, para sistemas sociotécnicos, e agora estamos em processo de certificação de organizações inteiras, incluindo suas culturas e gestão [...]. No início, no que diz respeito aos operadores de primeira linha, os procedimentos descreviam principalmente o passo a passo que deveriam fazer (às vezes nem mesmo mencionando o objetivo a ser perseguido) por meio de sequências de ações elementares. Ao nível dos departamentos ou divisões, a procedimentalização da segurança está agora principalmente encapsulada em processos – que descrevem “a” forma de se organizar para cumprir os mandatos da organização, especialmente quando a segurança é uma grande preocupação [...]. Muitas indústrias e atores agora impõem novos tipos de regulamentos às empresas, por exemplo, regulamentos do sistema de gestão da segurança. (Bieder e Bourrier, 2013, pp. 3-4)

De fato, houve uma evolução notável no escopo de objetos que são alvo de regulamentação e procedimentalização. Recentemente, vimos a regulamentação e a arregimentação das normas sociais de comportamento em uma cabine de comando, por exemplo. Isso é realizado por meio do exame do desempenho na gestão de recursos da tripulação, que passou a fazer parte do licenciamento de tripulações em dupla. Também vemos a avaliação, auditoria e regulamentação da própria “cultura de segurança” (Haugen, Softeland & Eide, 2013). Para Bieder e Bourrier, isso é evidência de algum tipo de insanidade em como governamos a segurança. Talvez, eles concluem acidamente, este seja um último esforço para tentar extrair algo útil da “cultura de segurança”: um conceito tão vazio que não entregou nada significativo ou gerenciável até o momento. Isso mostra que a marcha em direção à procedimentalização e compliance é motivada por outras forças que não as preocupações com a segurança. Existem também forças operacionais, sociais, econômicas, políticas e jurídicas em ação. Isso torna difícil entender o que realmente se busca alcançar com o aumento

da pressão por compliance. O que é fascinante é que Corinne Bieder trabalha para um grande fabricante de aeronaves. Este é o tipo de organização, no tipo de indústria em que a segurança é crítica, que está no topo da cadeia alimentar de regulamentação, proceduralização e gestão de segurança baseada em regras. No entanto, é ela quem anuncia que é hora de reavaliar até onde a inflação de regras ainda pode ir e para quais fins. Na verdade, elas concluem, pode muito bem ser uma ameaça a maiores avanços em segurança. Bieder e sua coautora expressam a “suspeita de que o caminho percorrido possa de fato levar a um beco sem saída, a menos que seja feita uma consideração sistemática das condições sob as quais os procedimentos são desenvolvidos” (Bieder e Bourrier, 2013, p. 2). Então, eu tento fazer isso neste livro.

Lembre-se do exemplo dos enfermeiros de Braithwaite – com suas seiscentas regras, das quais menos de três podem ser lembradas – ou os 2 mil anos para se ler todas as regras e diretrizes do centro cirúrgico. O fato de a relação entre regras e trabalho ser fraca não é um *insight* novo. Mas quais são as evidências sobre a relação entre regras e trabalho seguro? Alguns acreditam que cumprir as regras e procedimentos é fundamental para um trabalho seguro. Essa crença também ajuda a explicar a paixão pela “cultura de segurança”. Deve, entre outras coisas, inculcar conhecimento e consideração pelas regras (Silbey, 2009). Isso modifica o comportamento dos trabalhadores, o que, em conjunto, resulta em um trabalho mais seguro:

As culturas de segurança são estabelecidas por meio da modificação da perspectiva dos funcionários sobre a segurança e o comportamento no trabalho [...]. Os comportamentos individuais dos funcionários, agregados, fornecem o antecedente primário para a segurança organizacional e resultados de qualidade. (Palmieri et al., 2010, pp. 97-98)

A mensagem é que o comportamento seguro do trabalhador é um comportamento em concordância com as regras, e vice-versa. Pelo menos é isso que um enorme complexo de indústrias de serviços de segurança – consultorias de cultura de segurança e segurança comportamental, bem como alguns reguladores – está dizendo a várias indústrias. A pesquisa feita sobre esta ligação entre a compliance a regras e procedimentos, de um lado, e segurança, do outro lado, é ambígua:

Os procedimentos desempenham um papel aparentemente paradoxal na organização para a segurança. Por um lado, eles incorporam a base

de conhecimento de uma organização com relação à operação segura de seus sistemas técnicos. Por outro lado, eles rigidificam o comportamento e promovem uma rotina desatenta, o que pode minar respostas eficazes a condições inesperadas. Os procedimentos podem levar à confiança no desempenho de tarefas para aqueles avessos ao risco, promovendo um foco nos processos e não nos resultados. Os procedimentos são legalmente considerados uma extensão da autoridade formal de uma organização, mas são frequentemente ignorados e desconsiderados pelas normas informais dessa mesma organização. Os procedimentos podem ser importantes na promoção da segurança, mesmo assim [...] erros baseados em regras, embora normalmente em número menor, podem produzir consequências mais amplas e profundas do que simples deslizos ou lapsos na execução. (Schulman, 2013, p. 243)

Procedimentos põem a segurança, de acordo com Amalberti (2013, p. vii), em uma crise severa, acompanhada de falta de compreensão teórica:

Os líderes empresariais, sob pressão da mídia e com foco no curto prazo, costumam ser demasiadamente otimistas sobre seus resultados, convencidos de que simplesmente seguir uma política de controles mais firmes e penalidades mais rígidas para os operadores da linha de frente fornecerá a solução definitiva para seus problemas. Enquanto isso, continuam se acumulando evidências de que é exatamente essa política que está gerando as crises temidas por esses mesmos políticos e líderes empresariais.

A literatura acadêmica parece confirmar isso. Mais regras às vezes não apenas falham em criar mais segurança; elas também podem criar mais risco (Dekker, 2001; Hale & Borys, 2013b). Vamos discutir isso agora.

Onde a compliance não tem relação com a segurança

Por um lado, seguir regras e procedimentos pode ter pouco ou nenhum efeito sobre a segurança. Com colegas em Boston e Chicago, analisamos 30 eventos adversos em 380 procedimentos de cirurgia cardíaca consecutivos (Raman et al., 2016). Apesar do cumprimento de 100% de uma lista de verificação cirúrgica pré-operatória, ocorreram 30 eventos adversos específicos às nuances da cirurgia cardíaca e às complexidades associadas ao procedimento, fisiologia

e anatomia do paciente. Talvez outras adversidades tenham sido evitadas por meio de um comportamento completamente conforme às listas de verificação, mesmo nesses 30 casos. Mas nunca saberemos. Listas de verificação, regras e procedimentos não eram uma panaceia: no mínimo, eles poderiam ser personalizados e modificados para serem eficazes em uma atividade em que a segurança é crítica, como a cirurgia cardíaca.

Como outro exemplo, apesar das crenças e afirmações feitas, a pesquisa mostra que as medidas de cultura de segurança, que normalmente incluem o monitoramento e compliance às regras, não apresentam correlação forte com os resultados de segurança. De fato, esta conclusão vem de poucos estudos: outros ainda não foram realizados. Mas isso são dados em si. Faz sentido simplesmente confiar que medições e intervenções comportamentais da cultura de segurança terão os efeitos que prometem? Ou não queremos realmente saber? Alguns não o querem, porque podem ter muito a perder. Um estudo feito na indústria do petróleo realizou uma pesquisa de cultura de segurança que buscou responder se as operações envolvendo riscos eram realizadas em compliance com as normas e regulamentos (Antonsen, 2009b). A pesquisa também perguntou se as violações deliberadas de regras e regulamentos consistentemente resultavam em sanções. A resposta a ambas as perguntas foi um retumbante “sim”. A segurança na plataforma era igualada à compliance. Essa foi a experiência relatada por aqueles que trabalhavam em uma plataforma de petróleo chamada *Snorre Alpha*. Ironicamente, isso foi um ano antes de a mesma plataforma sofrer um incidente significativo de alto potencial de risco. As percepções de compliance podem ter sido grandes, mas uma investigação subsequente mostrou que o planejamento técnico, operacional e organizacional da sonda estava uma bagunça, a documentação de governança fora de controle e que as regras foram violadas na abertura de um poço submarino.

A pesquisa na área da saúde também mostra uma desconexão entre cumprimento das regras, conforme evidenciado em pesquisas, e o quão bem um hospital está realmente se saindo em manter seus pacientes seguros (Meddings et al., 2016). Os hospitais que aderiram a um projeto nacional de segurança do paciente receberam ajuda técnica – ferramentas, treinamento, novos procedimentos e outros tipos de suporte – para reduzir dois tipos de infecções que os pacientes poderiam pegar durante a internação:

- Toxemia – infecção da corrente sanguínea associada ao cateter central de dispositivos usados para administrar medicamentos na corrente sanguínea.

- Infecção do trato urinário associada a cateter (ITUAC) de dispositivos usados para coletar urina.

Usando dados de centenas de hospitais, os pesquisadores mostraram que o resultado das avaliações de compliance das unidades hospitalares não se correlacionaram com o desempenho das unidades na prevenção dessas duas infecções. Assim como *Snorre Alpha*, havia a expectativa que as unidades com pontuações mais altas se saíssem melhor na prevenção de infecções. Isso não ocorreu. Na verdade, alguns hospitais onde as pontuações pioraram mostraram melhorias nas taxas de infecção. Não parece haver associação entre as medidas de compliance e as taxas de infecção de qualquer jeito.

Onde a compliance aumenta o risco

A compliance com as regras e regulamentos existentes não pode lidar bem com novidade, complexidade e incerteza. Isso é óbvio. O que é menos óbvio é que a não compliance é realmente difícil. A adaptação é difícil. Adaptar procedimentos para se adequar melhor às circunstâncias é uma atividade substantivamente cognitiva. É preciso trabalho e experiência para fazê-lo bem. No entanto, não parece difícil. Profissionais especialistas normalmente adaptam seu trabalho de forma tão suave, tão normal, que a existência (sem falar do valor) dessas adaptações não é clara para aqueles que têm apenas uma visão distante ou superficial do trabalho: particularmente se a sua função é monitorar o cumprimento de regras – o inspetor, o intendente de segurança, o consultor comportamental. Tudo o que eles podem ver é o desvio. Eles não veem a resiliência, a beleza elegante da perícia no trabalho, o acoplamento sutil da mente das pessoas a sugestões e percepções profundamente incorporadas em seu ambiente dinâmico. Iremos revisitar isso no Capítulo 8, ao falar sobre segurança vernacular.

As pressões para aumentar a compliance podem criar riscos maiores. Considere, por exemplo, a queda de uma grande aeronave de passageiros perto de Halifax, Nova Escócia, em 1998. Após uma partida sem eventos, um cheiro de queimado foi detectado e, não muito depois, fumaça foi relatada dentro da cabine. Seja empiricamente correto ou não (nunca saberemos: eles não sobreviveram), Carley (1999) caracterizou os dois pilotos como as respectivas personificações de dois modelos divergentes de compliance e segurança: o copiloto preferiu uma descida rápida e sugeriu esvaziar o combustível mais cedo

para que a aeronave não fosse muito pesada para pousar. Mas o capitão disse ao copiloto, que pilotava o avião, para não descer muito rápido e insistiu que cumprissem os procedimentos aplicáveis (listas de verificação) para lidar com fumaça e fogo. O capitão atrasou a decisão sobre o despejo de combustível. Com o desenvolvimento do fogo, a aeronave ficou incontrolável e caiu no mar, levando todas as 229 vidas a bordo. Se aceitarmos que a relação entre compliance e segurança é mais complexa, ou mais dependente do contexto, então também temos que aceitar um impasse fundamental para aqueles que se deparam com uma surpresa e têm que aplicar procedimentos na prática (Woods & Shattuck, 2000):

- Se a aderência às regras persistir em face de evidências que sugerem que os procedimentos devem ser adaptados, isso pode levar a resultados inseguros. As pessoas podem ser culpadas por sua inflexibilidade – sua aplicação de regras sem sensibilidade ao contexto.
- Se as adaptações a condições imprevistas forem aplicadas sem o conhecimento completo das circunstâncias ou certeza do resultado, resultados inseguros também podem ocorrer. Nesse caso, as pessoas são culpadas por seus desvios – sua não adesão.

Em outras palavras, as pessoas podem falhar em se adaptar ou podem tentar adaptações que podem falhar. E elas podem ser culpadas de qualquer maneira. No acidente de Halifax, seguir a lista de verificação tornou-se uma atividade não sincronizada e cada vez mais irrelevante – dissociada de como os eventos e falhas estavam realmente se desenrolando e se multiplicando por toda a aeronave. Mas havia incerteza quanto à própria necessidade de adaptações (quão danificada estava a aeronave, realmente?), bem como incerteza sobre o efeito e a segurança da adaptação: quanto tempo a tripulação teria para mudar seus planos? Eles poderiam pular o despejo de combustível e ainda tentar um pouso? As adaptações potenciais e a capacidade de projetar seu potencial para o sucesso não eram necessariamente respaldadas por treinamento específico ou instrução profissional geral.

Exigir o cumprimento de todas as regras e procedimentos aplicáveis pode criar mais riscos do que evitar, mesmo em situações não emergenciais. Depois de executar uma arremetida em um grande jato de passageiros apelidado de *November Oscar*, o piloto foi arrastado para o tribunal porque o jato havia chegado muito perto de bater em obstáculos devido ao mau tempo no aeroporto de Heathrow, em Londres. Como de costume, o não cumprimento de regras,

regulamentos e procedimentos estava no cerne do caso contra ele. Em um dado momento, o piloto

criou uma transcrição de cada chamada oral, resposta à lista de verificação e transmissão de rádio que as regulamentações da empresa e das autoridades de aviação civil exigiam durante a aproximação. Ao simplesmente ler o roteiro em voz alta sem parar, ele mostrou que toda a rotina demorava sete minutos. A aproximação em si consumiu apenas quatro, demonstrando assim que a letra da lei era impossível de seguir. Foi um ponto interessante, mas ninguém se importou. (Wilkinson, 1994, p. 87)

Para o *November Oscar*, alguém realmente se esforçou para calcular a impossibilidade de seguir todas as regras e fazer o trabalho. Em muitos casos, as pessoas não se importam. Elas apenas fazem mais regras. E então ficam surpresas que os trabalhadores tenham problemas, que eles não sigam todas as regras. Em retrospectiva, é fácil apontar o desvio das regras e listas de verificação como a causa desse problema. Mas a relação é mais sutil do que isso, se não o inverso. Às vezes, a própria existência de regras e a pressão para obedecê-las é a causa do problema. Em 16 de fevereiro de 2013, durante a atracação no porto de Holyhead, no País de Gales, Reino Unido, uma balsa de passageiros *roll-on/roll-off* chamada *Finnarrow* fez contato com o cais, o que danificou o casco e fez com que o navio começasse a se encher de água. Uma balsa como essa tem estabilizadores saindo de seu casco para a água, para garantir que a viagem seja o mais confortável e estável possível. Mas, antes de atracar, eles precisam ser recolhidos; caso contrário, podem atingir partes na estrutura da costa. Havia uma lista de verificação que continha a retração dos estabilizadores como um dos itens. No entanto, era apenas um de muitos itens.

Aproximando-se do porto por volta das 5h de uma manhã fria e escura, o oficial de plantão foi pego entre deixar os estabilizadores acionados até o último momento – garantindo o conforto do passageiro e a estabilidade da carga *roll-on* – ou guardá-los. O oficial de serviço acabara de receber a ajuda de um comandante meio acordado que estava assumindo os controles da ponte e teve que correr para as estações portuárias e se comunicar com o controle do porto em uma língua estrangeira. Não havia piloto nesta aproximação do porto: a *Finnarrow* era isenta. Conforme o navio se aproximava, as verificações na lista incluíam relatórios ao controle do porto conforme marcado na carta, informar o comandante, remover as amarras das âncoras, colocar os motores em modo de espera, garantir que todos os mecanismos de direção estivessem

ligados, notificar o resto da tripulação, garantir um timoneiro ao volante, ligar os propulsores de proa, ligar os monitores de asas na ponte, lavar janelas, destrancar portas de carga, isolar alguns alarmes de incêndio. Em algum lugar entre tudo isso estava “guardar os estabilizadores”. Eles nunca foram guardados. Desenvolver uma lista de verificação como esta e exigir compliance era um dos produtos do sistema de gestão de segurança da empresa. Os cínicos podem apontar que tal compliance e manutenção de registros não era para ajudar os trabalhadores que precisavam fazer os trabalhos reais, mas para aqueles em outras partes da organização que tinham responsabilidades para gerenciar, que precisavam demonstrar a garantia de segurança e compliance para obter um melhor prêmio do seguro ou liberação para operar na rota, e que poderiam contar com um registro incompleto de compliance (uma lista de verificação não completamente marcada) para apontar a culpa para os caras do navio se as coisas dessem errado.

O ponto ideal

O problema mais geral, embora com nuances, é que mais regras não necessariamente trazem mais segurança. Pelo menos, não o fazem mais – não se um determinado nível de segurança já tiver sido alcançado. Atividades em que a segurança é crítica têm o que poderíamos chamar de ponto ideal. Na literatura sobre procedimentos, essa noção tem sido abordada com frequência. Sabemos que a imposição de uma padronização que vem de longe mina a habilidade (ou ignora a necessidade da habilidade) das pessoas na linha de frente para lidar com surpresas locais (Dekker, 2003; Woods & Shattuck, 2000). No ponto ideal, as limitações que as regras impõem à autonomia dos trabalhadores individuais estão em equilíbrio com a dinâmica do risco em seu local de trabalho. Amalberti (2013) refere-se a isso como o equilíbrio entre segurança controlada e segurança gerenciada:

- A *segurança controlada* é imposta por regulamentos, regras e procedimentos. Segue o desejo de padronização de tecnologias, comportamentos e culturas. Acontece ao custo de maior rigidez e trabalhadores menos capazes de se adaptar a surpresas.
- A *segurança gerenciada* é baseada na experiência e conhecimento dos trabalhadores, o que não apenas permite que eles adaptem qualquer tipo de orientação às circunstâncias locais, mas também desenvolve neles

uma compreensão diferenciada de quando adaptar, improvisar e inovar suas rotinas, e quando não.

Tenho pilotado o Boeing 737 por um tempo como copiloto. Aprendi muito rapidamente que não faz sentido variar a sequência de ações para dar partida no jato. Variar a ordem ou o tempo ou mesmo a substância de algumas das ações confundiria tremendamente o outro piloto; isso pode resultar em uma partida travada, um motor superaquecido, um incêndio ou qualquer outro problema arriscado. Então você aprende as regras, aplica as regras e não desvia. O ponto ideal é o cumprimento total: as regras e procedimentos saturaram a atividade. E com razão: as sequências são invariantes; o trabalho é sempre o mesmo. Os riscos são conhecidos, assim como as formas de evitá-los. Mesmo os desvios (por exemplo, dar partida nos motores quando está muito frio do lado de fora, ou sem energia de solo disponível) são prescritos e contam com suas próprias receitas que exigem compliance total. Mas, ao se aproximar de um aeroporto do Mediterrâneo ou do Norte da África no mesmo jato, sem ajudas eletrônicas à navegação ou controle de tráfego aéreo significativo, não funciona assim. As sutilezas e variações nas condições são muito grandes e imprevisíveis para que haja um manual detalhado. Em um aeroporto, você lê o vento nas ondas antes de aterrissar; em outro, você conta três afloramentos rochosos no mar a partir da pista para saber como se alinhar para a abordagem final. Existem certas regras gerais (pilotar o avião, manter a velocidade para o tanto de *flap* de asa que você selecionou), mas, caso contrário, o ponto ideal é algo entre a segurança controlada e a gerenciada. A segurança em tal abordagem é controlada até certo ponto e, em seguida, gerenciada para outra ainda maior.

Em 2001, Rene Amalberti agrupou as atividades críticas para a segurança em três grandes categorias (Amalberti, 2001). Havia atividades inseguras, seguras e ultrasseguras. Trabalhar em um sistema inseguro ou participar de uma atividade insegura estava associado a uma chance em 1.000 de lesão fatal ou que muda a vida, ou 10^{-3} . Uma atividade segura reduziu para um em 100.000 ou 10^{-5} . As atividades ultrasseguras expuseram seus participantes a uma chance infinitesimal em 1.000.000 a 10.000.000 de morte ou lesão que mudasse a vida, ou 10^{-6} a 10^{-7} . Existem também atividades que são ainda mais arriscadas do que as inseguras. Isso inclui algumas formas de cirurgia (Amalberti, 2006). Seus exemplos e explicações foram os seguintes:

- Atividades 10^{-3} incluem alpinismo, salto de paraquedas e algumas formas de voo privado. Existem algumas regras nessas atividades, ou até mesmo uma quantidade séria de regulamentações (como em voos pri-

vados), mas a padronização de práticas e equipamentos é normalmente ausente, e usar precauções de segurança e seguir regras ainda depende quase inteiramente do participante da atividade. Essas atividades ainda não atingiram seu ponto ideal. Eles podem aumentar a segurança por meio de mais regras, mais compliance, mais padronização e um registro e transmissão das lições aprendidas.

- Atividades 10^{-5} incluem voos fretados em algumas partes do mundo e certas formas de frete. Há mais regras e maior padronização de equipamentos e procedimentos. Os sistemas de relatório de incidentes são normalmente configurados e úteis na identificação de possíveis caminhos para a falha. A relação entre regras e risco nessas atividades está praticamente em um ponto ideal. Mais do mesmo (mais regras, mais compliance, mais padronização) pode tornar partes do sistema ainda mais seguras, mas não muito.
- Atividades 10^{-6} incluem indústrias obsoletas e fortemente regulamentadas, como ferrovias na Europa ou operações regulares de companhias aéreas no mundo desenvolvido. Esses sistemas estão muito além de seu ponto ideal. Além do ponto ideal, mais regras e maior coação para obedecê-las não oferecem segurança adicional. As autoridades europeias da aviação, por exemplo, ainda emitem centenas de novas regras todos os anos. Mas não há mais um aumento perceptível na segurança.

Desordem burocrática

Como Amalberti (2001, p. 111) apontou, a criação de regras em sistemas ultrasseguros (e talvez em outros também) é meramente aditiva:

A taxa de produção de novos materiais de orientação e regras na European Joint Aviation Regulations está aumentando significativamente, enquanto a segurança da aviação global permanece há anos em um patamar de 10^{-6} (mais de duzentas novas políticas/orientações/regras por ano). Uma vez que ninguém sabe realmente quais regras/materiais estão realmente ligados ao nível de segurança final, o sistema é puramente aditivo, e regras antigas e materiais de orientação nunca são limpos. Sem surpresa, os regulamentos às vezes se tornam inaplicáveis e os atores da aviação exibem cada vez mais violações em reação a essa crescente pressão legal.

Novas regras são adicionadas, mas as antigas raramente são removidas. Não há incentivos para tirar nada. Na verdade, provavelmente há incentivos burocráticos para manter as regras lá e fornecer o aparato para administrá-las e monitorá-las. E ninguém quer ser a pessoa que retirou uma regra que mais tarde se revelou crítica (ou pode, de alguma forma, em retrospectiva, ser considerada crítica). Assim, a burocracia da segurança tornou-se autossustentável. Todo o sistema de supervisão em algumas atividades seguras pode ter se tornado tão complexo e opaco que ninguém mais pode dizer exatamente qual regra é responsável por qual resultado de segurança. Mesmo que muitos afirmem rapidamente que uma boa parte das regras que regem seu trabalho e locais de trabalho não ajudam a criar segurança alguma – elas estão lá apenas como um subproduto da própria burocracia, ou para gerenciar a responsabilidade de alguém.

Alcançar um nível de desordem de burocracia de segurança impenetrável e incontrollável nunca foi a intenção. Mas surgiu da maneira que surgiu, e a maioria de nós tem que conviver com isso todos os dias. Uma maneira de tentar melhorar a situação é atacando a própria desordem. Limpar um sistema de regulamentação, organizar o que ele produziu e jogar fora o que não é mais necessário são iniciativas louváveis e altamente necessárias. Iremos revisitá-las no capítulo final do livro e considerar suas muitas implicações. Mas por trás desses sistemas de regulamentação e de seus produtos opressores, há algo totalmente diferente. Algo muito maior. Há suposições implícitas que fizemos sobre governança, sobre quem tem autoridade para dizer a quem o que fazer, sobre quem goza de poder coercitivo e convida à concordância cínica e relutante em troca. Essas, em última análise, são questões sociais e políticas. Temos que nos voltar para os conceitos sociais e políticos – de autoridade, modernismo, anarquismo – para entender onde estamos agora e como podemos traçar uma rota de saída disso. Se não dermos esse mergulho profundo e simplesmente tentarmos eliminar a desordem burocrática como se fosse tanto causa como efeito, ela retornará tão rapidamente quanto antes em um solo que permaneceu tão fértil quanto antes.

2. Nós sabemos o que é melhor para você

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

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

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

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

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

Quem tem o direito de governar?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O Estado intervém

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

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

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

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

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

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

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

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

A sociedade perfeita

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

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

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

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

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

A busca da perfeição e seu descarrilamento

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

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

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

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

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

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

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

- Idiota – QI entre 0 e 25.

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

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

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

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

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

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

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

A corporação também intervém

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

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

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

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

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

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

3. Alto modernismo autoritário

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Padronização, controle central e legibilidade sinóptica

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

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

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

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

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

Die Vermessung der Welt

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

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

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

Os trabalhadores são burros; gerentes e burocratas são inteligentes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Controle centralizado

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

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

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

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

A superestrutura burocrática

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

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

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

Weber sobre a burocracia

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

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

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

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

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

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

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

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

Legibilidade sinóptica

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

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

Fazendo um mapa do trabalho

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

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

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

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

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

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

Legibilidade sinóptica, gestão de desempenho e injustiça

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

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

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

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

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

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

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

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

4. A burocracia da segurança

Certa vez, eu estava trabalhando em um local de refino de petróleo quando me deparei com um documento relacionado à gestão de riscos. Isso, pensei, não era nada estranho: afinal, essas pessoas do petróleo podem explodir suas plantas ou queimar coisas que não deveriam queimar. Eles podem matar a si próprios e um monte de gente nas vizinhanças do local. Sem falar em provocar derramamentos e contaminações. Portanto, com certeza, eles têm um gerenciamento de risco em andamento o tempo todo, e provavelmente há maneiras boas, formalizadas e padronizadas de fazer isso. O documento que encontrei tinha apenas algumas páginas, o que era incomum. Normalmente, eles eram muito mais longos do que isso. Intrigado, virei a primeira página para descobrir do que se tratava a avaliação de risco. De todos os riscos enfrentados no local, esta deve ter sido a mais sombria e assustadora de todos. A avaliação de risco, com toda a seriedade, avaliou os méritos e deméritos de fornecer saquinhos de chá embalados individualmente na sala de descanso do escritório em vez de colocar uma caixa de saquinhos de chá desembulhados no balcão. Em um setor que está acostumado a pensar em termos de barreiras e camadas de defesa, não foi surpresa descobrir – na última página – que saquinhos de chá embalados individualmente eram considerados mais higiênicos e, portanto, adequados para a equipe do escritório. Afinal, um saquinho de chá embrulhado individualmente tem uma camada extra de defesa contra as mãos sujas que estão buscando-o na sala de descanso. O que essa avaliação de risco não mencionou foi que Louis Pasteur (1822-1895) resolveu o perigo há muito tempo. Para ter alguma utilidade, os saquinhos de chá são mergulhados em água (quase) fervente, o que lida muito bem com qualquer um dos riscos biológicos imaginários. E, o que é fascinante, embora não seja surpreendente, o regulador da indústria de recursos naturais não deu a mínima para a avaliação de riscos dos saquinhos de

chá. Toda a iniciativa foi impulsionada pela própria burocracia da organização. O que a avaliação de risco também não mencionou foi que o trailer desmontável que continha a sala de descanso e seus saquinhos de chá com risco estranho poderia ser varrido da face da Terra em um tipo de explosão como o de Texas City, que, naquele mesmo ano, destruiu um local semelhante do outro lado do mundo, matando 15 pessoas e ferindo mais de 180.

Dificultar as coisas é fácil

A avaliação de risco de saquinhos de chá é, obviamente, uma daquelas “loucuras de saúde e segurança” (Townsend, 2013, p. 59). E ela não está sozinha. Uma empresa que usa água de reúso (ou água de chuva) para dar descarga em seus vasos sanitários, por exemplo, contratou profissionais de segurança para organizar e instalar placas com os dizeres “Água não potável – não beba” acima de seus vasos sanitários. Outra fez seus gerentes que viajavam preencherem avaliações de risco detalhadas de oito páginas para viagens a todas as partes do mundo antes de terem permissão para reservar qualquer viagem – fosse para Timbuktu ou para o subúrbio vizinho. Ninguém nunca realmente leu as avaliações de risco (a menos que algo ruim acontecesse no caminho), e assiná-las foi uma questão de o chefe bater com o lápis na última página sem olhar para o resto. Mas, como disseram fontes internas, a besta burocrática precisava ser alimentada – com papel. Outra empresa fez com que seus engenheiros aguardassem aprovação para pequenas tarifas de táxi na reunião semanal da equipe executiva.

Esses são exemplos do que tem sido chamado de cultura de inovação sufocada, de produtividade desestimulada, de aversão ao risco, de regras intrusivas e burocracia mesquinha (Hale, Borys & Adams, 2013). Muitos começaram, nas palavras de Amalberti (2013, p. 114), “a perceber a ironia dos enormes esforços que estão sendo dedicados à segurança”. Uma das ironias reside na falsa sensação de segurança. Como Amalberti mostrou, chega um ponto em que mais regras não criam mais segurança. E mais regras podem significar mais responsabilidade, não menos. Escrever mais regras internas pode realmente aumentar a responsabilidade de uma empresa (e a responsabilidade de seus diretores) quando algo dá errado. Afinal, quanto mais regras uma empresa disse que deveria cumprir, maiores são as chances de que ela não tenha cumprido pelo menos algumas delas (Adams, 2009; Hale, Borys & Adams, 2013; Long, Smith & Ashhurst, 2016). O crescimento da burocracia de segurança e de muitos serviços

correlacionados que orbitam ao seu redor não mostra sinais de desaceleração. O Ministério da Economia da Austrália informou que havia 30.400 profissionais de saúde ocupacional e ambiental em 2014, um aumento de 106% em cinco anos e um aumento de quatro vezes desde os anos 1990. Em todo o mundo, o número de empresas certificadas em segurança e saúde ocupacional em 116 países que fizeram esta mensuração mais do que dobrou, de 26.222 em 2006 para 56.251 em 2009 (Hasle & Zwetsloot, 2011). Como resumiu o gerente de uma associação profissional de marinheiros:

É incrível [quantos] trabalham em segurança. A quantas palestras nós comparecemos e ouvimos sobre como o mundo seria incapaz de sobreviver se não houvesse todas estas empresas de segurança. Isso certamente se tornou uma indústria.

“Trabalhos estúpidos”

Algo maior parece estar acontecendo no pano de fundo. Os antropólogos refletiram sobre isso em um contexto mais amplo de mudanças nos locais de trabalho e econômicas no Ocidente:

No ano de 1930, John Maynard Keynes previu que a tecnologia teria avançado o suficiente no final do século para que países como a Grã-Bretanha ou os Estados Unidos alcançassem uma semana de trabalho de 15 horas. Há todos os motivos para acreditar que ele estava certo. Em termos tecnológicos, somos perfeitamente capazes disso. E ainda assim isso não aconteceu. Em vez disso, a tecnologia foi empacotada, no mínimo, para descobrir maneiras de fazer todos nós trabalharmos mais. Para o conseguir, foi necessário criar empregos que são efetivamente inúteis. Um grande número de pessoas, na Europa e na América do Norte em particular, passa toda a sua vida profissional realizando tarefas que secretamente acredita que não precisam realmente ser realizadas. O dano moral e espiritual que advém desta situação é profundo. É uma cicatriz em nossa alma coletiva. No entanto, praticamente ninguém fala sobre isso... Isso é o que proponho chamar de “trabalhos estúpidos”. (Graeber, 2013, p. 10)

Vamos refletir sobre isso. Pense na pessoa que fez a avaliação de risco do saquinho de chá. E, quando você terminar, aqui está outro exemplo. Uma

empresa de construção recentemente fez com que seu departamento de saúde e segurança desenvolvesse uma “lista de verificação para trabalho de escritório” para garantir a compliance com os requisitos ergonômicos e de saúde e segurança em grande parte elaborados por ela própria. Os trabalhadores tinham que marcar SIM ou NÃO para as seguintes perguntas (a lista de verificação para trabalho de escritório original tem quatro páginas):

Cadeira

- A cadeira é facilmente ajustável quando você está na posição sentado?
- O ângulo do encosto está ajustado para que você fique sentado ereto ao digitar e ele exerce um apoio confortável nas costas?
- O apoio lombar do encosto fica na parte baixa de suas costas (para encontrar a parte baixa de suas costas, coloque as mãos na cintura e deslize as mãos em volta da coluna. A curva máxima do encosto deve ajustar-se a essa área)?
- Suas coxas estão bem apoiadas na cadeira, exceto por um espaço de 3-4 dedos (aprox.) atrás do joelho (pode ser necessário ajustar o encosto da cadeira para conseguir isso)?
- O estofamento da cadeira é adequado (você deve ser capaz de sentir a superfície de suporte sob o estofamento de espuma ao sentar na cadeira)?
- Se você tem um tapete de cadeira,¹ ele está em boas condições?

Mesa

- A sua cadeira é alta o suficiente para que seus cotovelos fiquem um pouco acima da altura da mesa (observação: para determinar a altura do cotovelo, relaxe os ombros e dobre os cotovelos em cerca de 90 graus)?
- Os cotovelos estão ao lado do corpo e os ombros relaxados?
- Seus joelhos estão na altura do quadril, ou seja, as coxas paralelas ao chão (pode ser ligeiramente mais alto ou mais baixo dependendo do conforto)?
- Há espaço adequado para as pernas embaixo da mesa? Você precisa de um descanso para os pés?

1 Tapete utilizado para facilitar o deslizamento da cadeira de rodinhas em um piso acarpeta-do. [N.T.]

Tela

- Ao olhar para a frente quando sentado, você está olhando para o terço superior da tela?
- A tela está a uma distância confortável para a leitura (ou seja, a cerca de um braço de distância de sua posição sentada)?
- Você pode ajustar e posicionar facilmente sua tela?
- Todos os caracteres na tela são legíveis e a imagem estável (ou seja, sem cintilação)?
- Os reflexos de luz na tela lhe causam desconforto (pode ser necessário ajustar o ângulo da tela)?
- Você usa óculos bifocais durante o trabalho com o computador?
- Você tem dois monitores em sua estação de trabalho?

Teclado

- O teclado está posicionado próximo à borda frontal da mesa (aproximadamente 60-70 mm da borda)?
- O teclado fica bem em frente ao seu corpo durante o uso?
- Ele fica ligeiramente levantado?
- Se o teclado estiver inclinado, seus pulsos estão retos, e não em ângulo, ao digitar?
- As teclas estão limpas e fáceis de ler?

Mouse/laptop

- Seu *mouse* e *mouse pad* estão diretamente ao lado da extremidade do teclado, do seu lado preferido?
- Você usa um *laptop* por longos períodos em uma mesa?
- A tela está levantada de forma que sua parte superior fique na altura dos olhos?
- Você usa um teclado e mouse externos?

Layout da mesa

- Todos os itens que você provavelmente usará com frequência estão ao seu alcance?
- Há espaço suficiente para documentos e outros papéis?

- Se a maior parte do seu trabalho requer digitação de documentos físicos, você precisa de um suporte para documentos?
- Se você usa um suporte para documentos, ele está localizado próximo ao monitor e é ajustável?
- Sua estação de trabalho foi planejada para evitar torções indevidas de seu pescoço e costas?

Após o preenchimento dessas questões, o formulário tinha que ser entregue a um Profissional de Segurança (em maiúsculas na lista de verificação original), que a seguir determinaria se alguma ação era necessária ou não. Ele deveria ser assinado pelo Profissional de Segurança e pelo Gerente de Segurança (também em maiúsculas) e, em seguida, armazenado no arquivo pessoal do funcionário (presumivelmente para possível gerenciamento de responsabilidade no futuro). Em uma empresa, esta lista de verificação foi introduzida e, em seguida, a empresa introduziu o “*hot desking*”, o que significa que as pessoas não tinham mais suas próprias mesas (Saines et al., 2014). Isso significava que eles preenchiam esse questionário (o que levava cerca de vinte minutos) todos os dias e todas as vezes que se deslocavam durante um dia de trabalho. O que é doloroso em um exemplo como esse é que a indústria da construção é responsável por quase um em cada cinco acidentes de trabalho fatais. No entanto, quase ninguém morre atrás de uma mesa. A Organização Internacional do Trabalho nos informa que cerca de 60 mil pessoas morrem todos os anos em canteiros de obras. Isso é cerca de uma morte a cada dez minutos. É praticamente o mesmo número de pessoas mortas anualmente em conflitos armados em todo o mundo na última década. Dependendo de quantos dias por ano um operário da construção realmente trabalha, entre 165 e 300 colegas não vão voltar para casa vivos *a cada dia*. Uma construtora que introduz uma lista de verificação de mesa e constrói um aparato administrativo em torno dela não fará nenhuma diferença nesse número. E está desperdiçando recursos humanos em um problema que não mata ninguém.

Uma infraestrutura burocrática

Uma burocracia provavelmente não se propõe a dificultar as coisas ou dar às pessoas “trabalhos estúpidos”, embora seja o que quase sempre acaba fazendo – e aparentemente sem esforço. Quais são as características de uma burocracia que levam a isso? Com a burocratização da segurança, quero dizer o seguinte:

- As atividades de uma organização relacionadas à segurança são, na medida do possível, padronizadas por meio de procedimentos fixos, listas de verificação e regras e práticas universalmente aplicáveis (por exemplo, compartilhar um conhecimento de segurança obtido a partir da experiência pessoal, fazer uma pausa de segurança, conduzir uma conversa de segurança).
- Essas atividades são desenvolvidas, conduzidas e controladas principalmente a partir do centro (por exemplo, por um grupo de segurança dentro de um departamento de recursos humanos), muitas vezes por pessoas que não fazem (nem fizeram) o trabalho crítico para a segurança elas mesmas.
- Para tornar as atividades relacionadas à segurança sinopticamente legíveis (tanto internamente para a organização quanto para as partes externas interessadas, como órgãos reguladores), a burocratização da segurança envolve relatórios padronizados, contagem e tabulação de números (por exemplo, número de incidentes relatados, número de observações de segurança concluídas no mês ou número de acidentes com afastamento).

Isso requer o tipo de infraestrutura burocrática que Rathenau provavelmente reconhecera: uma que sustente a racionalidade administrativa por meio de planejamento, processos padronizados, regras fixas, manutenção de registros e auditoria. Muito desse trabalho burocrático é feito a distância de onde o trabalho operacional ocorre. Mas a burocratização eficaz requer sondas para medir e alavancas para controlar as atividades: elas precisam penetrar de forma efetiva e profunda nos capilares da vida cotidiana no local de trabalho. Vigiar o trabalho é uma maneira de fazer isso (por exemplo, por meio da supervisão da linha de frente, sistemas inteligentes de monitoramento de veículos, drones). Aplicar o método de avaliação de risco padronizado a qualquer perigo percebido – da explosão de uma caldeira a um saquinho de chá contaminado – é outra.

Impulsionadores da burocratização da segurança

Claro que podemos culpar o alto modernismo autoritário pelas loucuras da burocracia de segurança. Mas uma série de fatores e desenvolvimentos específicos contribuíram para a burocratização da segurança e provavelmente

reforçaram-se mutuamente de certas maneiras. Vejamos isso com mais detalhes aqui:

- Aumento da regulamentação.
- Em seguida, desregulamentação.
- Responsabilidade legal, compensação e responsabilização.
- Terceirização e subcontratação.
- Capacidades tecnológicas para monitoramento de compliance sinóptica.
- Burocracia que gera mais burocracia.

Aumento da regulamentação

A razão mais óbvia para a burocratização da segurança é sua regulamentação. Esta é uma tendência que antecede a Segunda Guerra Mundial, mas que em geral se acelerou desde os anos 1970. Conforme mencionado no Capítulo 1, muitas indústrias viram um aumento na quantidade e complexidade da compliance regulatória, apesar dos avisos de Reagan e de outros, mais de três décadas atrás. Há uma sensação de que alguns são, de fato, excessivamente regulamentados. Mais regulamentação, é claro, significa mais coisas para prestar contas – burocraticamente. O aumento nas demandas e complexidades de compliance coincidiu com uma gradual “responsabilização” das próprias organizações (Gray, 2009). Isso pode parecer paradoxal, mas responsabilização não significa necessariamente redução da regulamentação ou da burocratização. Em vez disso, como você deve se lembrar do Capítulo 1, envolve uma autorregulação cada vez maior. Em vez de os reguladores confiarem em uma grande equipe de inspetores (cuja manutenção pode ser difícil e cara) que conhecem intimamente o trabalho ou a tecnologia, eles podem ter se voltado para fazer o cliente fazer o trabalho. As próprias organizações precisam acompanhar, analisar, destilar e embalar adequadamente os dados exigidos por seus reguladores (muitas vezes diversos). Isso, por sua vez, normalmente requer uma burocracia de segurança interna. A rápida adoção de sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional é um exemplo. Ter um sistema de OHSM² está se tornando cada vez mais um requisito *business-to-business*: as expectativas de responsabilidade burocrática são incorporadas às relações comerciais

2 Sigla em inglês para Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional. [N.T.]

autorreguladas, em vez de exigidas pelo governo. Isso é típico dos efeitos difíceis de resistir do alto modernismo autoritário e da autoridade consensual que ele exige: todo mundo faz isso porque todos os outros estão fazendo.

Certamente, as nações industrializadas seguiram diferentes trajetórias na burocratização da segurança. Um estudo de contraste entre a Suécia e os Estados Unidos, por exemplo, mostrou como essa divergência se tornou particularmente visível a partir da década de 1970. A resposta sueca foi dar aos comissários de segurança (que já existiam desde 1942) mais educação e um papel no monitoramento do cumprimento das regras no chão de fábrica, bem como um foco na oferta de locais de trabalho seguros pelo empregador. Esperava-se que os inspetores do governo dessem conselhos e fizessem o acompanhamento dessas ações. Em contraste, os Estados Unidos concluíram que “as consequências das violações da Lei de Proteção ao Trabalhador não são severas o suficiente” (Fischer, Sirianni & Geppert, 1994, p. 402) e optaram por aumentar suas respostas punitivas. Pesquisas mostraram que na Suécia havia confiança na compliance e o recurso a pequenos grupos para chegar a um acordo racionalmente. Em contraste, nos Estados Unidos elas revelaram uma desconfiança generalizada nas intenções de empregadores e uma crença de que eles deliberadamente ignoraram os padrões de segurança. Os inspetores americanos foram proibidos de dar conselhos porque, se não conseguissem corrigir o problema, a citação por violações poderia ser rejeitada no tribunal. “Os Estados Unidos”, concluiu o estudo, “não apenas começam com suposições mais pessimistas sobre as predisposições à compliance, mas também [...] usam o sistema legal para regular as interações humanas” (Fischer, Sirianni & Geppert, 1994, p. 388). A burocracia, no entanto, está fortemente envolvida em ambos os modelos: o envolvimento de mais regras e compliance e de mais pessoas com poder de decisão local, mas não diretamente envolvidas no trabalho da linha de frente. Apesar disso, muitas experiências de expansão burocrática da segurança são comuns entre nações e atividades – por exemplo, aumento de regras, papelada, custos, perda de tempo, segurança das pessoas envolvidas e expectativas de compliance que são insensíveis às demandas das atividades da linha de frente.

A regulamentação, é claro, oferece vantagens tanto para quem a segue quanto para quem não a segue. Ela economiza tempo e esforço, evita a reinvenção da roda, oferece clareza sobre as tarefas e responsabilidades e cria mais previsibilidade. As desvantagens, no entanto, incluem demandas de supervisão no monitoramento de compliance e cegueira ou despreparo para novas situações que não se enquadram nas regras. Ela também pode ser percebida

como uma perda de liberdade e uma restrição à iniciativa. Isso pode dificultar a improvisação, a inovação e até a segurança: “A compliance em face de regulamentos prescritivos detalhados pode construir uma compliance reativa, que sufoca a inovação no desenvolvimento de novos produtos, processos e medidas de controle de risco” (Hale & Borys, 2013b, p. 208).

Desregulamentação e autorregulação podem levar a mais burocracia

Se o aumento da regulamentação leva a mais burocracia, então faria sentido se a desregulamentação levasse a menos burocracia. Isso seria bom, mas não foi assim que as coisas aconteceram. A desregulamentação, em parte por meio de uma mudança para a autorregulação, na verdade criou mais burocracia. A autorregulação é um regime regulatório no qual a própria organização é responsável por interpretar (se não estabelecer) padrões, policiá-los e dizer ao governo como o faz. Às vezes, é chamado de “governo à distância.” Isso significa que as organizações têm permissão para interpretar diretrizes amplas de uma autoridade governamental (por exemplo, “você deve ter um sistema auditável para garantir a operação segura de...”) de maneiras que funcionem para eles. O que eles precisam demonstrar de volta à autoridade não é tanto a operação segura real, mas que o sistema que eles possuem para garantir essa operação segura está funcionando como pretendido. Como isso aconteceu?

Vamos retornar às regras que impõem uma carga de US\$ 94 bilhões à economia australiana do Capítulo 1. Essas são apenas as regras que vêm do setor público ou do Estado (ou para ser mais preciso para a Austrália: os estados e territórios, conselhos e governo federal). À medida que a desregulamentação se acelerou, as próprias organizações introduziram suas próprias regras e exigências de compliance. De fato, lembre-se de que na Austrália o setor privado agora impõe a si mesmo ainda *mais* regras e custos de compliance do que o governo: 60% de todas as regras são feitas e aplicadas pelo próprio setor privado. Este é o resultado contraintuitivo de uma tendência à autorregulação, ou regulação baseada no desempenho, ou mesmo de desregulamentação. Em todos esses regimes de regulação, mais liberdade é dada à organização (ou, dependendo de como você vê, maior o ônus colocado sobre ela) para garantir a integridade e a segurança de seus próprios processos. Então, o que as organizações fazem com essa liberdade? Bem, algumas fogem dessa liberdade diretamente para os braços de novas restrições. Os gerentes podem sentir que precisam demonstrar

ao regulador – que agora regula menos – que podem ser deixados em paz, que podem ser confiados para se autorregular. Essa é uma bela aspiração. A maneira como eles demonstram isso, no entanto, é abraçar um zelo regulatório interno que supera qualquer coisa que o governo possa ter imposto:

- Os custos para o setor privado australiano administrar e cumprir suas próprias regras autoimpostas são de cerca de US\$ 155 bilhões por ano. Isso faz com que o custo total de *compliance* na Austrália (setor público mais setor privado) seja de quase US\$ 250 bilhões por ano (Saines et al., 2014).
- Isso se traduz em gerentes e executivos de nível médio trabalhando 8,9 horas por semana para cobrir os custos de compliance, com outros funcionários gastando 6,4 horas por semana. E essa pode ser uma estimativa baixa. Em 2005, a Câmara de Comércio Australiana informou que 25% do tempo dos gerentes seniores era gasto em trabalho de compliance (Hale et al., 2013).
- Cada australiano tem que trabalhar oito semanas por ano apenas para pagar os custos administrativos e de cumprimento das regras que eles próprios estabeleceram.

Sob a desregulamentação, assumimos que um regulador do governo não está mais equipado, disposto ou obrigado a acompanhar a compliance exata de todos com um conjunto de regras e regulamentos impostos externamente. Em vez disso, um regulador precisa ter uma noção da confiabilidade e resiliência da própria organização: quão bem a organização será capaz de descobrir, absorver e gerenciar ameaças à sua segurança. Dentro da organização, porém, parece persistir a crença de que a maneira mais convincente de demonstrar que o risco está sob controle é escrever regras e procedimentos e exigir relatórios internos e compliance que podem ser demonstrados quando reguladores ou advogados solicitarem. Isso normalmente pode levar a mais regras, ao invés de menos – regras internas. Portanto, mesmo que esse tipo de regulamentação possa levar a reduções de custos para um regulador governamental (mas raramente o faça), a carga burocrática para as próprias empresas tende a permanecer alta. Afinal, agora é necessário um aparato interno para desenvolver, implementar, alterar e atualizar regras, notificar, manter registros e reportar. O custo desse tipo de regulamentação e compliance recai desproporcionalmente nas pequenas e médias empresas. Como Almklov et al. (2014, p. 26) explicaram, essa dinâmica pode levar uma organização a

definir procedimentos institucionais e regras de decisão que de outra forma seriam implícitos e estabelecer trilhas de auditoria em papel ou seus equivalentes eletrônicos. Esses desenvolvimentos permitem que auditores e inspetores de vários tipos – o mundo explosivo dos “observadores de resíduos, polícia da qualidade e ‘caçadores de enrolões” – para verificar se as regras, procedimentos e protocolos escritos foram seguidos.

É aqui que entram os sistemas de gerenciamento de segurança (SGS). Os sistemas de gerenciamento de segurança representam uma abordagem sistemática para gerenciar a segurança, incluindo as estruturas organizacionais necessárias, funções, responsabilidades e responsabilização, políticas e procedimentos e documentação (muita documentação). Os sistemas de gestão de segurança também são o sonho de um alto modernista autoritário. Pois eles têm tudo: padronização, controle centralizado e legibilidade sinóptica. Almklov et al. (2014, pp. 26-27) explicam:

A gestão da segurança foi absorvida pelos mecanismos de governança baseados em responsabilização mais generalizados que dominam hoje. Um exemplo é a tendência de maior dependência do controle interno e da autorregulação, na qual se espera que as empresas tenham sistemas padronizados e transparentes de controle. Para auditores e autoridades externas, são principalmente os sistemas que estão sujeitos a controle e regulamentação. [...] Padrões de segurança devem ser vistos não apenas como tentativas de garantir segurança e interoperabilidade, mas também como um meio de tornar o trabalho de segurança transparente em todos os contextos. Se os trabalhadores executam tarefas conforme a prescrição dos padrões, eles estão em compliance, pelo menos do ponto de vista da responsabilidade, e essa compliance é transparente para os reguladores e outros, sem ter que investigar com maiores detalhes o ambiente local. [...] [No entanto] as regras, que são feitas para serem aplicáveis em vários cenários diferentes, são mais complexas, mais abstratas e menos relevantes localmente do que o que é ótimo para cada cenário. [...] Os padrões são um meio de tornar a informação móvel entre contextos. Decisões e atividades entram nos sistemas de prestação de contas ao serem executadas e descritas de acordo com os padrões. Os métodos burocráticos de prestação de contas dependem de atividades e situações de cada contexto local serem traduzidas em células nas planilhas dos contadores.

A segurança torna-se agora sinopticamente legível: células nas planilhas dos contadores, sem necessidade de maiores investigações, com informação móvel entre ambientes e um sistema (supostamente simplificado) que agora é ele próprio objeto de regulação e controle, ao invés das atividades complexas e especializadas que acontecem por baixo:

A gestão da segurança refere-se às atividades de caráter relacionado à segurança no que diz respeito à organização, responsabilidade, processos e recursos necessários para dirigir e gerenciar as operações ferroviárias. A gestão da segurança é um processo organizacional que engloba várias etapas, desde os objetivos estratégicos até a avaliação dos resultados. A gestão de segurança inclui tanto o trabalho diário, com a verificação de que tudo funciona como deveria, quanto uma avaliação abrangente de riscos e mudanças. Essas duas formas são de caráter distinto. O trabalho diário é de natureza prática e caracterizado pela necessidade de presença permanente de alguém para garantir que a segurança seja adequada. A avaliação abrangente ou análise de risco é abstrata e caracterizada por uma visão abrangente e uma avaliação das mudanças. (Almklov et al., 2014, pp. 28-29)

Os sistemas de gestão de segurança e a mudança no controle burocrático sob a desregulamentação sugerem que existe uma espécie de “homeostase das regras”. O número total de regras permanece alto, mesmo que o administrador dessas regras tenha mudado do governo para a própria organização. Isso torna a desregulamentação ou autorregulação uma resposta muito limitada à desordem e loucura burocrática – porque elas tendem a deslocar o fardo em vez de removê-lo. O que muda é apenas quem é responsável por escrever e policiar as regras. A desregulamentação, em certo sentido, “faz o cliente fazer o trabalho”. Isso tende a tornar os clientes receptivos a receber qualquer ajuda que possam obter. E, quando se trata de sistemas de gestão de segurança, há muitas opções. Conforme comentado por um capitão de navio cargueiro no estudo de Almklov et al. (2014, p. 27):

As empresas de consultoria nunca ganharam tão bem. [...] Conheço muita gente competente [nesta empresa de consultoria], mas tudo vai para o papel para ser documentável. Eu tenho desvios por escrito e comentei as formulações sobre os desvios, e eles são enviados de um lado para o outro. É bobo.

E isso pode criar um dilema para todas as partes interessadas:

Os especialistas em segurança são frequentemente agentes em relacionamentos caracterizados por dilemas entre diretor-agente: Os agentes contratados para ajudar uma empresa com os sistemas de segurança não têm necessariamente os mesmos interesses que sua direção. Sugerimos que, pelo menos em alguns casos, pode ser do interesse dos especialistas de segurança contratados (o agente) trabalhar com sistemas mais padronizados e sistemas que exijam menos adaptação local. (Almklov et al., 2014, p. 33)

Como alertou Weber, a criação dessa burocracia interna adicional – com uma enorme quantidade de *stakeholders* externos orbitando para fornecer serviços que ajudam a alimentar e aumentar a burocracia – tem efeitos secundários que vão contra os objetivos da organização e provavelmente contra toda a ideia de desregulamentação. Como Hasle e Zwetsloot (2011, p. 961) foram forçados a concluir alguns anos atrás:

[C]ríticos usaram palavras duras para descrever sistemas de gestão, como “golpe”, “fraude”, “burocracia” e “tigres de papel” e apontaram que os trabalhadores perdem influência. Outras questões são sua utilidade e custo para pequenas e médias empresas e sua relevância no “mundo do trabalho em mudança”, onde a produção é cada vez mais terceirizada e o risco pode ser facilmente transferido para parceiros na cadeia de fornecimento ou para trabalhadores temporários. Os regimes de certificação associados aos sistemas [de gestão de segurança] também foram criticados, por exemplo, por aumentar o custo para as empresas e por se tornarem um objetivo em si.

Hasle e Zwetsloot apontam uma série de “males”. Não só há a ascensão do mercantilismo da consultoria de segurança que ajuda a converter a gestão da segurança em um fim em si mesma ou a expansão da papelada burocrática interna que é pouco útil para as pequenas e médias empresas (se não para as grandes). Há também o problema de que os sistemas de gerenciamento de segurança podem não ter agilidade para responder a mudanças nos arranjos de trabalho – por exemplo, os que dependem cada vez mais de trabalhadores temporários. Tampouco podem oferecer garantias, como Beck (1992) sinalizou décadas atrás, de que o risco não seja transferido para outras partes do mundo

ou movido ao longo da cadeia produtiva para onde há menos resistência e maior benefício econômico para a organização. E então, como observam Hasle e Zwetsloot, “os trabalhadores perdem influência”. Essa conclusão, talvez contraintuitiva, foi sustentada por uma pesquisa, que mostra que a mudança para desregulamentação do governo, que leva ao aumento da burocracia interna, retirou o poder de influência dos trabalhadores. Os sociólogos, seguindo Weber, não ficariam surpresos com isso. Eles viram isso acontecer antes: uma sociedade dominada por organizações burocráticas – com governos respaldando-as e pequenas e médias empresas apoiando-as – pode corroer a autonomia e o poder de muitos que estão dentro:

Rastreamento dessa transformação histórica, Coleman reafirmou o pessimismo weberiano. Ele observou que essa mudança alterou as relações sociais: os indivíduos não apenas interagem com os indivíduos como antes, mas também interagem com as organizações, e as organizações interagem com outras organizações. O principal *insight* de Coleman foi que essa transformação estrutural produziu perda de poder tanto percebida quanto real para os indivíduos. (Vaughan, 1999, pp. 271–272)

Vejamos isso com mais detalhes agora.

Responsabilidade legal, compensação e “responsabilização” dos trabalhadores

Um fator importante para a burocratização da segurança pode ser encontrado na mudança dos sistemas de responsabilização legal e responsabilidade (financeira, civil, criminal e até moral) por incidentes e acidentes desde a década de 1970 (Green, 1997). Embora diferentes em tipo e grau, essas mudanças envolvem uma maior disposição de buscar atores humanos e às vezes corporativos por trás do que é visto como uma má gestão de risco que pode ser condenável. Isso coincidiu com (ou talvez tenha ajudado a produzir) mudanças legislativas (algumas graduais, outras mais abruptas) nos contratos de seguro e nas práticas de compensação de trabalhadores em vários países ocidentais (Ogus, 2004). Assim como a mudança para a autorregulação e os sistemas internos de gestão da segurança, as mudanças nas leis e práticas de compensação de trabalhadores, bem como o envelhecimento da força de trabalho em muitos países industrializados, estimularam as organizações e seus líderes a

mostrar que adotaram todas as medidas razoavelmente praticáveis para proteger as pessoas de danos (Jacobs, 2007). Por vezes, também motivou a supressão de dados de lesões e incidentes, bem como um uso inadequado (se não antiético) de tarefas modificadas ou programas de retorno ao trabalho (Frederick & Lessin, 2000; GAO, 2012).

Em parte como uma reação a essas tendências, os pesquisadores notaram uma crescente “responsabilização” dos trabalhadores. Os trabalhadores recebem cada vez mais responsabilidade por sua própria segurança no trabalho: a desregulamentação (ou autorregulação, ou, no nível da empresa, regulamentação baseada no desempenho) empurrou mais do trabalho de autorregulação para aqueles que estão no chão de fábrica. Um estudo mostrou que mais de dois terços das notificações entregues por inspetores de segurança no local de trabalho são agora dirigidas aos trabalhadores ou supervisores imediatos, em vez de aos empregadores (Gray, 2009). Até mesmo o Government Accounting Office nos Estados Unidos expressou recentemente preocupação com essa tendência (GAO, 2012). Atribuir responsabilidade individual a trabalhadores que são “instruídos a se tornarem sujeitos prudentes que devem ‘praticar a responsabilidade legal’” (Gray, 2009, p. 327) exige incentivos para que eles prestem atenção, usem equipamentos de proteção, garantam a proteção da máquina, usem um dispositivo de movimentação de cargas, façam perguntas, falem. Também exige uma infraestrutura gerencial e burocrática para fornecer tais incentivos e garantir e acompanhar a compliance, e prestar contas burocraticamente para outras partes interessadas na organização, seguradora ou órgão regulador. Isso às vezes é feito sob a bandeira da “cultura de segurança”, na qual os Estados delegam a responsabilidade pela segurança às organizações, e as organizações, por sua vez, a delegam a seus trabalhadores. Movimentos em direção a uma melhor proteção e seguro do trabalhador podem, assim, involuntária e paradoxalmente, ter levado a uma transferência de responsabilidade pelo custo dos danos para os trabalhadores (Henriqson et al., 2014; Silbey, 2009). E às vezes o custo ainda é transferido para outros. O Health and Safety Executive no Reino Unido recentemente considerou necessário publicar um esclarecimento para gerenciar

mal-entendidos sobre a aplicação da lei de saúde e segurança [que] podem, em alguns casos, desencorajar escolas e professores de organizar tais viagens. Estes [...] podem incluir frustrações com a burocracia, medo de ser processado se a viagem der errado, [ou] que um professor seja processado se uma criança for ferida. (HSE, 2011, p. 1)

O HSE reconheceu o problema, talvez implicitamente denunciando tais medos e frustrações como exagerados, equivocados e desnecessários. Mas não fez nada neste mesmo documento para oferecer qualquer alívio dos motivos pelos quais as pessoas têm medo ou se sentem frustradas.

Terceirização

A terceirização do trabalho (incluindo trabalho sensível ou crítico à segurança) é outra tendência que se tornou generalizada. A terceirização e a subcontratação estão cada vez mais institucionalizadas em quase todas as indústrias e em muitos governos (do local ao federal). Os contratos especificam os relacionamentos que permitem e regem transações. Eles exigem acompanhamento e responsabilidade burocrática por meio de estruturas e procedimentos administrativos e de supervisão. Gerenciar, monitorar e controlar as operações em uma rede organizacional de contratados e subcontratados exigem o tipo de controle central e legibilidade sinóptica que a burocracia oferece. Uma burocracia pode instituir medidas para comparar, recompensar e decidir sobre contratos. As taxas de frequência de lesões, por exemplo, são uma moeda importante nas relações burocráticas entre cliente e contratado e nas escolhas que as empresas fazem sobre com quem contratar (Collins, 2013). As burocracias também podem criar os procedimentos e processos que permitem a contratação, seleção, contabilidade e auditoria de empreiteiros. O trabalho que isso cria (e afeta desproporcionalmente empresas de pequeno e médio porte) é muitas vezes considerável e pode desencorajar a inovação e a diversidade – e até prejudicar a disposição ou a capacidade de uma organização de participar de licitações e aquisições. Um exemplo vem de empresas de pequeno e médio porte no Reino Unido,

cuja contratação pelo governo ou outras organizações maiores agora exige questionários de saúde e segurança pré-licitação/fornecedor preenchidos [...] de complexidade variável ou crescente e todos exigindo informações diferentes, [e o aumento do uso de um] terceiro para avaliar a adequação de um fornecedor para ser incluído na lista aprovada [envolvendo] uma taxa de avaliação e uma taxa anual de associação. (Simmons, 2012, p. 20)

Isso é suficiente para afastar até mesmo as melhores pequenas e médias empresas, fazendo-as abandonar oportunidades de fornecimento e

subcontratação. E pode haver outras consequências. Quando uma organização com alta capacidade técnica começa a terceirizar seu trabalho principal, a responsabilidade profissional e técnica pode ser suplantada pela responsabilidade burocrática, governada por uma equipe cada vez mais não técnica. Com a nomeação de Sean O’Keefe (vice-diretor do Gabinete de Administração e Orçamento da Casa Branca) para liderar a Nasa no início dos anos 2000, por exemplo, o governo Bush sinalizou que o foco da organização deveria ser em gestão e finanças para controlar vastas e crescentes redes de empreiteiros e subempreiteiros (CAIB, 2003). A terceirização do trabalho (incluindo o trabalho de projeto crítico para a segurança) deu sequência a uma tendência que havia sido definida anos antes. Como resultado, as relações de subordinação hierárquica e as medidas quantitativas substituíram gradualmente a coordenação direta e o julgamento de especialistas – até mesmo sobre graves problemas operacionais e de projeto críticos para a segurança. Pouco antes da decisão de lançamento do ônibus espacial *Challenger* em 1986, por exemplo, “a responsabilidade burocrática minou a responsabilidade profissional da cultura técnica original, criando sinais ausentes” (Vaughan, 1996, p. 363).

Capacidades tecnológicas

Não muito tempo atrás, eu estava com gerentes e planejadores de uma construtora que estavam vigiando um de seus canteiros de obras – remotamente. O dispositivo que eles estavam usando era um drone voador, equipado com uma câmera móvel. Eles estavam lá sentados, conduzindo o drone sobre o canteiro, e começaram a contar capacetes, procurando aqueles que não estavam usando um. Se alguma vez houve uma imagem de saúde e segurança do trabalhador superprotetora e controladora, então deve ter sido esta. Mas os drones não estão sozinhos. As capacidades tecnológicas para vigilância pan-óptica e monitoramento do comportamento nos locais de trabalho se expandiram nas últimas décadas. De gravadores de voz de *cockpit*, que existem há muito tempo, chegou-se a gravadores de vídeo em algumas salas de cirurgia de hospitais, sistemas inteligentes de monitoramento de veículos em carros da empresa e vastas capacidades de armazenamento e monitoramento de dados em qualquer uso de computador. Tudo isso é impulsionado por (e exige) responsabilidade burocrática e uma infraestrutura para fornecê-la. Pode refletir o que Foucault chamou de governamentalidade: uma forma complexa de poder que liga a conduta individual e as práticas administrativas, neste caso

estendendo a responsabilidade pela segurança do Estado para as organizações e das organizações para os indivíduos, esperando autorresponsabilidade e autodisciplina. Por meio de processos burocráticos e tecnologias sutis e não tão sutis (incluindo o autocontrole dos trabalhadores), as organizações exercem o controle. Este “aparato” para a vigilância e monitoramento do comportamento humano é amplamente aceito e difícil de resistir a partir de baixo (Harrison & Dowswell, 2002; O’Loughlin, 1990).

A burocratização da segurança exigiu e foi possibilitada pela vigilância e medição de dados de incidentes, acidentes e lesões, o que, por sua vez, exige e gera processos burocráticos para sua coleta, notificação, tabulação, armazenamento e análise. Também pode contribuir para uma maior institucionalização e legitimação da responsabilização burocrática – particularmente a contagem, tabulação e comunicação de resultados negativos (incidentes, eventos danosos, lesões, perda de tempo) e os incentivos implícitos e explícitos (incluindo bônus, anúncios em vários relatórios ou requisitos para notificar reguladores governamentais) para a redução desses números.

Burocracia gera mais burocracia

As burocracias tendem a crescer por si mesmas: elas podem ser “aquisitivas” à sua maneira. Do lado de fora, às vezes pode parecer que uma burocracia deliberadamente se propõe a colonizar áreas de prática anteriormente não patrulhadas – como aquelas avaliações de risco de sete páginas que precisam ser aprovadas três níveis acima (com cada nível tendo que adicionar uma assinatura), quando alguns anos antes tudo que você tinha que fazer era reservar a viagem. Dessa forma, as burocracias podem sustentar a demanda para si mesmas – criando mais trabalho que deve ser atendido com meios mais burocráticos. Isso às vezes é chamado de “empreendedorismo burocrático” (Dekker, 2014a). Membros e líderes de uma burocracia podem defender suas responsabilidades e influência, ou podem tentar expandi-las. De fato, aqueles que trabalham dentro de burocracias podem alegar que é legítimo expandir por causa de algum imperativo moral (por exemplo, proteger trabalhadores vulneráveis ou combater preocupações de responsabilidade). O empreendedorismo burocrático torna difícil simplificar ou reformar regras – sem falar em reduzir seu número e disseminação. Aqui está um exemplo:

Em um caso, uma empresa ficou preocupada com descuidos, lapsos e erros de seus funcionários que realizavam operações rotineiras de escritório. A solução ideal em tal situação seria contratar mais pessoas ou dar tempo suficiente para as pessoas realizarem seus trabalhos, mas nenhuma dessas duas opções foi considerada econômica. Em vez disso, uma solução foi encontrada no estabelecimento de um monitoramento detalhado dos indicadores de segurança e qualidade. Mas aqui está o dilema. Com controles mais rígidos e vigilância aumentada, a equipe se sentiu estressada e desconfortável. O próximo passo para a empresa foi monitorar os níveis de estresse dos trabalhadores, substituir os móveis antigos do escritório por equipamentos ergonômicos e oferecer aconselhamento gratuito sobre saúde e bem-estar aos funcionários. Consciente da reputação de sua marca, a direção também sentiu a necessidade de monitorar as atividades de seus colaboradores nas mídias sociais. Foram criados indicadores para garantir que os trabalhadores usufríssem dos seus subsídios de férias e que não fosse acumulada qualquer quantidade de férias anuais no final de cada ano. Um departamento dedicado foi criado e mantido extremamente ocupado em equilibrar as metas concorrentes de negócios e segurança. Logo mais pessoas foram recrutadas neste departamento, mas em outras partes da organização os sentimentos eram ruins. Um local de trabalho feliz logo se tornou desagradável. A produtividade caiu ainda mais e a organização foi prejudicada por suas próprias metas e métricas concorrentes. O exemplo é único, mas a mensagem subjacente não. Em muitas organizações, métricas e indicadores sem sentido tornaram-se o elefante na sala – uma abordagem falha de gerenciamento e um desperdício óbvio de recursos. (Anand, 2016, pp. 21-22)

Muitas vezes não há freio natural para o empreendedorismo burocrático. Para uma burocracia, a aquisição é fácil. A mesma organização, afinal, frequentemente está envolvida no cultivo das regras que ela a seguir implementa e administra. Basta pensar na “lista de verificação de trabalho em escritório”, citada anteriormente neste capítulo. A explicação monopolista é que as burocracias não precisam ser parcimoniosas com seus recursos, ou mostrar resultados claros, porque não enfrentam concorrência. Uma obrigação moral percebida, medo da responsabilidade legal ou interpretação particular de uma demanda regulatória podem justificar até mesmo meios burocráticos ineficientes e ineficazes dedicados a combatê-los. Isso vale tanto para a burocracia estatal quanto para uma dentro de empresa do setor privado (por

exemplo, um departamento de recursos humanos, braço financeiro ou grupo de segurança).

Alguns argumentariam que a crescente “percepção” de um problema de saúde mental nos locais de trabalho representa o próximo passo nesse empreendedorismo. Claro, muitos lugares ao redor do mundo viram mudanças significativas na forma como o trabalho é organizado. Isso não foi sem consequências sociais ou psicológicas. A migração organizada e temporária de mão de obra para onde os recursos devem ser extraídos (e.g. mineração ou petróleo), por exemplo, ou estádios a serem construídos, levou à segregação de forças de trabalho majoritariamente masculinas. Esses grupos são retirados de qualquer rede social significativa, das influências estabilizadoras e relativizadoras de familiares e amigos, de seus ambientes conhecidos. Algumas empresas de mineração até se recusam a empregar pessoas locais: em vez disso, empregam apenas pessoas que moram a uma distância possível de deslocamento para um grande aeroporto a centenas e às vezes milhares de quilômetros de distância. Eles orgulhosamente anunciam que sua força de trabalho é 100% FIFO (*Fly-in, Fly-out*). Não existem mais comunidades ou cidades reais que sustentem uma existência humana digna e conectada. Em vez disso, os trabalhadores acabam em campos como o Paraíso (veja o Capítulo 1), onde vivem uma existência regimentada, solitária e institucionalizada de vazio metálico. Em alguns países ricos em recursos naturais, o trabalho FIFO tem sido um experimento social em grande escala que certamente terá consequências. No ano passado, suicídios de trabalhadores na indústria de mineração em um desses países mataram tantas pessoas quanto acidentes fatais no local de trabalho (Tozer & Hargraeves, 2016).

Mas isso exige uma medicalização do problema e uma profissionalização da resposta a ele? O sociólogo Émile Durkheim (1858-1917) caracterizou o suicídio como um problema tanto psicológico como individual, mas apenas em parte. A outra parte, ele afirmava, é social. Cada sociedade, organizada de uma forma particular, está predisposta a contribuir com uma “cota” específica de suicídios. Durkheim poderia ter previsto que o FIFO é uma organização de (uma parte da) sociedade que deve contribuir com sua parcela significativa. Ele advogava que se deve estudar e abordar o suicídio como um problema sociológico, exigindo uma resposta social, política – e não apenas psicológica individual. Na verdade, se priorizarmos e enfatizarmos o aspecto psicológico, isso pode de fato legitimar e firmar mais profundamente os arranjos industriais e sociais que ajudaram a dar origem ao problema em primeiro lugar. No entanto, parece uma área sedutoramente grata por mais empreendedorismo de segurança.

Tendo conquistado amplamente o corpo do trabalhador (e regulado o que entra ou impacta esse corpo – de fumos a corpos estranhos e fadiga), a saúde mental e a segurança são a próxima fronteira. Mais conferências de saúde e segurança estão agora promovendo sessões sobre saúde mental, por exemplo. E as conferências dedicadas exclusivamente à saúde mental nos locais de trabalho começaram recentemente a surgir. Gergen (2013) descreveu isso como um “ciclo de enfermidade progressiva”:

- O primeiro passo neste ciclo é a tradução do déficit. Ou seja, os “déficits” que os trabalhadores podem sentir (solidão em um campo de trabalho como o Paraíso do Capítulo 1, ou angústia com o que está acontecendo em casa durante uma rotação em uma plataforma de perfuração) gradualmente foram traduzidos do vernáculo (“Sinto-me triste, ou tenso”) em uma linguagem profissional e semiclínica (por exemplo, “depressão”, “trauma”, “déficit de atenção”, “obsessão”, “ansiedade”). *Bullying*, estresse, ambição, luto, fadiga – não há, em princípio, limite para a colonização profissional do humor ou da conduta. Todos os estados mentais ou comportamentos supostamente problemáticos tornam-se candidatos à reconstrução como problemas de saúde mental que precisam ser atendidos por especialistas.
- Isso legitima a segunda etapa de disseminação cultural. Uma vez que a saúde mental é uma realidade aceita, reconhecida tanto por quem sofre quanto por quem pode oferecer ajuda, torna-se uma responsabilidade profissional pela qual os líderes das burocracias podem ser responsabilizados. Trabalhadores e outras partes interessadas precisam ser informados sobre o problema e seu tamanho e importância crescentes em todas as oportunidades disponíveis. O uso de termos clínicos para capturar o que pode sustentar um problema de suicídio em comunidades de trabalhadores remotos, por exemplo, remove o problema da esfera comum e o coloca em mãos profissionais. A disseminação oferece às pessoas as coisas com as quais rotular o que elas sentem ou veem. Estes se tornam lugares-comuns culturais – tanto que as pessoas quase podem aprender a ser mentalmente pouco saudáveis. Os rótulos que adotam, porém, têm consequências. Um diagnóstico de TDAH (transtorno de déficit de atenção e hiperatividade), por exemplo, pode desqualificar as pessoas para se tornarem membros da tripulação em frotas de navios comerciais ou ingressarem nas forças armadas, mesmo que a abordagem hierárquica, rigidamente disciplinada e de amor duro adotada para

gerenciar esse trabalho tenha permitido no passado que muitos prosperassem. Agora, eles podem nem se tornar parte dessa força de trabalho (Venhuizen, 2017).

- A crescente demanda por serviços de saúde mental (incluindo medicamentos), impulsionada ativamente em uma variedade de unidades de saúde e segurança nos locais de trabalho, responde e alimenta a crescente definição dos problemas das pessoas em termos de saúde mental. Governos, indústrias, instituições e grupos profissionais se envolvem; relatórios são comissionados. Inevitavelmente, eles encontram mais problemas de saúde mental do que antes. Por exemplo, um estudo de 2001 sobre locais de trabalho australianos descobriu que 36% dos entrevistados experimentaram níveis moderados a altos de sofrimento psicológico. Em 1997, apenas quatro anos antes, eram 26% (Miller et al., 2006). Isso leva a uma expansão quase voluntária, ou inconsciente. As pessoas cada vez mais constroem seus problemas como relacionados à saúde mental ou deixam que outros o façam por elas. Os profissionais respondem e definem novas formas de desordem à medida que o fazem. Ao longo das cinco edições do *Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais*, o número de formas de ser declarado doente mental cresceu 300% (Gergen, 2013).

Apesar de suas boas intenções – desde uma lista de verificação para trabalhar em escritório até conseguir que as organizações ofereçam serviços de saúde mental –, o empreendedorismo burocrático parece garantir que nunca faltarão enfermidades no ambiente de trabalho a serem descobertas e corrigidas. Como Gergen chama, estamos caminhando para a enfermidade infinita, com um custo para nossas economias e para a autossuficiência, dignidade e autonomia das pessoas que fazem parte delas.

Segurança como responsabilidade burocrática

Uma análise recente da Delphi sobre intervenções de segurança na indústria da construção mostrou que as intervenções mais associadas à burocracia são consideradas as menos valiosas (Hallowell & Gambatese, 2009). Isso inclui a redação de planos e políticas de segurança, manutenção de registros e análise de incidentes e planejamento de resposta a emergências. De acordo com especialistas e profissionais que tomaram parte neste estudo, essas medidas

não melhoram a segurança e, portanto, podem drenar recursos organizacionais sem nenhum ganho. Planos e políticas de segurança, por exemplo, deveriam servir de base para qualquer programa de segurança eficaz. Eles têm dificuldade em capturar sensibilidades contextuais, no entanto, e podem perder as nuances de mudanças e desenvolvimentos em ferramentas, compreensão e experiências adquiridas com a prática. Os pressupostos que entram na redação de planos e políticas podem ser bastante tayloristas – implicando que os planejadores são inteligentes e os trabalhadores são burros, suprimindo a diversidade e trabalhando por heurísticas –, que nem sempre são adequados à complexidade e dinâmica das organizações. Eles podem supor, por exemplo, que existe um método melhor para atingir um objetivo específico com segurança e que desvios ou inovações em tais métodos não podem simplesmente emanar do chão de fábrica, mas precisam ser verificados e aprovados por meio de processos burocráticos e protocolos. Isso praticamente garante, é claro, que uma lacuna entre o regulamento e a prática seja deixada em aberto.

O que você já deve ter deduzido é que a segurança (como tantas outras coisas em uma organização complexa) pode se tornar mais uma responsabilidade burocrática *para* as pessoas, em vez de uma responsabilidade ética *voltada para* as pessoas. A segurança como responsabilidade burocrática significa seguir regras e agir processualmente em compliance, de forma a permitir a tomada de decisões e a transmissão de informações na hierarquia. Envolve

procedimentos acordados para investigação, categorias nas quais as observações se encaixam e uma tecnologia que inclui crenças sobre relações de causa e efeito e padrões de prática em relação a ela. (Vaughan, 1996, p. 348)

Os procedimentos para averiguação podem ir desde auditorias a observações de trabalho seguro, inspeções, vigilância e monitoramento de dados e investigação. Diferentes indústrias têm diferentes maneiras de categorizar os dados coletados (e ordená-los em relações de causa e efeito) em, por exemplo, sistemas de gerenciamento de segurança ou sistemas de prevenção de perdas. É claro que seus requisitos fixos para categorizar e rotular podem limitar, em vez de fortalecer, a inteligência acionável obtida a partir de tais atividades. Dados que representam eventos negativos ou seus precursores (acidentes com afastamento, lesões por tratamento médico) tornaram-se um padrão em tais sistemas em todas as indústrias e são cada vez mais questionados por seu real reflexo de segurança (Collins, 2013). A responsabilidade burocrática não apenas

específica implícita e explicitamente o tipo de dado que conta como evidência (e pode desestimular a divulgação ou classificação de outros dados); também determina quem é o dono do que, de onde até onde. Por exemplo, uma vez que um membro da equipe de segurança apresenta ao conselho de administração ou equivalente uma avaliação de segurança, relatório de incidentes ou números de lesões, sua responsabilidade burocrática de segurança pode ser vista como completa. As pessoas retransmitem as informações para cima, e outras então decidem o que fazer com elas. O “sigilo estrutural” (para usar a frase de Diane Vaughan) é uma consequência da burocratização da segurança em que informações críticas podem não cruzar os limites organizacionais e em que faltam mecanismos para interação construtiva. O sigilo estrutural é um subproduto da separação cultural, organizacional, física e psicológica entre operações, reguladores de segurança e burocracias. A distribuição burocrática da tomada de decisões entre as diferentes unidades de uma organização (ou entre contratados e subcontratados) pode exacerbá-la.

O que este capítulo mostrou é que a burocratização da segurança – que muitas fontes indicam ter se acelerado desde a década de 1970 – gira em torno de hierarquia, especialização e divisão do trabalho e regras formalizadas. A burocratização da segurança trouxe os tipos de benefícios previstos pelo modernismo, incluindo não apenas a redução de danos, mas também padronização, transparência, controle, previsibilidade e redução do favoritismo. A burocratização foi impulsionada por um complexo de fatores, incluindo legislação e regulamentação, desregulamentação, mudanças nos acordos de responsabilização e seguro, uma mudança generalizada para a terceirização e subcontratação e o aumento das capacidades tecnológicas para vigilância, monitoramento, armazenamento e análise de dados. A burocratização gera efeitos secundários que contrariam seus objetivos originais. Pode-se apontar que a burocratização da segurança levou a um menor rendimento marginal das iniciativas burocráticas de segurança, ao empreendedorismo e mesquinhez burocráticos, à incapacidade de prever eventos inesperados, ao sigilo estrutural e foco na responsabilização burocrática, na quantificação e em “jogos de números”. A burocracia prejudicou a inovação e criou seus próprios novos problemas de segurança. Ela impôs aos membros da organização restrições, tanto reais como percebidas, à perícia pessoal de como fazer o trabalho. Como exemplo, um empreiteiro que realiza estudos de impacto ambiental para uma indústria de recursos naturais relatou:

Sou obrigado a usar capacete (mesmo em áreas sem árvores); vestuário de alta visibilidade; camisas de manga comprida com as mangas abotoadas no pulso; calças compridas; botas com biqueira de aço; e óculos de segurança. Eu posso ter que carregar um GPS, um Sinal de Rádio de Emergência Indicador de Posição, rádio de frequência ultra alta, kit de primeiros socorros, cinco litros de água, protetor solar, repelente de insetos e, ainda que raramente, um desfibrilador. Recentemente, fui um dos quatro trabalhadores de campo acompanhados por até 12 outras pessoas, a maioria das quais não saiu das imediações de seus veículos e quatro das quais eram funcionários de saúde e segurança ocupacional (SSO). (Reis, 2014, p. 1)

Isso apresenta um exemplo bastante óbvio de exagero burocrático, mesquinhez e ignorância operacional. Ao aplicar várias camadas de roupas e equipamentos de proteção, incluindo um capacete e mangas compridas, o usuário pode sofrer desidratação e insolação mais rápido no clima em que normalmente ele ou ela trabalham. Aqueles encarregados do monitoramento da compliance (que não saem das imediações de seus veículos e que não são os que fazem o trabalho) podem ter pouca noção da realidade da experiência de quem tem que usá-los. Tais consequências secundárias, que contrariam os objetivos originais da hiper-racionalização, são comuns a qualquer tipo de burocracia. Diante da desordem, do uso arbitrário do poder e da crueldade, Weber viu as vantagens da burocratização. Mas ele não estava ofuscado por ela. Muito antes de os efeitos da burocracia sem rosto se tornarem aparentes – em seu ponto mais extremo nos horrores das guerras mundiais do século XX –, Weber advertiu que tentativas de racionalizar toda atividade humana inevitavelmente produziram sua própria irracionalidade. Se você estiver familiarizado com a burocracia de segurança, provavelmente não ficará surpreso com o tipo de coisas que ela traz consigo. Os próximos capítulos abordarão os subprodutos mais problemáticos da segurança como responsabilidade burocrática. Estes incluem:

- a manipulação de mensurações para atingir determinadas metas;
- a infantilização dos trabalhadores por meio de regras mesquinhas e procedimentos insensíveis ao contexto;
- a repressão da segurança vernacular (ou seja, segurança criada por meio de experiência e *expertise*, regras não formalizadas e burocracia);
- o abraço quase religioso de uma visão zero (ou seja, uma abolição do sofrimento);

- a inadequação da organização burocrática e prestação de contas em um sistema não determinístico.

De fato, um desses efeitos é como os números são usados e manipulados para demonstrar desempenho ou compliance. A burocracia pode dar origem a uma idolatria de medidas, que pode ter uma série de efeitos desumanizantes e fraudulentos. O próximo capítulo é dedicado a isso.

5. O que é medido é manipulado

Em 1960, logo após sua eleição, o presidente Kennedy pediu a Robert McNamara que se tornasse secretário de Defesa em seu novo gabinete. McNamara, conhecido como uma estrela e um garoto prodígio, havia se tornado presidente da Ford Motor Company cinco semanas antes, por isso precisou de um pouco de bajulação. Mas ele acabou se juntando à administração em 1961, levando consigo o alto modernismo das linhas de produção da Ford – com traços da Administração Científica e mensurações de Taylor ainda presentes. Alguns anos depois de seu mandato, com o Vietnã consumindo cada vez mais recursos e espaço político, McNamara queria saber de seus principais generais como medir o progresso na guerra. Ele disse ao general Westmoreland que queria ver um gráfico que informasse ao secretário de Defesa se eles estavam ganhando ou perdendo (McMaster, 1997). Westmoreland fez o que lhe foi pedido, embora tenha produzido dois gráficos:

- Um gráfico mostrava a contagem de corpos do inimigo. Sob pressão para mostrar progresso (e sabendo que o futuro político de seus superiores, promoções para eles e seus camaradas, condecorações, decisões de descanso e recreação e recursos, tudo dependia disso), aqueles que faziam a contabilidade garantiam que nem um único corpo inimigo morto fosse perdido. Logo, as linhas entre soldados e civis sumiram completamente: todos os cadáveres se tornaram pessoal inimigo. Inexplicavelmente, o número total de inimigos mortos logo excedeu a força conhecida do vietcongue e do Exército do Vietnã do Norte *combinados*. As baixas civis aumentaram, e as frustrações e incentivos até mesmo levaram a alguns massacres. No campo, é claro, o “inimigo” não estava nem perto de morto, e certamente não foi derrotado.

- O outro gráfico mostrava uma mensuração da simpatia dos civis pelos Estados Unidos e contra o comunismo. Ele rastreou os efeitos da chamada campanha *Winning Hearts and Minds*¹ (ou WHAM), que dividiu o Vietnã em 12 mil vilarejos, cada um dos quais categorizado em “pacificado”, “contestado” ou “hostil”. O progresso aqui também foi implacável. Milícias favoráveis aos americanos foram inventadas no papel. Incidentes de atividade insurgente ou tomadas hostis de aldeias foram ignorados. Em uma guerra ambígua, confusa e prolongada, não era difícil distorcer os números para fazer o gráfico parecer bom. Logo parecia que todo o campo havia se pacificado.

Os gráficos de progresso exigidos por McNamara produziram um sistema de auditoria monstruoso (Scott, 2012). Era um exemplo da legibilidade sinóptica do alto modernismo autoritário, apagando insensivelmente todas as diferenças e distinções significativas: um cadáver era um cadáver. Podia ser contado, e isso era tudo o que importava. E um vilarejo pacificado era um vilarejo pacificado – com todas as correntes cruzadas, fluidez e complexidade de uma ordem social fragmentada condensada em um único número em um gráfico. O sistema de McNamara pode muito bem ter desempenhado seu pequeno papel ao contribuir para a continuação da guerra e para sufocar o discurso racional e significativo sobre seus méritos e deméritos. O pano de fundo político, por exemplo, conforme retratado por McMaster em *Dereliction of Duty* (1997), era de líderes civis obcecados com sua reputação doméstica e que se envolveram em assuntos operacionais militares além do que seria saudável. Isso tirou a autoridade daqueles que teriam o conhecimento e a experiência para se adaptar às circunstâncias locais, enviando-os em missões para fornecer um número desejável para seus superiores – a qualquer custo.

Os paralelos com o gerenciamento de segurança em uma corporação moderna são assustadores. Um colega do ramo de petróleo *downstream* me disse uma vez que acreditava que só há um número que importa, e esse é o IBA. “É o ‘Índice de Boa Aparência’”, disse ele. McNamara queria seu IBA de Westmoreland por causa da preocupação com sua posição doméstica, a percepção de sua guerra, sua reputação e da administração da qual fazia parte. Os líderes civis nas corporações têm seus próprios *stakeholders* para aplacar quando se trata de segurança: eles precisam ter “boa aparência”. Ficam preocupados com um baixo número de incidentes e lesões (por exemplo, lesões com tempo

1 Ganhar Corações e Mentis. [N.T.]

perdido ou LTPs), porque os reguladores governamentais analisam isso, conselhos, advogados e seguradoras querem saber, o sucesso das renovações de contratos e licitações futuras depende disso, seus colegas dentro e fora de sua própria indústria irão julgá-los por isso, e sua própria segurança no emprego pode aumentar e diminuir com isso. Assim como no *Winning Hearts and Minds* no Vietnã, torna-se sedutor para os líderes estratégicos de uma corporação se concentrarem em questões operacionais, muito além do que justifica o alcance estratégico de seus objetivos e além do que seu conhecimento realmente suporta. Eles definem metas operacionais para números que são importantes para eles e que são traduzidos em diretrizes e incentivos para os líderes operacionais. Estes, por sua vez, têm pouca escolha em um sistema hierárquico a não ser fornecer a seus superiores o que lhes foi dito que eles desejam: baixo número de lesões e incidentes – ou, em outras palavras, um “IBA” realmente bom.

Quando uma medida se torna um alvo, deixa de ser uma medida

O que é medido é manipulado. Isso ocorre porque, quando a coisa é medida, ela é medida por uma razão. Pessoas – ou burocracias – *se importam* com esse número específico. Significa algo para eles; tem implicações além do próprio número. A definição de um número-alvo torna isso ainda mais agudo. Porque, uma vez que uma medida se torna um alvo, ela deixa de ser uma medida. Torna-se apenas um alvo, e as pessoas começam a ajustar seu comportamento para atingir o alvo. Aqui está um bom exemplo histórico:

Oficiais dos reis absolutistas franceses procuravam taxar as casas de seus súditos de acordo com o tamanho. Apoderaram-se do brilhante artifício de contar as janelas e portas de uma habitação. No início do exercício, o número de janelas e portas era uma representação quase perfeita do tamanho de uma casa. Nos dois séculos seguintes, no entanto, o “imposto de janelas e portas”, como era chamado, impeliu as pessoas a reconstruir e modificar casas para minimizar o número de aberturas e, assim, reduzir o imposto. Pode-se imaginar gerações de franceses sufocando em seus “abrigos fiscais” mal ventilados. O que começou como uma medida válida tornou-se inválida. (Scott, 2012, p. 115)

Os franceses não estavam sozinhos nisso.² O chamado imposto de janela havia sido estabelecido pela primeira vez na Inglaterra em 1696. O governo do rei William III precisava levantar dinheiro de algum lugar, porque seus grandes esforços para nova cunhagem naquele mesmo ano levaram a perdas significativas. As moedas de prata que estavam em uso nas últimas três décadas ficaram todas recortadas nas bordas e, assim, perderam seu peso e valor. A cunhagem de 1696 foi uma tentativa corajosa de corrigir isso, embora não tenha sido bem-sucedida – foi somente em 1816 que a bagunça da cunhagem inglesa foi resolvida. Mas a tentativa de William III foi cara. E assim seu governo introduziu um novo imposto com faixas de cobrança, que evoluiu com o tempo e a inflação. Em 1747, por exemplo:

- Para uma casa com dez a catorze janelas, o imposto era de seis centavos por janela (cerca de meio dólar em dinheiro de hoje);
- Para uma casa com quinze a dezenove janelas, eram nove centavos;
- Para uma casa com vinte ou mais janelas, era um xelim (ou doze centavos) por janela.

Os ingleses também restringiram as janelas para reduzir suas obrigações fiscais. E, assim, uma medida válida tornou-se inválida, de acordo com Scott. Mas talvez seja mais correto dizer que a medida da propriedade tributável deixou de ser uma medida. Começou a influenciar o alvo ou até mesmo se tornou o alvo. As pessoas minimizaram suas janelas e portas, de modo a minimizar sua carga tributária. Eles ajustaram seu comportamento para atingir a meta. Dois efeitos são notáveis nisso, e talvez típicos:

2 Em um contraste histórico interessante, parece que, nos vizinhos Países Baixos (mais tarde Holanda), uma síntese de incentivos sociais e religiosos operou para ampliar as janelas. Após a Reforma no século XVI, as preocupações calvinistas sobre o comportamento pecaminoso (bebidas, jogos de azar) obrigaram os vizinhos a manter suas persianas e cortinas abertas, de modo a permitir uma visão completa de suas casas a partir da rua e evitar fofocas sobre o que acontecia por trás de suas portas e persianas fechadas. Com a riqueza recém-adquirida e mais amplamente compartilhada no século XVII (ou “século dourado”), um incentivo adicional impulsionou a construção de grandes janelas. Não só a ampla inserção de vidro em uma estrutura em si era um sinal de riqueza (já que o vidro era trabalhoso e caro), mas permitia que os vizinhos inspecionassem e ficassem boquiabertos com a riqueza dos móveis, mobília e pinturas que viam lá dentro. Cortinas eram usadas (e caras por sinal), mas quase exclusivamente para serem penduradas nas laterais das janelas, sugerindo aos espectadores que os donos das casas ativamente escolhiam tolerar olhares curiosos dentro de suas propriedades. Estrangeiros que visitam a Holanda hoje ainda ficam surpresos com o tamanho amplo das janelas da sala de estar e cortinas abertas.

- Primeiro, qualquer que fosse a medida, ela deixou de ser uma medida significativa. Justamente por ter sido uma representação do tamanho do imóvel, um número de janelas e portas deliberadamente reduzido não representava mais o tamanho do ativo tributável. A aplicação contínua da medida contribuiu para reduzir automaticamente sua validade.
- Em segundo lugar, o comportamento impulsionado pela medida/meta não apenas prejudicou a validade da medida em si, mas desencadeou consequências secundárias contrárias aos objetivos de qualquer nação emergente: um ataque à saúde de seu povo.

Ambos os efeitos levaram à revogação de tais medidas no século XIX, não apenas na França, mas também na Escócia e na Inglaterra. Ativistas argumentavam que a medida era na realidade um imposto sobre a luz e o ar e, portanto, um imposto sobre a saúde da população. Era, além disso, um imposto desigual, porque impunha a maior carga de saúde às classes média e baixa. Foi revogado em 1851 (Anand, 2016).

A busca da meta invalida a medida

Mas transformar uma medida em meta e, assim, incentivar comportamentos que prejudiquem a saúde e o bem-estar de grupos vulneráveis é quase inevitável na governança burocrática. Isso se tornou visível nos cuidados de idosos: em lares de idosos, hospitais e casas de repouso. Como Atul Gawande (2014, p. 104) observa:

[Nós] não temos boas métricas para o sucesso de um lugar que ajuda as pessoas a viver. Por outro lado, temos classificações muito precisas para saúde e segurança. Então você pode adivinhar o que chama a atenção das pessoas que administram lugares para idosos: se Papai perde peso, deixa de tomar os medicamentos ou se sofre uma queda – não se ele é solitário.

Solidão, dignidade, humanidade – como você pode medir e incentivar por meio da gestão as coisas que realmente importam? Em vez disso, as instituições são forçadas a adotar rotinas impessoais e não negociáveis, restringir as oportunidades de autonomia ou iniciativa e permitir uma possibilidade pequena de autodeterminação. As atividades tendem a ser cuidadosamente coreografadas e monitoradas quanto ao cumprimento de vários protocolos, a fim de evitar

que Papai apareça como uma estatística indesejável de fratura de quadril ou falta de medicação nos registros da instituição. As chamadas três pragas que atingem a existência dos cuidados a idosos são o tédio, a solidão e o desamparo. Elas formam o pano de fundo da perda de qualidade no fim da vida que pode ser entrevisto atrás da ótica agradável de uma sala de estar com boa aparência, vasos de plantas, música suave de elevador, instalações de ginástica de última geração e uma equipe profissional amigável. Esta última, porém, muitas vezes é apanhada tão profundamente na tirania das métricas quanto seus pacientes ou residentes. Gawande (2014, p. 109) novamente:

Nossos idosos são deixados com uma existência institucional controlada e supervisionada, uma resposta medicamente projetada para problemas insolúveis, uma vida projetada para ser segura, mas vazia de qualquer coisa com a qual se importem.

A automutilação e o suicídio de presos são outro exemplo. Os países ocidentais relataram que este é um problema crescente. Nos quinze anos de 1972 a 1987, o Reino Unido viu um aumento acentuado nos suicídios nas prisões. Na Finlândia, quase metade de todas as mortes na prisão são resultado de suicídio. Enforcamento é um método frequentemente usado. O problema para os administradores penitenciários não é apenas humano. É um problema de responsabilidade. Se puder ser demonstrado – em retrospectiva, é claro – que os funcionários da prisão eram indiferentes ao destino de um prisioneiro com tendências suicidas (e aqueles com histórico de problemas de saúde mental são mais propensos a acabar nessa categoria), então eles podem ser responsabilizados por não disponibilizar assistência médica. Essas mortes também são um problema de relações públicas para políticos e governos duros com o crime. Como resultado, um país ocidental multa suas prisões em US\$ 100 mil por cada suicídio que ocorre dentro de seus muros.

É aí que entra a vigilância contra o suicídio. Essa vigilância existe para garantir a segurança do preso e proteger a prisão e seus funcionários de responsabilidades legais (ou mesmo de pesadas multas de seu próprio governo). Presos sob vigilância contra o suicídio são colocados em um ambiente onde é difícil se machucar. Quaisquer objetos que possam ser usados em autoagressão são removidos. Isso inclui móveis, acessórios, ganchos, suportes de fechamento de portas, lençóis, paredes duras. Também envolve retirar do detento qualquer coisa que possa ser usada para autoagressão, como cintos, cadarços, gravatas, sapatos, meias, suspensórios, tampões. Em muitos casos, resta apenas uma

cela acolchoada, com um preso nu dentro dela. A luz é deixada acesa por 24 horas todos os dias, para que os funcionários da prisão possam monitorar o prisioneiro, remotamente ou ao vivo. Em casos ainda mais extremos, os presos podem ser fisicamente (ou, para usar o eufemismo, “terapeuticamente”) contidos. Trata-se de colocar o preso deitado de costas, em um colchão, com os braços e as pernas amarrados e um cinto colocado sobre o peito. Às vezes, a cabeça também é contida. A contenção química (pelo uso de drogas sedativas) é a última opção.

Não é à toa que a vigilância contra o suicídio é controversa. Um problema crescente foi interrompido com a implementação de desincentivos financeiros para evitar física ou quimicamente sua ocorrência. Mas, com ela, toda a humanidade, interação social, estimulação cognitiva e dignidade humana também são retiradas. A autoagressão é evitada por meio do profundo dano humano de impor uma subsistência cruel, vazia, restrita e sem propósito. Para prevenir suicídios, os presos são enquadrados em situações profundamente desumanizantes e degradantes. Se o que é medido nas prisões é o número de suicídios, e um preço é colocado em cada um, então as autoridades são praticamente forçadas a criar circunstâncias que tornem esse número o mais baixo possível. Uma medida (número de suicídios) tornou-se um alvo (queremos zero suicídios). Qualquer desejo por parte do encarcerado de cometer suicídio pode ser exacerbado pelos esforços oficiais para evitá-lo. Mas se e quando chegar a hora do suicídio, provavelmente não é mais responsabilidade da prisão e, portanto, vai para a conta de outra pessoa – ou para ninguém.

Gerenciando a medida, não medindo para gerenciar

A história das lesões com afastamento (*lost time injuries* – LTIs) imita a do imposto sobre janelas em casas ou a de suicídios na prisão. Na verdade, ela nunca começou como uma medida de segurança. Então se transformou em uma. Depois virou uma meta. E, conforme a medida começou a ser manipulada para atingir a meta, perdeu qualquer conexão com a segurança e, de fato, começou a sacrificar a saúde e o bem-estar de grupos vulneráveis.

A história de “Maria”

Aqui está a história de Maria. Esse, é claro, não é o nome verdadeiro dela. Mas os eventos são muito reais e provavelmente muito reconhecíveis. Um dia Maria estava trabalhando em uma refinaria e foi pulverizada com um produto de hidrocarboneto. Imediatamente sentiu os efeitos: tontura, irritação na pele, dificuldade e desconforto ao respirar. Em outras palavras, ela não estava se sentindo bem e reportou ao seu supervisor. O problema era que esta refinaria se orgulhava de seu histórico de lesões. Por 597 dias, não teve nenhum LTI e anunciou orgulhosamente essa conquista próximo à entrada. Agora isso teria que ser definido como zero. Mas, primeiro, Maria teve que ir ao médico. Não havia nada que pudesse ser feito no local. A condição de Maria era preocupante e fora do alcance dos primeiros socorros. Isso adicionaria outra mancha ao registro da refinaria, pois uma visita ao médico teria que ser contada como uma lesão de tratamento médico (*medical treatment injury – MTI*). Mas não havia realmente nada que pudesse ser feito sobre isso. Um colega acompanhou Maria ao médico, que recomendou que ela se limpsse bem, voltasse para casa, respirasse ar puro e descansasse alguns dias. Então, ainda no consultório médico, Maria recebeu um telefonema da escola onde sua filha estudava. Sua filha tinha ficado doente e precisava ser apanhada na escola. O colega acompanhou Maria até a escola, pegou a filha e deixou as duas na casa de Maria. No início do dia seguinte, o gerente de segurança e o gerente de pessoal da refinaria estavam discutindo as implicações do incidente. O que deve ser feito sobre os números de lesões? O gerente de pessoal, que a essa altura já tinha ouvido falar que a filha da Maria havia saído da escola mais cedo no mesmo dia, apresentou uma solução brilhante: e se eles concedessem a Maria uma licença por motivo de doença de familiar para cuidar de sua filha doente, retroativamente, para cobrir o dia anterior e os próximos dias? A doença da filha de Maria foi um presente ao qual eles não resistiram. O gerente de segurança estava exultante e prontamente concordou. Naquele dia, o número de dias sem LTI anunciado ao lado da entrada era orgulhosamente 598. Há muitos outros exemplos disso:

Por exemplo, estabelecer indicadores para monitorar as horas de descanso e a falta de vontade de fornecer mão de obra adicional quando as horas de descanso não estão sendo cumpridas; estabelecer metas irrealistas como zero acidentes e esperar que a tripulação sinta-se à vontade para relatar acidentes; atribuir prazos muito curtos para relatórios de acidentes e pedir a um departamento de segurança com poucos recursos para fechar

relatórios a tempo; estabelecer prazos inflexíveis para a manutenção de equipamentos críticos para a segurança e alocar o mínimo de peças sobressalentes e tempo designado para manutenção. O que acontece depois disso é uma manipulação deliberada de métricas, como falsificação de horas de descanso, cultura do medo e subnotificação de incidentes, qualidade questionável de investigações de acidentes e adiamento de manutenção com base em avaliações de risco e isenções do alcance de indicadores-chave de desempenho individuais e departamentais. Gerenciar a métrica toma precedência sobre usar métricas para gerenciar. (Anand, 2016, p. 21)

Como a vigilância de suicídio, a própria medição de um negativo (como o número de lesões, suicídios) incentiva os esforços para produzir uma medição baixa ou zero. As pressões para “gerenciar os casos” com cuidado (por exemplo, fazer um curativo com esparadrapo em uma ferida ao invés de suturar, o que exigiria um nível diferente de notificação) foram amplamente notadas. Os prestadores de cuidados que não concordam podem rapidamente ver os seus contratos encerrados (Tozer & Hargraeves, 2016). Isso, por sua vez, pode criar condições desumanas que deixam a dor escondida e podem produzir mais sofrimento. No caso de Maria, a realidade de seu sofrimento – infligido a ela enquanto ela estava no horário e local de trabalho – nunca foi seriamente reconhecida. Tampouco o fato de que ela teve um “acidente”. Em uma refinaria, os eventos que cercaram a lesão de Maria provavelmente também teriam que contar como um incidente de segurança de processo, pois houve uma descarga não intencional de produto de um tubo ou recipiente. Mas nada desse tipo foi registrado ou investigado. Afinal, a única coisa que aconteceu foi que, graças a uma licença para acompanhar o filho generosamente concedida, um funcionário foi para casa mais cedo para cuidar de uma criança doente. A refinaria e sua matriz ficaram mais estúpidas por isso. Nenhum incidente foi registrado; nenhuma lição foi aprendida.

Impressões digitais (ou pegadas) do alto modernismo autoritário

As impressões digitais do alto modernismo autoritário estão aí em toda parte, é claro. A segurança no local de trabalho se resume a um padrão mensurável – o LTI (e às vezes o MTI) – que se torna comparável entre gerentes, locais e indústrias. Essa padronização permite que a segurança seja gerenciada

a partir do centro (por um departamento de recursos humanos, por exemplo), porque criou meios sinóticos para “saber” o que está acontecendo (valores de LTI mensais por local, filial, país). Mas a medição rapidamente se torna uma meta e depois é manipulada. Embora este não seja o nome que damos a isso. Chamamos isso de gerenciamento de casos. E a imaginação humana para manipular os números de LTI para atingir as metas – por meio do gerenciamento de casos – realmente não tem limites. Uma fratura na perna não foi contada como lesão com afastamento porque o trabalhador que a sofreu foi capaz de rabiscar em um iPad (que foi chamado de “trabalho” ou “tarefas leves”). Esperar para ser atendido na sala de emergência do hospital após sofrer uma lesão durante o carregamento da aeronave foi oficialmente arquivado como “tarefas adequadas” para que as horas na sala de espera não fossem para a conta do gerente como tempo improdutivo. Isso não é manipulação e não é fraude. É gestão de casos. É fascinante que a própria burocracia ao mesmo tempo exija os números e, em seguida, prontamente ofereça e possibilite os processos pelos quais eles se tornam um “caso” que pode ser “administrado”. Sem formulários padronizados e sinóticos para arquivar um caso de afastamento do trabalho, não haveria como contar oficialmente uma visita ao pronto-socorro como “tarefas adequadas”, por exemplo.

Às vezes, essas práticas vêm à tona e acabam excedendo qualquer coisa que nós, como sociedade, ainda estamos dispostos a aceitar. Isso pode se tornar particularmente irritante quando LTIs baixos (ou um desempenho de segurança supostamente bom) atraem bônus para os gerentes responsáveis. Um homem da Louisiana está atualmente na prisão por mentir sobre ferimentos de trabalhadores em uma concessionária de energia local, o que permitiu que sua empresa recebesse US\$ 2,5 milhões em bônus de segurança. Um comunicado de imprensa do tribunal federal diz que o homem de 55 anos foi condenado a 6,5 anos de prisão, seguidos de dois anos de liberdade supervisionada. Ele era o gerente de segurança de uma empreiteira de construção, condenado por não relatar ferimentos em duas fábricas diferentes no Tennessee e no Alabama entre 2004 e 2006. Em seu julgamento federal, os jurados ouviram evidências de mais de oitenta ferimentos que não foram registrados imediatamente, incluindo ossos quebrados, ligamentos rompidos, hérnias, lacerações e lesões nos ombros, costas e joelhos. A construtora devolveu o dobro dos bônus (Anon, 2013).

O padrão do imposto de janela e da vigilância ao suicídio se repete em tudo isso. Primeiro, a medição deixou de ser uma medição, porque se tornou uma meta. Por ter se tornado uma meta, ela não mediu mais o que deveria porque as

pessoas começaram a manipular (“gerenciar casos”) seus números para atingir a meta. Em segundo lugar, desencadeou consequências secundárias que realmente prejudicaram os funcionários. Esse dano foi infligido não apenas diretamente, por exemplo, intimidando os funcionários a usar o colete amarelo ou negando a realidade de seu sofrimento o renomeando e não contando esse incidente. O dano, ou dano potencial, também foi imposto indiretamente e de forma mais ampla – por não investigar os tipos de eventos sentinela que poderiam dar origem a desastres no futuro. As culturas resultantes de segredo sobre o risco – de ofuscar, renomear e eufemizar o dano – funcionam diretamente contra os objetivos de segurança de uma organização e do setor. Alguns governos estão acordando para o problema. Em resposta às preocupações de que os sistemas internos de gestão de segurança eram, em alguns casos, propensos a suprimir dados de lesões, protesto de trabalhadores e outras más notícias, o Government Accountability Office dos Estados Unidos enviou um relatório ao Congresso exigindo melhores orientações de saúde e segurança ocupacional sobre programas de incentivo à segurança e os tipos de medidas contraproducentes que eles promovem (GAO, 2012).

Registros e contagem de lesões podem ser inúteis ou até enganosos

A manutenção de registros e análise de incidentes é uma iniciativa burocrática que envolve documentar e relatar as especificidades de incidentes e lesões, incluindo informações como hora, local, condições do local de trabalho e causas prováveis. Na verdade, esse seria um dos melhores casos: muitas organizações exigem apenas que “metadados” sejam notificados para a administração (caso contrário, os detalhes seriam esmagadores). Metadados significam números (por exemplo, de picadas de agulha ou administração incorreta de medicamentos em um serviço de emergência) que são removidos do contexto que os originou. Metadados empurram informações para a parte de cima da hierarquia desprovidas de muito significado ou conteúdo acionável. Os que estão na linha de frente normalmente têm uma percepção aguda da inutilidade desses indicadores de saúde e segurança. Eles não dizem nada sobre os processos críticos para a segurança de uma organização ou departamento. Quando têm a chance, eles apontam para a necessidade de ir ao local para entender como o trabalho é realmente feito, mesmo sob condições desafiadoras – para “ir a campo” e entender o que realmente está acontecendo:

[A]proximadamente oito meses antes da explosão de Macondo, o presidente da Transocean, Steven Newman, encaminhou suas observações sobre o uso de indicadores importantes pela Transocean para vários de seus gerentes seniores: “Não estou nem um pouco convencido de que temos os indicadores importantes corretos. Os principais indicadores que relatamos hoje são apenas métricas de incidentes diferentes – eles não têm nada a ver com a prevenção de acidentes. [...] [A] única maneira [de] respondermos às perguntas de maneira realmente significativa seria ir a campo”. (CSB, 2016a, p. 148)

Há muito se sabe que a contagem, análise e tabulação de eventos de menor consequência dificilmente produzem o *insight* necessário para evitar grandes eventos. Em indústrias que apresentam desempenho de segurança próximo de zero (ou seja, um pequeno resíduo de fatalidades ou ferimentos graves), o valor preditivo de incidentes (para essas fatalidades ou acidentes de consequências maiores) parece ter diminuído. Tanto a refinaria de Texas City quanto o Poço Macondo ostentavam um baixo número de ferimentos e incidentes antes de uma catástrofe fatal de processo. Conforme observado por Amalberti (2001, p. 113):

Todas essas informações adicionais não necessariamente melhoram a previsão de desastres futuros. A lógica por trás da acumulação de dados baseou-se primeiro na forte previsibilidade que os quase acidentes tinham sobre os acidentes; alargar o âmbito da análise de segurança aos quase acidentes parecia natural. A mesma lógica foi então aplicada por extrapolação linear para incidentes, depois para quase incidentes e, eventualmente, por sua vez, para precursores de quase incidentes. O resultado é um sistema de relatórios inchado e caro, não necessariamente com melhor previsibilidade, mas onde tudo pode ser encontrado; esse sistema é cronicamente desviado de sua verdadeira vocação (segurança) para servir a causas literárias ou técnicas.

Pelo menos duas coisas merecem reflexão nas descobertas do CSB e nas observações de Amalberti citadas anteriormente. O primeiro é o seu senso do empreendedorismo burocrático ou aumento do número de objetivos ao relatar e documentar incidentes, que agora se estende a precursores de precursores. Isso ecoa dúvidas sobre compromissos de visão zero (ver o Capítulo 7). Estes sugerem, afinal, que tudo é evitável. Se tudo é evitável, então tudo (mesmo cortes de

papel e tornozelos torcidos) precisa ser documentado e investigado. Isso drena e talvez desvia os recursos investigativos para o que Turner (1978) chamou de “fenômenos isca”. Toda a noção de precursores depende necessariamente de uma linearidade e semelhança de caminhos para incidente e acidente, ou uma etiologia comum entre eles. Como foi mostrado, e será desenvolvido com mais detalhes a seguir, isso não se aplica a sistemas complexos e dinâmicos, se é que se aplica a algo (Salminen et al., 1992; L. Wright & van der Schaaf, 2004).

Falhas em tais sistemas parecem ser precedidas não por – aquilo que é visto como – incidentes ou falhas de defesas, mas por trabalho normal (Dekker, 2011; Vaughan, 1999). Esse trabalho normal pode conter frustrações diárias e soluções alternativas, bem como os trabalhadores terem que “terminar o projeto” com várias improvisações. Mas estas normalmente não chegam a um nível de incidente digno de relatório, pois ocorrem com muita frequência e maneiras bem-sucedidas de lidar com elas foram desenvolvidas. No entanto, este é precisamente o tipo de coisa que aparece em fatalidades e grandes acidentes. Isso varia de resultados ambíguos em um teste de pressão negativa à aplicação de uma mistura de produtos químicos básicos com um pincel para fazer arranhões ou ranhuras “desaparecerem” da espuma que cobre o tanque de combustível externo do ônibus espacial (CAIB, 2003), até um procedimento pouco claro sobre como ou com que frequência lubrificar um parafuso de rosca contínua em aviões MD-80 (NTSB, 2002), à existência de vastas redes de trabalho informal e materiais de orientação não oficiais para realizar o trabalho de manutenção de aeronaves de linha (McDonald, Corrigan & Ward, 2002).

Mais dados, menos informações

Tentar gerenciar a incerteza e a complexidade e tentar prever eventos inesperados é muito difícil para qualquer um. É especialmente difícil para uma burocracia que vê um mundo complexo em termos sinóticos, simples, de forma a poder alimentar os processos por meio dos quais ela é executada. Fica ainda mais difícil se essa burocracia gerar cada vez mais processos, que juntos reduzem a transparência e, na verdade, dificultam a legibilidade do que está acontecendo. Lembre-se do Capítulo 1 que, em 2008, dois anos antes da explosão do Poço Macondo, a BP alertou que tinha “muitos processos de risco” que se tornaram “muito complicados e trabalhosos para gerenciar efetivamente” (Elkind, Whitford & Burke, 2011, p. 9). A névoa e a incompreensão infligidas por múltiplas camadas de processos administrativos foram sinalizadas em muitas

autópsias de grandes desastres (Perrow, 1984; Vaughan, 1996). O sigilo estrutural, no qual partes de uma organização complexa inadvertidamente mantêm informações importantes umas das outras, já foi observado no capítulo anterior. Além disso, a complexidade interativa e o acoplamento entre muitos processos e responsabilidades diferentes podem criar situações em que um cenário aparentemente recuperável pode intensificar-se e inviabilizar uma intervenção humana eficaz. E isso não apenas torna a prevenção de desastres mais difícil, como também pode *ajudar* a criá-los. A teoria dos desastres feitos pelo homem também descreve como os próprios processos e estruturas estabelecidos por uma organização para conter o risco são paradoxalmente aqueles que podem dar origem e propagar falhas com eficiência (Pidgeon & O’Leary, 2000). A organização burocrática oferece caminhos oportunistas para incubação e agravamento do desastre, porque

consequências não intencionais de erros não são propagadas de forma puramente aleatória, mas podem surgir como antitarefa que fazem uso não aleatório de sistemas de produção organizados em larga escala. Por exemplo, considere os recentes surtos graves de intoxicação alimentar por E-coli na Escócia: neste caso, as consequências da contaminação original de carne cozida em um local foram muito amplificadas, pois os produtos cuja contaminação não tinha sido detectada foram distribuídos a muitas pessoas através do sistema normal de distribuição de alimentos. (Pidgeon & O’Leary, 2000, p. 18)

Weber estava certo antes mesmo de a burocracia de segurança existir. A busca obstinada da racionalidade – dados, medições, controle centralizado, padronização, tomada de decisão hierárquica – dá origem a suas próprias formas de profunda irracionalidade.

LTI e a economia do trabalho

Como tudo isso começou na segurança e de onde veio essa contagem tão importante da lesão com afastamento, ou LTI? A revolução industrial estava mudando fundamentalmente a economia do trabalho. Nas relações de trabalho pré-industriais, as pessoas com capital geralmente compravam o trabalho real de um trabalhador. Isso poderia, por exemplo, ser medido na produção desse trabalho. Pense na colheita: os trabalhadores podem ser pagos por alqueire ou

alguma outra medida de sua produtividade. As pessoas também compravam produtos do trabalho diretamente a um preço acordado (uma pintura, uma prensa de impressão). Em uma sociedade industrializada, as coisas não funcionavam mais assim. O capital comprou o *tempo* de trabalho de um trabalhador, ou trabalho *potencial*, em oposição aos produtos ou trabalho real. Tornou-se natural, em tal arranjo, buscar estratégias que regulassem os processos produtivos do trabalhador. O objetivo era obter o máximo de trabalho e, portanto, de valor possível em uma determinada quantidade de tempo de trabalho adquirido (Newlan, 1990). Atender às necessidades e problemas do século XX foi um novo tipo de gestão: “Administração Científica”. Em depoimento perante um Comitê Especial da Câmara do Congresso dos Estados Unidos em 1912, Taylor expressou que

A verdadeira Administração Científica exige uma revolução mental tanto por parte da gestão como dos trabalhadores: [...] o interesse de ambos e da sociedade, a longo prazo, exige uma produção cada vez maior de mercadorias que satisfaçam as necessidades. A produção requer dispêndio de energias humanas e materiais; portanto, tanto os trabalhadores quanto a administração devem se unir na busca pela descoberta das leis do menor desperdício. (Taylor, 1912, p. xiii)

Em uma economia industrializada cheia de mão de obra *potencial*, perseguir o “menor desperdício” fazia sentido. De certa forma, estava obtendo o melhor custo-benefício. Lesões que levavam à perda de tempo significavam que o trabalho potencial era desperdiçado. Como tudo na gestão científica, esse desperdício precisava ser quantificado e gerenciado. Uma questão importante para gerentes e donos de fábricas era o que explicava o tempo perdido. Como ele poderia ser explicado, minimizado ou mesmo evitado? O que causou as lesões que levaram a esse tempo perdido, essa perda de trabalho potencial? Em 1931, um homem chamado Herbert William Heinrich (1886-1962) estava trabalhando como superintendente assistente da Divisão de Engenharia e Inspeção da Travellers Insurance Company. Sua empresa cobria muito mais do que apenas viagens. Conhecendo as preocupações dos clientes de sua empresa (proprietários e operadores de fábricas que pagavam os prêmios), ele realizou uma análise dos sinistros de seguros industriais que havia coletado para a empresa no final da década de 1920. Heinrich, trabalhando em uma corporação que segurava plantas industriais e fábricas contra vários riscos, provavelmente era um homem prático. Ele precisava encontrar coisas que pudessem funcionar,

que os clientes das seguradoras pudessem usar em sua prática diária e que, em última análise, pudessem economizar dinheiro para sua empresa. No entanto, como Taylor, Heinrich anunciou que sua abordagem era “científica”, embora uma descrição de seu método fosse reprovada em uma revisão científica de hoje. Em 1931, Heinrich disse a seus leitores:

Doze mil casos foram retirados aleatoriamente dos arquivos de registro de sinistros resolvidos da seguradora. Eles cobriam uma ampla extensão de território e uma grande variedade de classificações industriais. Sessenta e três mil outros casos foram retirados dos registros dos proprietários das fábricas. (Heinrich et al., 1980, p. 44)

Pode-se argumentar que essa falta de especificação metodológica pode não importar, já que Heinrich era um funcionário corporativo. E o objetivo de seu estudo era certamente ajudar sua companhia de seguros a economizar dinheiro a longo prazo. No entanto, o subtítulo de seu livro era *Uma abordagem científica*. Isso supostamente exigiria que ele pelo menos divulgasse a base de suas seleções ou o poder estatístico por trás do tamanho de sua amostra. Você pode até pensar que sua empresa estaria interessada em saber, uma vez que eles podem basear futuras decisões atuariais, de apólices e prêmios em seu estudo. Mas ele não forneceu essas coisas, pelo menos não em seus escritos publicados. Tudo o que sabemos é que, como seu material de origem, Heinrich usou casos resolvidos de sinistros de seguros e registros de proprietários e operadores de plantas industriais e fábricas.³ Um grande problema, porém, é que os arquivos e registros de sinistros não previam a inserção de dados sobre as causas e, por isso, raramente os continham. Em outras palavras, não havia um espaço nesses formulários de solicitação de indenização no qual supervisores, gerentes ou proprietários de fábricas pudessem anotar especificamente as causas de incidentes ou lesões que resultaram em indenizações de seguro. E, de fato, os relatórios eram preenchidos por supervisores ou superiores, não por trabalhadores. Como aqueles gerentes que fizeram seus funcionários de depósito usarem o colete amarelo como um chapéu de burro, esses superiores podem ter sentido um incentivo para atribuir os danos às ações dos próprios trabalhadores,

3 Os dados brutos de Heinrich se perderam na história. Não são oferecidos em nenhuma edição do livro de Heinrich. Não há evidências de outros analistas se debruçando sobre os mesmos dados e chegando a conclusões semelhantes ou contrastantes. Essa falta de dados brutos ecoa nas edições subsequentes. Mesmo os coautores da edição de 1980 do livro de Heinrich nunca viram os arquivos ou registros.

em vez de culpar problemas sistêmicos em seus locais de trabalho ou fábricas. Na verdade, estes últimos poderiam até mesmo desqualificá-los para receber o pagamento do seguro.

Não deveria ser surpresa, então, que Heinrich afirmasse que os atos inseguros dos trabalhadores foram responsáveis por 88% dos acidentes industriais, enquanto 2% dos incidentes foram considerados inevitáveis e os 10% restantes foram julgados como resultado de condições mecânicas ou físicas inseguras, pelos quais o proprietário, gerente ou supervisor da fábrica poderia ser responsabilizado. Heinrich, na verdade, não chamou a categoria de 88% de “erro humano”, e sim de “falha humana”. Ele não definiu o que queria dizer com “falha humana”, mas concluiu:

Na ocorrência de lesão acidental, é evidente que a falha humana é o cerne do problema; igualmente aparente é a conclusão de que os métodos de controle devem ser direcionados para a falha humana. (Heinrich et al., 1980, p. 4)

E assim, de fato, os métodos de controle e compliance têm sido cada vez mais direcionados à “falha humana”, ao erro humano, ao comportamento do trabalhador. A partir de sua análise, outro raciocínio poderoso parecia emergir, que tornava a compliance do trabalhador a melhor maneira de promover a segurança. Há uma proporção fixa, descobriu Heinrich, entre incidentes, ferimentos leves e ferimentos graves. Para todos os 300 incidentes, houve 29 ferimentos leves e um ferimento grave. A eliminação de incidentes, em vez de lesões, ajudaria a eliminar os riscos de segurança, até mesmo os riscos de danos ou fatalidades mais graves. Os incidentes eram mais bem eliminados concentrando-se no trabalhador e em seu comportamento. Isso é às vezes conhecido como “lei de Heinrich”. Ou triângulo de Heinrich. Ou o modelo do iceberg. Foi isso que Heinrich deduziu de sua análise, embora não possamos traçar precisamente como:

- 0,03% de todos os acidentes produzem ferimentos graves;
- 08,8% de todos os acidentes produzem ferimentos leves;
- 90,9% de todos os acidentes não produzem feridos.

Nas palavras de Heinrich, as razões (1-29-300) mostram que, em um grupo unitário de 330 acidentes semelhantes, 300 não produzirão nenhum ferimento, 29 resultarão apenas em ferimentos leves e um resultará em ferimentos graves.

A lesão grave pode ocorrer no primeiro acidente ou em qualquer outro acidente no grupo. Moral: evite os incidentes focando os atos inseguros do trabalhador, e as lesões e acidentes se resolverão espontaneamente. Ao longo do tempo (ou seja, ao longo das edições sucessivas de seu livro), Heinrich mudou um pouco a formulação de sua “ideia de triângulo”, embora não seja possível determinar o porquê ou com base no quê (Manuele, 2011). Presumivelmente, nenhum dado adicional ou revisado entrou em sua análise. Isso não teve consequências para a popularidade, tradução ou aplicação da ideia.

Um mistério intrigante, raramente mencionado, é como Heinrich obteve conhecimento das ocorrências que não tiveram consequências. Essas ocorrências, afinal, não levaram a um sinistro, pois não haveria nada a reclamar, então não teriam aparecido em suas amostras de relatórios e arquivos de sinistros. Então, como ele descobriu isso? Como ele determinou esse número? Nós não sabemos. Ele poderia ter perguntado aos supervisores. Ele pode ter usado sua intuição, imaginação ou experiência. Demorou até a edição de 1959 de seu livro, três anos antes de sua morte, para que isso fosse um pouco esclarecido por uma referência a “mais de 5.000 casos” (p. 31):

A determinação desta frequência de acidentes sem lesões foi decorrente de um estudo de mais de 5.000 casos. As dificuldades podem ser facilmente imaginadas. Havia poucos dados existentes sobre ferimentos leves – para não falar de acidentes sem ferimentos.

De fato, “as dificuldades podem ser facilmente imaginadas”. Como Heinrich poderia ter alguma confiança no número ou taxa de incidentes sem resultado notável (sem danos, sem ferimentos, sem reclamações de seguro)? Sem conhecer essa taxa básica (ou sem sabermos como Heinrich poderia conhecê-la), torna-se muito difícil defender a ideia de triângulo de segurança.

O cavalo fora do celeiro

Isso não importava na época, e não importa desde então. O cavalo estava fora do celeiro. A combinação das ideias de Heinrich – que o erro humano é responsável pela maioria dos acidentes e que erros ou comportamentos de risco representam a base de um *iceberg* ou triângulo que eventualmente produz falhas em grande escala – é a base para a ideia de que a segurança pode ser melhorada visando o comportamento das pessoas. Hoje, as abordagens para

compliance baseadas nela são conhecidas por muitos rótulos, mas a maioria tem em si algo de “segurança baseada em comportamento”. Programas de segurança baseados em comportamento visam o trabalhador e buscam maior compliance em seu comportamento:

A popularidade dessa abordagem decorre em parte da visão amplamente difundida de que “fatores humanos” são a causa da grande maioria dos acidentes. [...] Como disse certa vez o gerente geral da Dupont Austrália: “Em nossa experiência, 95% dos acidentes ocorrem por causa de atos de pessoas. Elas fazem algo que não deveriam fazer e são treinadas para não fazer, mas o fazem mesmo assim”. (Hopkins, 2006, p. 585)

Em 1969, mais dados apareceram em apoio ao triângulo. Frank E. Bird Jr., outro homem das seguradoras (ele era diretor de Serviços de Engenharia da Insurance Company of North America, para ser mais preciso), estava interessado nas taxas de ocorrência que Heinrich havia criado em 1931. Ele queria encontrar qual era a relação real de notificação de várias ocorrências em toda uma população de trabalhadores. Analisou 1.753.498 acidentes relatados por 297 empresas participantes. Elas representavam 21 tipos diferentes de indústrias, empregando um total de 1.750.000 pessoas que trabalharam mais de 3 bilhões de horas durante o período do estudo. Bird também tentou ser mais seguro na determinação da taxa básica. Ele supervisionou cerca de 4 mil horas de entrevistas confidenciais feitas por supervisores treinados sobre a ocorrência de incidentes que – sob circunstâncias ligeiramente diferentes – poderiam ter resultado em ferimentos ou danos materiais. O que ele descobriu foi que havia aproximadamente seiscentos incidentes para cada ferimento grave relatado, trinta acidentes com danos materiais, dez ferimentos leves e um ferimento grave ou fatal. Essas foram as conclusões de Bird (Bird & Germain, 1985). O triângulo de Heinrich agora se tornou o triângulo Bird, como alguns o chamam. O tamanho da amostra de Bird era impressionante, e o traço metodológico deixado por ele era mais detalhado que o de Heinrich. Bird sugeriu que remover o suficiente da base do triângulo (focando os comportamentos dos trabalhadores, controle e compliance) poderia garantir que nada chegaria ao nível de incidentes graves, lesões ou pior. Começando na parte inferior e cortando algo do lado do triângulo, todos os níveis de risco de lesões e incidentes podem ser reduzidos. Concentre-se nas pequenas coisas, livre-se delas e você pode até evitar as grandes coisas. Foco no controle e compliance do trabalhador. Como Bellamy (2015, p. 94) colocou:

Cuidar de acidentes menores ou componentes de acidentes, como atos inseguros, reduzirá a chance de acidentes maiores e menos frequentes. A ideia é que, para prevenir os acidentes mais graves, pode-se utilizar o conhecimento obtido dos acidentes menores e quase acidentes, mais numerosos, que ocorrem na base de um triângulo de acidentes.

E como as empresas sabem que estão fazendo um bom trabalho com tanto controle e compliance? Elas contam seus LTIs e MTIs. Hoje em dia o LTI e MTI, usados essencialmente como valores de custo e produtividade, servem como substitutos para muitas outras coisas: segurança no local de trabalho, frequência de lesões, gravidade das lesões, cultura do local de trabalho, cultura nacional de segurança, custo de saúde e segurança no local de trabalho e desempenho individual dos trabalhadores (O'Neill, McDonald & Deegan, 2015, p. 185):

Em vez de oferecer uma medida desse subconjunto de lesões indicativas de perda de produtividade no local de trabalho, os fiscais corporativos estão apresentando cada vez mais números de LTI como medidas de desempenho (total) de lesões e até mesmo da própria saúde e segurança ocupacional. Os críticos sugerem que os dados de lesões rotineiramente constituem a pedra angular dos relatórios de desempenho de segurança e saúde ocupacional com uma confiança quase exclusiva no *status quo* de taxas de lesões registráveis e com afastamento como medidas de desempenho de segurança.

Heinrich mostrou que as ocorrências que potencialmente poderiam se transformar em incidentes com afastamento ou até mesmo lesões por tratamento médico (1) eram em sua maioria causadas por comportamento humano não conforme⁴ e (2) precisavam ser evitadas ao máximo, pois tinham uma relação fixa e proporcional com a perda e piora de produtividade. Nas sociedades

4 Embora Heinrich tenha chegado à conclusão de que 88% de todos os acidentes de trabalho eram devidos a “erro humano”, ele não afirmava que o comportamento humano deveria ser o único alvo de intervenção. Esta pode ter sido uma razão para ele combinar atos inseguros e condições inseguras em uma única peça. Levantar uma peça de dominó com atos inseguros por si só não teria sido tão promissor: “Não importa quão fortemente os registros estatísticos enfatizem falhas pessoais ou quão imperativa seja mostrada a necessidade de atividade educacional”, escreveu ele em 1931, “nenhum procedimento de segurança é completo ou satisfatório se não prevê a correção ou eliminação de perigos físicos”. Para um proprietário ou gerente de fábrica, a remoção de condições inseguras talvez fosse a estratégia de prevenção de acidentes mais promissora. Alinhando seu esforço com o seu discurso, ele dedicou cerca de cem páginas de sua escrita ao tópico de proteção de máquinas. Dizer aos trabalhadores para não enfiar as mãos ou outras partes do corpo em determinados lugares não era muito

industrializadas, a pressão para obter um retorno rápido ao trabalho e reduzir o número de LTIs e MTIs é tipicamente sentida tanto por governos quanto por corporações. Em muitos países, o ônus de pagar pelo tempo perdido e compensar deficiências, doenças ou lesões relacionadas ao trabalho é compartilhado entre empregadores, seguradoras e governos/contribuintes. Pense no fato de que “trabalho seguro” e “retorno ao trabalho” (após um incidente ou lesão) são frequentemente mencionados ao mesmo tempo e são gerenciados pelo mesmo departamento da empresa ou regulador governamental. Você pode facilmente deduzir que as medidas de “segurança” devem se adequar ao tratamento quantificado do processo de produção e ao controle do trabalho que decorre da era industrial anterior.⁵

O triângulo não se aplica

O problema é, não parece que as coisas funcionam assim. O triângulo não se aplica. Assim que é estudado por pessoas que não estão ligadas ao setor de seguros, a compliance do trabalhador não tem a relação sugerida por Heinrich ou Bird com lesões e fatalidades. Em seus comentários sobre uma explosão de gás em 1998 em uma fábrica da Esso em Victoria, que matou duas pessoas e feriu oito, Hopkins (2001) escreveu:

Ironicamente, o desempenho de segurança da Esso na época, medido por sua taxa de frequência de acidentes com afastamento, foi invejável. O ano anterior, 1997, passou sem um único acidente com afastamento e a Esso

útil se não fosse combinado com a impossibilidade ou dificuldade de tais ações com controles de engenharia.

- 5 Há uma ironia aqui. A segurança baseada em comportamento destina-se, em última análise, a identificar e reduzir o impacto que lesões e incidentes têm na produtividade do trabalhador. É por isso que os MTIs e LTIs têm um valor tão importante entre subcontratados, clientes e outras partes interessadas. Mas, se você se lembrar do Prefácio, a produtividade geral foi prejudicada. Em alguns países, os profissionais de compliance (que incluem o pessoal de segurança) agora representam quase 10% da força de trabalho. Eles próprios não são produtivos e às vezes podem ser acusados de impedir outras pessoas de serem produtivas também (por meio de muita burocracia mesquinha que outros trabalhadores começaram a identificar com saúde e segurança ocupacional). É uma questão de incentivos desalinhados. Um número baixo de MTIs e LTIs pode fazer um empregador parecer bom por um lado, pois é por isso que você é recompensado. Mas então o empecilho à produtividade criado pelo próprio aparato que ajuda a administrar os tipos de iniciativas (incluindo as comportamentais) para produzir esses números é em si um enorme empecilho à produtividade para a empresa, à indústria e talvez até ao país de forma mais ampla. Isso, no entanto, não é medido ou relatado em licitações para contratos. Os incentivos estão desalinhados.

Austrália ganhou um prêmio do setor por esse desempenho. Ela havia completado cinco milhões de horas de trabalho sem nenhum acidente com afastamento de funcionários ou terceirizados. Os dados de LTI são, portanto, uma medida de quão bem uma empresa está gerenciando os riscos menores que resultam em lesões de rotina; eles não nos dizem nada sobre o quão bem os riscos maiores estão sendo gerenciados. Além disso, as empresas normalmente atendem ao que está sendo medido, em detrimento do que não está. Assim, um foco em LTIs pode levar as empresas a se tornarem complacentes com o gerenciamento de grandes riscos. Isso é exatamente o que parece ter acontecido na Esso. (p. 4)

Outros acidentes petroquímicos provocaram questionamentos semelhantes. Por exemplo, o Chemical Safety Board descobriu que a “explosão da BP Texas City foi um exemplo de um acidente catastrófico de baixa frequência e alta consequência. As taxas totais de incidentes registráveis e as taxas de incidentes com perda de tempo não preveem efetivamente o risco de uma instalação para um evento catastrófico” (CSB, 2007, p. 202). Com base em sua investigação, o CSB aconselhou que as inspeções não deveriam se basear em dados tradicionais de lesões. Mas o que a BP comemorou às vésperas do pior derramamento de óleo da história da humanidade alguns anos depois? Eles comemoraram seis anos de atuação sem lesões e sem incidentes na *Deepwater Horizon* no Golfo do México, conforme já mencionado no Capítulo 1 (BP, 2010; Graham et al., 2011). No dia seguinte, ocorreu uma explosão de poço, que matou onze pessoas. Isso significa onze mortes no topo do triângulo e nada digno de nota abaixo dele – nada. Não havia triângulo. Apenas um topo largo sem nada por baixo. Se Heinrich ou Bird estivessem certos, então seis anos sem que nada reportável acontecesse nas partes inferiores do triângulo deveriam ter assegurado milhares de anos de desempenho livre de fatalidades – o suficiente para durar muitas vezes mais que as reservas de petróleo conhecidas no Golfo.

Para que a ideia de triângulo seja sustentável (independentemente de qualquer proporção em particular), eventos indesejados em qualquer nível do triângulo precisam ter as mesmas causas. Se você acredita, afinal de contas, que pode evitar o resultado final de alta consequência – uma fatalidade (no topo do triângulo) – evitando incidentes ou lesões de baixa consequência e alta frequência abaixo do triângulo (o que, por sua vez, significa dissuadir certos comportamentos na parte inferior do triângulo), então todos os maus resultados, independentemente de suas consequências, têm padrão causal idêntico ou similar. Isso ficou conhecido como a hipótese da causa comum. Wright e van

der Schaaf examinaram evidências das ferrovias do Reino Unido. Os eventos foram analisados usando o relatório confidencial de incidentes e sua taxonomia causal, que contém 21 causas. Os resultados produzidos forneceram suporte qualificado para a hipótese de causa comum em apenas três dos 21 tipos de causas. Apenas estas três tiveram proporções significativamente diferentes para os três níveis de consequências investigados: lesão e fatalidade; dano; e incidente. Em outras palavras, para os dados deste estudo, Heinrich teria acertado apenas uma em cada sete vezes (Wright & van der Schaaf, 2004).

Um estudo publicado em 1998 mostra a relação entre acidentes fatais no local de trabalho e a frequência de acidentes não fatais na Finlândia durante o período de 1977 a 1991 (Saloniemi & Oksanen, 1998). O estudo se concentrou no setor de construção civil, pois os seus números reais eram os maiores em relação aos demais setores. No final da década de 1980, cerca de 8% de todos os funcionários trabalhavam na construção civil; a indústria foi responsável por 23% dos acidentes fatais do país. Para mostrar a relação proposta por Heinrich e, em seguida, Bird, foi utilizada a regressão linear. Para comparação, veja a Figura 5.1. Ela mostra uma relação linear (com uma razão de 1 a 10) entre lesões/incidentes (o eixo x) e fatalidades (o eixo y). À medida que um sobe, o outro também sobe – linear e proporcionalmente.

Para testar a proporção de incidentes para fatalidades com dados reais, o estudo examinou as indústrias de construção finlandesas durante o período de 1977 a 1991. Certificando-se de que os controles experimentais apropriados estavam em vigor, os autores asseguraram-se de que não houve mudanças importantes nas práticas de compensação de lesões durante esse período ou na forma como os dados do incidente ou acidente foram coletados.⁶

6 As classificações de ocupações e acidentes também permaneceram inalteradas. Os dados abrangeram apenas os acidentes ocorridos no local de trabalho: foram excluídas as doenças ocupacionais e os acidentes ocorridos no trajeto de ida ou volta do trabalho. Os acidentes foram operacionalizados pelos indicadores convencionais de frequência de acidentes (acidentes por milhão de horas trabalhadas) e taxa de letalidade (acidentes fatais por 100 mil pessoas ocupadas). Sempre que estatísticas de acidentes de trabalho são usadas, afirmaram os autores, é necessário abordar a questão de como os “acidentes reais” e as estatísticas de acidentes estão relacionados entre si. Os números aqui utilizados para a análise foram compilados com base nas licenças médicas e indenizações concedidas. Isso dá um pouco de objetividade ao problema do que é considerado um “incidente menos grave”. Pode-se supor que as práticas de concessão de tais licenças e compensações dentro de um país pequeno, com governo centralizado e culturalmente homogêneo, não mudaram muito de ano a ano ou de local para local e, portanto, não seriam responsáveis por produzir muitas variações, se houvesse, nos resultados. Mesmo que a gestão de casos e outras formas de negociar a concessão de licença ou compensação possam ter desempenhado um papel, isso pode ser considerado suficientemente constante ao longo do período de estudo.

A teoria prevê:

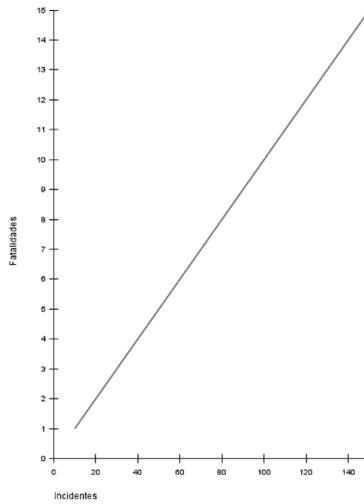


Figura 5.1 A relação hipotética entre incidentes e fatalidades, como previsto pela pirâmide de Bird

Dados reais:

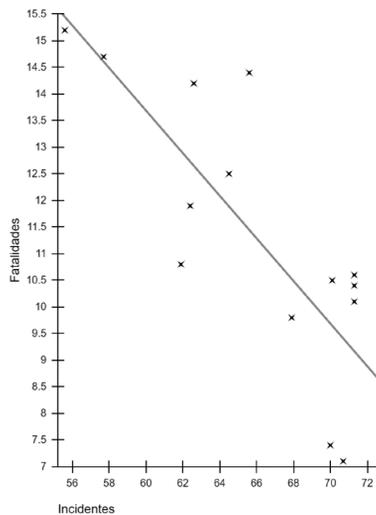


Figura 5.2 A relação real entre incidentes e fatalidades na construção civil em 1977-1991

A análise de regressão é apresentada na figura 5.2. Os resultados para as duas variáveis, dizem os autores em um eufemismo, foram “um tanto inesperados” (p. 61). A correlação entre incidentes menores e fatalidades estava lá, e era muito forte. Mas era negativa: $-0,82$ ($p < 0,001$). Em outras palavras, quanto menos incidentes em um determinado ano, mais mortes ocorreram. E quanto mais incidentes, menos mortes. A relação mostrou um *iceberg* invertido. Para menos incidentes (uma base estreita do triângulo) houve *mais* fatalidades:

O presente material não corrobora a hipótese do formato de iceberg para problemas de segurança. Os resultados são consistentes com achados anteriores que enfatizam a natureza específica dos acidentes fatais, sua própria lógica distinta e suas próprias causas. (p. 63)

Obtenha um ótimo “índice de boa aparência” e, em seguida, caia no desastre

O mínimo que devemos concluir é que as prescrições inspiradas em Heinrich (e a segurança comportamental é inspirada em pouco mais que isso) são contraproducentes. Medir incidentes e lesões e, em seguida, envolver-se de várias maneiras para manter essas medições baixas pode literalmente convidar ao desastre. Concentre-se no comportamento, faça as pessoas obedecerem e controle todos os seus movimentos, e você pode realmente tornar as pessoas menos adaptáveis e responsivas a eventos inesperados, aumentando assim o risco de ferimentos graves e fatalidades. Lide com os ferimentos e incidentes, chamando-os de outra coisa, fazendo-os desaparecer, e você realmente aumenta o risco de fatalidades. O gerenciamento cuidadoso de casos e a manipulação criativa de LTIs e MTIs para atingir as metas podem, como dito, produzir culturas de sigilo de risco e incompetência para o risco. Eles podem dar às pessoas a impressão de que o risco está sob controle, que a segurança é bem gerenciada, que as coisas são cuidadas – até que as coisas explodam, é claro. René Amalberti (2013, p. vii) chamou isso de

crise severa cercada por uma falta de compreensão teórica, como um objeto em chamas no meio de um oceano vazio. Os líderes empresariais, pressionados pela mídia para manter o foco no curto prazo, muitas vezes são otimistas demais em relação a seus resultados, convencidos de que a simples adoção de uma política de controles mais rígidos e penalidades

mais rígidas para os operadores de linha de frente fornecerá a solução definitiva para seu problema. Enquanto isso, continuam se acumulando evidências de que é precisamente essa política que está gerando as crises temidas por esses mesmos políticos e líderes empresariais.

A promoção orgulhosa de baixos números de incidentes e lesões trimestrais não apenas não protege as organizações de desastres. Os dados mostrados acima sugerem que isso aumenta a probabilidade de grandes desastres. E, de fato, como pressagiado no primeiro capítulo, desastres recentes ocorreram precisamente em organizações ostensivamente “de alto desempenho” com forte foco em baixos números negativos (Dekker & Pitzer, 2016). Esquemas de bônus gerenciais para desempenho de segurança na realidade aumentam esse risco (Hopkins, 2015). Os resultados relacionados a eles incluem explosões em uma refinaria e uma plataforma de perfuração em águas profundas, causando 15 e 11 mortes, respectivamente. Inclui um incêndio e explosão em uma empresa de fertilizantes em 2013 com 15 mortes e centenas de feridos, e um trem desgovernado cujos vagões descarrilaram, incendiaram uma cidade de Quebec e mataram 47 pessoas. Todas essas empresas relataram altos níveis de desempenho de segurança (conforme medido pela ausência de lesões e incidentes), e muitas pessoas nelas parecem ter confiado em seus sistemas de segurança antes desses eventos (Baker, 2007; CSB, 2016b; Elkind, Whitford & Burke, 2011; Graham et al., 2011; TSB, 2014). Amalberti (2013) não poupa ninguém quando prevê:

O acidente de amanhã, que será raro, mas sem dúvida ainda mais desastroso, será um acidente no qual os regulamentos estavam em vigor para evitar o problema, ou talvez onde ninguém realmente cometeu um erro identificável e nenhum sistema estava realmente avariado, mas todos os componentes foram enfraquecidos pela erosão: o grau de variação dentro das condições de operação será um dia suficiente para exceder os limites de ligação toleráveis.

Este tem sido o tipo de observação que entra em advertências contra a “deriva ao fracasso” (Dekker, 2011; Woods, 2003). Dados de segurança quantificados sobre eventos de baixa consequência podem sugerir a importantes partes interessadas dentro e fora da organização que o risco está sob controle. As baixas taxas de notificação de incidentes podem sugerir locais de trabalho onde os superiores não estão tão abertos a ouvir más notícias de qualquer tipo, o

que pode explicar por que aqueles que têm menos incidentes também são mais propensos a sofrer acidentes fatais – mesmo que sejam causados por diferentes fatores. Medidas burocráticas que rastreiam e anunciam o número de horas ou dias sem perda de tempo ou lesão registrável podem às vezes encorajar tal supressão. Afinal, colocar resultados “ruins” em um sistema de responsabilidade burocrática ou mesmo profissional pode parecer não apenas uma falha moral, mas algo ruim para a carreira. Como resultado, os tomadores de decisão podem ser levados a acreditar que têm uma ótima cultura de segurança, porque têm os números para demonstrá-la. Como Janis (1982) alertou com sua identificação de ‘pensamento de grupo’, isso pode estimular um sentimento coletivo de invulnerabilidade, no qual, como disse Perrow (1984, p. 23), um “aviso de um evento incompreensível e inimaginável não pode ser visto, porque não pode ser acreditado”.

Sinais fracos estão em sua mente

Em retrospectiva, pode ser fácil desenterrar as coisas que se tornaram críticas para um desvio eventual em direção a um fracasso espetacular. O que é muito mais difícil é que nenhuma delas foi relatada como incidente, e as mensurações que uma burocracia faz de suas operações (como LTIs) não têm relação com esse desvio – além de, talvez, uma relação inversa (Dekker, 2011). Mecanismos burocráticos para análise e comunicação de incidentes têm grande dificuldade em captar os sinais sutis do desvio:

Sinais fracos são um conceito atraente, mas que muitas vezes acaba sendo ilusório do ponto de vista gerencial. Isso ocorre porque analisar sinais fracos não significa nada além de analisar as partes da matriz em uso que se decidiu não analisar. O que parece ser simples quando expresso dessa maneira na verdade acaba sendo muito complicado, por várias razões. (Amalberti, 2013, p. 70)

As razões que Amalberti dá para isso incluem o vasto custo de estender o monitoramento burocrático para ser capaz de captar “sinais fracos”, a ausência de modelos de acidentes que podem explicar significativamente “sinais fracos” como sentinelas do pior que está por vir e, é claro, a seleção inerente que ocorre quando as pessoas decidem o que conta como um “sinal fraco”. Um sinal é definido como fraco (e, aliás, como um sinal) pelas pessoas que os rotulam

dessa maneira. E, a propósito, a teoria de detecção de sinais (que modela formalmente esse tipo de problema) não faz distinção inerente entre sinais “fracos” ou “fortes”, mas apenas entre (quantidades de) sinal e ruído. Talvez haja uma fonte, sugere Amalberti, que pode gerar os tipos de sinais que podem ser perdidos pela coleta de dados e relatórios burocráticos, e são os denunciante (whistle-blower). Estes, afinal, tendem a captar e tornar visível o que não foi examinado pela burocracia de segurança (o que ela, em outras palavras, deixaria de perceber, ignoraria ou descartaria como “ruído”).

Mas os denunciante precisam de proteção, incentivo e capacitação. Afinal, os sistemas de responsabilidade burocrática podem (involuntariamente) subestimar o conhecimento técnico e a experiência operacional. A Nasa, por exemplo, havia reduzido bastante seu conhecimento técnico interno relacionado à segurança na década de 1990. A cultura de pesquisa e desenvolvimento da era Apollo da Nasa uma vez valorizou a deferência ao conhecimento técnico de seus engenheiros de trabalho. Muitos engenheiros foram transferidos para a supervisão do trabalho dos empreiteiros, em vez de fazer trabalhos de engenharia práticos. A organização tornou-se dominada pela responsabilização burocrática – com fidelidade à hierarquia, procedimento e seguimento da cadeia de comando (Vaughan, 1996). As pessoas em tais posições podem não se sentir mais capazes ou capacitadas para pensar criticamente por si mesmas sobre questões técnicas (incluindo aquelas relacionadas à segurança). Isso pode sufocar a inovação e a iniciativa e erodir a sensação de domínio sobre os problemas. A inovação que não está em compliance com o protocolo pode ser ignorada e provavelmente não terá adoção generalizada, prejudicando possíveis fontes de eficiência, competitividade ou resiliência futuras. Além disso, o tempo e a oportunidade de comunicação mais rica com a equipe operacional por parte de supervisores e gerentes podem ser comprometidos pelas demandas diárias de responsabilidade burocrática. Os gerentes podem relatar oportunidades limitadas de interação com a força de trabalho devido a reuniões, demandas de papelada e e-mail. De particular preocupação em tal pesquisa tem sido a voz limitada concedida a trabalhadores especializados e experientes. Isso não captura o valor do julgamento e do conhecimento tácito, bem como o orgulho e a responsabilidade profissional, que juntos são a base de como as pessoas adaptam as regras à medida que elas são experimentadas e aplicadas no contexto em que acumulam a experiência com seu uso.

6. Como somos infantilizados

Aqui está como celebrar o Natal – uma época de alegria. Em uma comunicação à sua equipe recentemente, uma organização mostrou como criar a atmosfera certa e fazer com que todos fiquem ansiosos pela festa:

Por favor, lembre-se que esta é uma função de trabalho e um padrão de conduta apropriado é esperado. Com isso em mente, é oportuno lembrar a todos alguns pontos:

1. Comportamento na Festa

Como função de trabalho, o Código de Conduta da Empresa, a Política de Assédio e Discriminação no Local de Trabalho, a Política de Saúde e Segurança e as Diretrizes de Mídia Social se aplicam integralmente a este evento. Cópias dessas políticas podem ser acessadas por meio da Biblioteca de Políticas da Empresa. Familiarize-se com essas políticas e esteja atento às suas obrigações em relação a cada uma delas. O consumo excessivo de álcool não é desculpa para assédio, intimidação ou má conduta: esta não é uma defesa aceitável e não será tolerada. Observe que quaisquer eventos “após a festa” que possam ocorrer após o horário de término designado são realizados pelos funcionários em seu próprio tempo e não são endossados pela Empresa. Observe que o horário de término da função de trabalho é às 16h, quaisquer festividades que ocorram após esse horário são em seu horário pessoal.

2. Álcool e Drogas

Alimentos e bebidas serão fornecidos na festa de Natal (incluindo bebidas alcoólicas). Se você optar por beber álcool, certifique-se de beber

com responsabilidade, respeitar os outros e, para seu próprio bem-estar, comer bastante. Bebidas não alcoólicas estarão disponíveis.

Lembramos que o uso de drogas ilícitas e/ou consumo excessivo de álcool é proibido em todos os momentos durante a Festa de Natal. A Empresa reserva-se o direito de exigir que o local recuse o serviço de álcool a qualquer membro da equipe que, na opinião da Empresa, esteja se comportando de forma inadequada.

O serviço de bebidas alcoólicas cessará às 15h45 e a função cessará às 16h e esperamos que a sala esteja desocupada até esse horário.

3. Transporte

Nossas secretárias providenciaram transporte para garantir que as pessoas voltem em segurança para casa após a festa de Natal. Se você deseja ser transportado para casa após a festa, registre-se em um deles, caso ainda não o tenha feito. Naturalmente queremos que todos se divirtam; também queremos que todos cheguem em casa com segurança.

Então, se você está pensando em tomar uma bebida ou duas, pedimos que você planeje seu transporte para casa pegando transporte público, compartilhando uma carona com amigos, andando com um motorista que não bebeu ou providenciando para um amigo ou parente te dar uma carona.

4. Contatos

Se você tiver alguma dúvida sobre os pontos mencionados acima, se ficar embriagado, doente ou se seus arranjos de transporte falharem inesperadamente, não hesite em pedir ajuda entrando em contato com um de nós. Você será atendido com prazer, incluindo a organização de transporte seguro para casa, se necessário. Da mesma forma, se estiver preocupado com o bem-estar, a segurança ou o comportamento de um colega, informe um de nós para que possamos prestar a assistência adequada.

Confiamos que todos aceitarão esta comunicação no espírito certo, reconhecendo que a Empresa está comprometida em cumprir suas obrigações morais e legais de garantir sua segurança e bem-estar, não apenas no local de trabalho, mas também nas atividades relacionadas ao trabalho. Nenhum dos itens acima deve nos impedir de ter uma grande celebração e esperamos que todos se divirtam!

Cumprimentos e Feliz Natal, Vice-Presidente da Organização

Bebês e babás

Infantilização significa tratar as pessoas como se fossem crianças. É condescendente e subestima o bom senso, a experiência, o conhecimento e o potencial das pessoas, e deixa pouco ou nenhum espaço para autodeterminação ou iniciativa. Infantilizar muitas vezes está relacionado com paternalismo. Isso significa tratar as pessoas com aparente cuidado, mas de uma maneira que implica um sentimento de superioridade e falta de confiança em seu julgamento. Muitas regras e regulamentos de saúde e segurança podem ser vistos como condescendentes. Alguns sentem que estão nos infantilizando em grande escala. Tome a Finlândia como exemplo. É o pior país da Europa para comer, beber ou fumar. O Estado é o único vendedor (legal) de álcool. Bares não têm *happy hours*. Fumar em qualquer lugar livremente está praticamente fora de questão. Sorvete e chocolate são mais tributados do que outros alimentos. Como ela conseguiu esse título? Em 2016, o European Policy Information Center, um *think tank* independente com sede em Bruxelas, publicou seu primeiro *Nanny State Index*. A Finlândia estava no topo. A Suécia seguiu de perto, com o Reino Unido, Irlanda e Hungria em terceiro, quarto e quinto lugares. O índice foi elaborado para quantificar o comportamento de babá usando uma série de números, desde “impostos do pecado”, indicadores de felicidade, regulamentação da saúde pública, jogos de azar e o tamanho do mercado negro. Os Estados babás são considerados intrometidos e superprotetores – muitas vezes, curiosamente, mais por aqueles que não vivem dentro de suas fronteiras.

A superproteção, ou super-regulação, é obviamente um termo normativo: implica um padrão ou norma além da qual algo está “demais”. Mas o consenso, de acordo com o *think tank* de políticas públicas, é que o excesso de regulação ocorre quando os adultos são impedidos de fazer algo do qual obtêm prazer ou alguma outra vantagem, e com o qual eles só podem se machucar. Claro, pode haver efeitos indiretos que representam custos para a sociedade (por exemplo, custos de saúde associados ao tabagismo), que de certa forma privatizam o prazer, mas coletivizam o sofrimento. Qual é a solução preferida pelo European Policy Information Center? É fria, se não libertária. Se as pessoas vivem vidas mais curtas, então a sociedade está melhor (ou seja, mais barata). Então, por favor, deixe-os pular de um guindaste de construção durante a noite. Deixe-os fumar quatro maços por dia, beber uísque no café da manhã. Deixe-os, por favor, encurtar suas vidas, porque será mais barato para todos. Não tire a responsabilidade pessoal dessas pessoas, dizem os *think tanks* de políticas públicas, então pare de tributar preventivamente ou proibir tais atividades. Quais

são os exemplos que o Centro acredita que devemos seguir? Em outras palavras, quais países da Europa são menos babás? A República Checa é, segundo o índice, a mais livre de todas. Surpreendentemente, o vice-campeão de liberdade da pieguice é a Alemanha. Luxemburgo e Holanda também estão na parte inferior do índice. A organização que enviou a mensagem de Natal acima, podemos falar sem problemas, *não* estava em um dos países na parte inferior do *Nanny State Index*. Aqui está outro exemplo – de um dos países perto do topo:

Não muito tempo atrás, uma criança de cinco anos ficou presa em uma árvore no playground de uma escola primária em Wiltshire. Em vez de ajudar a criança a descer, os professores reuniram todas as outras crianças e fugiram para dentro, citando regras de saúde e segurança. Um transeunte viu a criança na árvore do pátio abandonado, entrou no terreno da escola e ajudou-a a descer. Em vez de agradecer ao transeunte, o diretor da escola o denunciou à polícia, que posteriormente o autouou por invasão de propriedade. (Routledge, 2010)

Infantilização e modificação comportamental

Como a segurança profissional justificou a infantilização dos trabalhadores? A ideia de que os trabalhadores, ou as pessoas, são o problema e que o seu comportamento deve ser alvo de intervenção tem raízes profundas. Como você viu no capítulo anterior, a afirmação de Heinrich de 1931 de que 88% das ocorrências são causadas por “falha humana”, erro humano ou comportamentos dos trabalhadores inspirou muitos a acreditar que eles precisam reduzir os erros dos trabalhadores. Uma maneira de tentar isso é por meio de um programa de “modificação de comportamento” que soa sinistro:

Programas de modificação de comportamento são agora amplamente defendidos como meio de aumentar a segurança no trabalho. Uma variedade de *softwares* proprietários está no mercado, por exemplo, o STOP da DuPont e o POWER da Chevron Texaco, todos destinados a incentivar os trabalhadores a se comportarem com mais segurança. Esses programas são altamente controversos, com os sindicatos argumentando que eles equivalem a um retorno à estratégia de culpar os trabalhadores pelos acidentes que lhes acontecem, especialmente quando estão associados a programas que punem os trabalhadores acidentados. Por outro lado, as

empresas esperam que esses programas sejam a chave para reduzir as taxas de acidentes e criticam o ponto de vista sindical como sendo meramente obstrucionista. A popularidade dessa abordagem decorre em parte da visão amplamente difundida de que “fatores humanos” são a causa da grande maioria dos acidentes. [...] Como disse certa vez o gerente geral da DuPont Austrália: “Em nossa experiência, 95% dos acidentes ocorrem por causa dos atos das pessoas. Elas fazem algo que não deveriam fazer e são treinadas para não fazer, mas o fazem mesmo assim”. (Hopkins, 2006, pp. 584-585)

A modificação de comportamento, com a crença de que o erro humano está na raiz de todo mal e desastre, se encaixa em uma ideologia que encantou os melhores e mais brilhantes. O Departamento de Energia dos Estados Unidos – que administra instalações críticas de segurança, como o Laboratório Nacional de Los Alamos, a Reserva Estratégica de Petróleo e o Laboratório Nacional Lawrence Berkeley (todos formados por muitas pessoas realmente inteligentes e altamente educadas) – explicou a motivação para a adoção de segurança baseada em comportamento da seguinte forma:

Heinrich relatou que cerca de 90% de todos os acidentes foram causados por “comportamentos inseguros” dos trabalhadores. Estudos subsequentes da DuPont confirmaram a afirmação de Heinrich. As abordagens tradicionais de engenharia e gerenciamento para combater isso, como automação, compliance de procedimentos, controles administrativos e padrões e regras do tipo OSHA, foram bem-sucedidas na redução significativa do número de acidentes. Houve, no entanto, uma persistência de incidentes e acidentes que mantiveram os índices em um patamar ainda preocupante para clientes, gestores e trabalhadores. Desenvolvida no final da década de 1970, a segurança baseada em comportamento tem um histórico impressionante. A pesquisa mostrou que, à medida que os comportamentos seguros aumentam, os incidentes de segurança diminuem. (DOE, 2002, p. 7)

As intervenções de segurança baseadas em comportamento geralmente se concentram na observação de comportamentos e *feedback* para aqueles que os executam. As impressões digitais do alto modernismo autoritário – padronização, medição, controle centralizado e burocratização – estão por toda parte. Aqui estão quatro etapas típicas de um programa baseado em comportamento típico:

- definir os comportamentos corretos que eliminem atos inseguros e lesões;
- treinar todo o pessoal nestes comportamentos;
- mensurar o quanto o pessoal está realmente se comportando corretamente;
- recompensar a compliance do trabalhador com esses comportamentos corretos.

A cultura de segurança é um pôster na sua parede

Isso pode envolver a vigilância do comportamento do trabalhador, seja diretamente por pessoas ou mediada por tecnologia (por exemplo, câmeras, mas também sistemas de monitoramento computadorizados instalados em equipamentos, como veículos). “Sua ênfase está inegavelmente na modificação do comportamento e é assim que é entendido por muitos de seus defensores, bem como por seus críticos” (Hopkins, 2006, p. 585). E funciona? Aqueles fortemente investidos em consultoria sobre essa abordagem, sem surpresa, dizem que sim (DePasquale & Geller, 1999; Krause & Seymour, 1999). Mas na última análise, a literatura científica de segurança ainda não oferecia nenhum estudo ou dados empíricos convincentes para provar a eficácia da modificação do comportamento.

De quem é o comportamento que realmente precisa ser modificado em favor da segurança? Uma maneira comum de tentar induzir a mudança de comportamento é colocar cartazes nos locais de trabalho que lembrem os trabalhadores dos compromissos de segurança que sua empresa assumiu e apelar às pessoas para que se comportem de forma consistente com eles. A cultura de segurança pode ser reduzida a exortações em um pôster na parede. Curiosamente, o alvo de tais cartazes muitas vezes não é o gerente cujo trabalho é instituir um programa de segurança ou auditá-lo, ou o gerente de linha cuja responsabilidade é fornecer as ferramentas, recursos, treinamento e habilidades para as pessoas que realizam o trabalho crítico de segurança. Em vez disso, fala diretamente com o trabalhador. A segurança baseada em comportamento empurra essa expectativa, ou demanda, para o chão de fábrica:

Uma abordagem baseada em comportamento culpa os próprios trabalhadores por lesões e doenças no trabalho, e tira o foco da notificação de lesões

e da notificação de perigos. Se as lesões não forem relatadas, os perigos que contribuem para essas lesões não são identificados e não são abordados. Os trabalhadores feridos podem não receber os cuidados de que precisam e os custos médicos são transferidos da compensação dos trabalhadores (paga pelos empregadores) para o seguro de saúde dos trabalhadores (que pode sobrecarregar os trabalhadores com custos aumentados). Além disso, se um trabalhador for treinado para observar e identificar “atos inseguros” de colegas de trabalho, ele informará “você não está levantando corretamente” em vez de “o trabalho precisa ser redesenhado”. (Frederick & Lessin, 2000, p. 5)

A segurança baseada no comportamento representa o tipo de controle gerencial orwelliano que já foi defendido por Taylor e Heinrich: estabelecer padrões rígidos e instituir um programa para medir e gerenciar qualquer desvio ou mudanças desses padrões. E isso, sugerem Frederick e Lessin, tira inteiramente a organização e sua liderança do problema. Problemas, lesões e incidentes são rastreados até o comportamento individual do trabalhador, e não àquilo que a organização e sua administração fizeram ou não fizeram ou forneceram. Se comportamentos seguros dos trabalhadores são necessários para bons resultados, então comportamentos inseguros são facilmente responsabilizados por maus resultados (consistentes com a *Ética protestante*). Esse princípio pode ser incentivado de várias maneiras. Particularmente, se os próprios trabalhadores devem cobrir os custos associados a um incidente (como na menção ao seguro acima) ou enfrentar o que podem ver como estigmatização e assédio, por exemplo, testes obrigatórios de drogas ou álcool, então sua vontade de relatar provavelmente diminui (GAO, 2012, p. 2).

Em certos casos, a segurança baseada no comportamento infantiliza literalmente ao tratar os trabalhadores como se fossem crianças travessas. Aqui está o exemplo de um armazém de alimentos, onde 150 trabalhadores carregam e descarregam caminhões, levantam caixas, movimentam empilhadeiras e movimentam paletes. A cada mês em que ninguém relata uma lesão, todos os trabalhadores recebem prêmios, como vales-presente de US\$ 50. Se alguém relatar uma lesão, nenhum prêmio será dado naquele mês. A gerência então adicionou um novo elemento a esse programa de “incentivo à segurança”: se um trabalhador relatasse uma lesão, não apenas os colegas de trabalho renunciariam aos prêmios mensais, mas o trabalhador acidentado teria que usar um colete laranja fluorescente por uma semana. O colete identificou o trabalhador como um problema de segurança e alertou os colegas de trabalho: ele/ela

perdeu os seus prêmios (Frederick & Lessin, 2000). Isso é uma infantilização semelhante a fazer um trabalhador usar um “chapéu de burro”: a touca idiota que era colocada na cabeça de alunos particularmente “ignorantes” até o início do século XX.

Razões para a infantilização

O que exatamente explica essa infantilização? A dinâmica é complexa, mas podemos observar os seguintes motivos:

- preocupações com responsabilidade legal;
- a ciência social da submissão;
- vigilância do comportamento.

Depois disso, veremos alguns exemplos de insubordinação (ou, aos olhos de alguns, de “violações” de regras e regulamentos no local de trabalho) e seu papel em nossa compreensão do mundo não determinista do trabalho. Esse é um tópico inteiro em si, e um capítulo posterior é dedicado a ele.

Preocupações com responsabilidade legal

Vamos revisitar um dos impulsionadores da burocratização da segurança. Nas últimas décadas, as preocupações com a responsabilidade começaram a permear praticamente todas as profissões. De banqueiros a diretores de empresas, parteiras, radiologistas, enfermeiros e professores de pré-escola, de engenheiros a advogados, clínicos gerais, operadores de agroturismo e proprietários de florestas: todos tiveram que lidar com preocupações de responsabilidade legal – reais ou imaginárias. Dependendo da presença do Estado e das redes de segurança que ele oferece aos seus cidadãos, muitos países têm visto um aumento no número de casos de transferência de riqueza de organizações para indivíduos que de alguma forma foram prejudicados (Tullberg, 2006). Isso não é necessariamente ruim, é claro. O filósofo escocês David Hume (1711-1776) sugeriu que as transferências ordenadas de posses são fundamentais para uma sociedade harmoniosa e funcional. Isso também implicava condições e limites para os tipos de redistribuição que ainda fazem sentido. Receber um pagamento de vários milhões de dólares por ter voluntariamente fumado ou comido

fast-food durante toda a vida provavelmente não faz mais sentido naquela visão. Nem processar uma escola por deixar uma criança cair em cima de outra. Aquilo pelo qual as organizações são responsáveis (e onde termina a responsabilidade do indivíduo ou começa o simples azar), no entanto, parece ser infinitamente elástico e pode ser esticado com gratidão por práticas de empresas de advocacia do tipo “sem ganho de causa, sem honorários”. Tullberg (2006, pp. 71-72) explica a interação de vários fatores que estão por trás da tendência de responsabilidade legal:

O primeiro fator que provavelmente influenciará a atual tendência de aumento dos pagamentos é a compaixão, combinada com a “tirania dos pequenos passos”. Ao considerar um caso específico, pode ser mais fácil considerá-lo mais merecedor do que o caso médio, porque uma pessoa em carne e osso está presente e seu sofrimento foi destacado. O tribunal pode arquivar o caso por ser exagerado ou por falta de provas, mas, se o caso for considerado merecedor de compensação, é tentador fixar um valor acima da média, e não abaixo da média. Uma tirania de pequenos passos empurra a média para cima. A influência da regra “sem ganho de causa, sem honorários” para advogados é um segundo fator. A prática de não pagar o advogado em caso de perda do processo estimula os casos de zona cinzenta. Se o autor tiver uma forte convicção pessoal de que sua reivindicação está correta, ele pode prosseguir com o litígio mesmo que a previsão do veredicto seja incerta; mas, sem risco financeiro, tal convicção moral é menos importante. Uma visão amorosa de uma oportunidade que vale a pena explorar é suficiente. A oportunidade é criada pelo sistema e, já que a maioria das pessoas parece aproveitá-la, por que um indivíduo deveria deixar passar a chance? Esta prática não está contida na jurisdição dos Estados Unidos. A Grã-Bretanha deu vários passos em direção ao sistema americano de aceitar advogados que trabalham em comissão. Outro fator é a transição dos casos para tribunais de alta multa. Os queixosos têm uma escolha tanto entre países quanto dentro dos países, um fenômeno às vezes chamado de “compra de jurisdição”. Casos pertencentes a tribunais europeus por padrões de bom senso podem ser levados a tribunais americanos. A extensão geográfica dos tribunais dos EUA está em pleno desenvolvimento.

Assegurar-se contra essa responsabilidade pagando prêmios também é uma faca de dois gumes. As seguradoras e os subscritores podem perder durante

um período em que as indenizações estão aumentando e os prêmios ainda não acompanharam o ritmo. Mas os pagamentos subsequentes de passivos aumentados podem realmente significar receitas maiores. Além disso, indenizações maiores podem promover um mercado maior de compradores de seguros: organizações que estão cansadas dos potenciais riscos financeiros que podem enfrentar. E há outra dinâmica, dependendo de como os pagamentos de indenizações são concedidos. Se aqueles que tomam decisões de adjudicação estão cientes de que uma companhia de seguros irá (em grande parte) pagar a conta, eles podem não estar inclinados a se conter, uma vez que as consequências econômicas diretas sofridas pela organização serão limitadas. Isso pode criar uma série de incentivos viciosamente interligados – todos tendendo a pagamentos mais altos pelos quais todos na comunidade acabam pagando (Tullberg, 2006). Então, o que mais uma organização pode fazer? Ela pode tentar se proteger contra a responsabilidade alegando que disse ao seu pessoal exatamente como se comportar: o que fazer e o que não fazer (como no exemplo da festa de Natal, ou a criança pendurada na árvore, ou em programas de modificação de comportamento). Se as pessoas não se comportam de acordo com essas regras, qualquer problema resultante pode ser rastreado até elas. A organização está livre. Ou assim pensam. Como explicado anteriormente, há uma ironia nisso. Quanto mais regras e programas de modificação de comportamento uma organização implementar, mais ela poderá se mostrar em não compliance. E mais problemas de responsabilidade legal ela pode criar para si mesma (Long, Smith & Ashhurst, 2016).

É claro que os interesses corporativos rechaçariam isso. Lembre-se do estudo canadense sobre como a noção de “infrator da segurança” foi empurrada com sucesso para o trabalhador (Gray, 2009). O estudo examinou 81 multas emitidas sob a Lei de Saúde e Segurança Ocupacional ao longo de um ano. Os trabalhadores foram alvo de 30 das 81 multas (ou 37%). Os empregadores foram alvo de apenas vinte multas (24,7%). Os supervisores ficaram com o resto. O papel do supervisor, no entanto, era ambíguo, pois na maioria dos casos eram trabalhadores de baixo escalão com autoridade limitada e não vistos como gerentes. Em outras palavras, três em cada quatro citações acabaram no chão de fábrica; apenas uma em cada quatro acabou com a gestão. No chão de fábrica, as violações de EPI e as violações de proteção de máquinas constituíram as maiores categorias de citação. Na gestão, as multas foram emitidas pelo “não fornecimento” de equipamento seguro (por exemplo, escada portátil segura ou serra segura). “No geral”, conclui o estudo, “as multas de saúde e segurança recaem mais sobre os trabalhadores da linha de frente do que sobre

os empregadores de empresas de alto risco”. Isso tendia a transferir o ônus da segurança para aqueles que têm menos poder para mudar qualquer coisa sobre o ritmo e as tecnologias de seu trabalho e que realmente precisam do apoio e dos recursos daqueles que estão a montante:

Embora os empregadores ainda sejam o principal alvo da aplicação regulatória em saúde e segurança, os trabalhadores também estão sendo cada vez mais regulados por meio da responsabilidade individual e dos discursos neoliberais de autorregulação. [...] Os trabalhadores recebem uma responsabilidade cada vez maior por sua própria segurança no trabalho e são responsabilizados, julgados e sancionados por meio dessa lente. (Gray, 2009, p. 326)

Isso, observam os autores, é uma espécie de neoliberalismo. Uma consequência disso é que os trabalhadores foram responsabilizados individualmente por sua própria segurança (e, em alguns casos, pela de seus colegas) no trabalho. Eles são informados por suas próprias organizações sobre o que fazer, o que vestir e como se comportar e são instruídos a contestar o trabalho inseguro. Isso é regido por vários mecanismos de controle social e organizacional (cartazes, programas de observação segura, intervenções de segurança baseadas em comportamento, incentivos para relatar não compliances). E ganha força com inspeções de segurança e sanções que, neste estudo, pareciam visar trabalhadores individuais em vez de empregadores. Os trabalhadores são atraídos (conquistando seus “corações e mentes”) a fazer a coisa certa: prestar atenção, usar equipamentos de proteção, garantir a proteção da máquina, usar um dispositivo de movimentação de cargas, fazer perguntas, falar. E, se não o fizerem, “a falha em praticar a responsabilidade individual diante dos perigos do local de trabalho é frequentemente usada para explicar por que os trabalhadores que realizam trabalhos inseguros se machucam” (Gray, 2009, p. 330). Isso se encaixa em uma posição ocidental de longa data, consistente com a Ética *protestante* de Weber. A inobservância constitui não apenas uma ofensa legal punível, mas uma falha moral, uma falta de dedicação. Como Leape (1994, p. 1851) colocou, nós “passamos a ver um erro como uma falha de caráter – você não foi cuidadoso o suficiente, você não se esforçou o suficiente. Esse tipo de pensamento está por trás de uma reação comum [...]: como pode haver um erro sem negligência?”

A ciência social da submissão

Por que as pessoas se submetem a esses tipos de regimes? Como é possível que nenhum funcionário da creche fique do lado de fora para resgatar a criança da árvore? Ou que a funcionária da estação que apagou uma bituca de cigarro com um balde de água seja repreendida por não seguir as regras de segurança – e outros deixam isso acontecer? Hannah Arendt (1967) descreveu a potente mistura de submissão e cinismo que tipifica o comportamento sob regimes totalizantes que não apenas lhe dizem exatamente o que fazer, mas também estão observando você fazê-lo. Isso cria um estado psicológico estranho e desapegado, em que as pessoas acreditam que é melhor seguir as regras nas quais não acreditam. As pessoas acham que seguir as regras, embora oneroso, ainda é mais fácil do que lidar com as consequências de não as cumprir – a menos que possam evitá-las. Assim, as pessoas se submetem, mais por uma troca calculada do que por convicção comprometida. Isso, na verdade, adiciona resignação à submissão e cinismo, principalmente no que diz respeito às regras de segurança menores:

- *Submissão*: cedemos à autoridade que nos é imposta; fazemos o que nos dizem (para que preenchamos de fato aquela lista de verificação *take five* antes de executar uma tarefa simples). Nós nos submetemos porque a alternativa (desobediência, descumprimento) só cria mais problemas para nós mesmos.
- *Renúncia*: aceitamos a existência dessas regras como indesejável, mas inevitável. Nós nos resignamos porque, o que quer que tentemos fazer com eles, sabemos que não terá nenhum efeito de qualquer maneira.
- *Cinismo*: não acreditamos mais (se é que em algum momento acreditamos) que essas regras ajudam em alguma coisa, ou que elas realmente fazem o que dizem fazer. Podemos, de fato, reconhecer que as regras, em vez de gerenciar a nossa própria segurança, existem para nos fazer proteger da responsabilidade legal as pessoas que estão acima na hierarquia.

Enquanto isso, uma organização pode fazer grandes esforços para que as pessoas acreditem na virtude das regras, mesmo que regularmente as evidências possam mostrar que elas são ineficazes. Houve um estudo, por exemplo, que descobriu que os profissionais de prevenção de lesões são 70% mais propensos a sofrer lesões que requerem atenção médica do que a população em geral (Ezzat et al., 2013). O que isso faz com a credibilidade dos profissionais de

prevenção de lesões é fácil de adivinhar, e o cinismo diante de seus conselhos é esperado. Mas, como Hannah Arendt (1967) observou, as organizações e, neste caso, as profissões ligadas à prevenção de lesões têm os recursos para implantar propaganda, medo e coerção (“siga nosso conselho ou você pode realmente se machucar...” ou “certifique-se de estão em compliance, caso contrário você pode ser responsabilizado legalmente”). Isso claramente traz vantagens para qualquer organização sobre os *insights* e as vozes dos indivíduos. Wears e Hunte (2014, p. 54) citam uma implementação recente da padronização na medicina de emergência, que remete a essa coerção:

O objetivo final deste processo é obter total compliance com os cuidados padronizados, não obstante circunstâncias excepcionais. [...] A falha em alcançar a padronização completa do cuidado é considerada um meio de identificar padrões de prática que devem ser abordados com mais intervenção educativa.

Há algo de totalizador nesse “objetivo final”. Tudo precisa se submeter à padronização; compliance total é a única opção. E, se não houver compliance total, o mesmo modelo precisa ser aplicado com ainda mais força (reeducando a equipe, por exemplo). Corpo mole e recalcitrância são inaceitáveis. Se a administração é confrontada com evidências de não compliance, não é porque os padrões são inaplicáveis ou impraticáveis. É o resultado de pessoas não confiáveis e não cooperativas no campo do trabalho, pois “a possibilidade de que o plano em si seja falho não é admissível” (Wears & Hunte, 2014, p. 54). É desta forma que Arendt viu a submissão em casos como esse, apontando também para a credulidade das pessoas. Credulidade significa que as pessoas são facilmente persuadidas a acreditar em algo, muitas vezes por falta de conhecimento:

Uma mistura de credulidade e cinismo tinha sido uma característica marcante [...] [as pessoas] tinham chegado ao ponto de, ao mesmo tempo, acreditar em tudo e em nada, pensar que tudo era possível e que nada era verdade. [...] [O] público estava sempre pronto para acreditar no pior, por mais absurdo que fosse, e não se opunha particularmente a ser enganado porque considerava cada afirmação uma mentira de qualquer maneira: eles se refugiavam no cinismo. (Wears & Hunte, 2014, p. 382)

No limite, o alto modernismo autoritário é bem-sucedido quando a resistência é apresentada como uma falha moral pessoal, como um defeito de caráter

por parte de indivíduos que não aceitam o programa, que não se esforçam por melhorar como se espera de todos. O exemplo de Wears e Hunte mencionado contém essa acusação implícita. A resistência não tem nada a ver com o plano ou o programa totalizador, pois este foi concebido imaculadamente. Os indivíduos é que são o problema. Isso significa que a solução para o problema é a “intervenção educativa” ou aquele rótulo mais sinistro (e honesto) de “modificação de comportamento”.

Vigilância

Outro instrumento para impor a submissão é a vigilância generalizada do comportamento. Wears e Hunte provavelmente veriam isso em seu exemplo também. Mudanças recentes nos regulamentos para médicos de clínica geral (GPs na sigla em inglês, ou médicos da família) no Reino Unido aumentaram a

vigilância externa sobre o trabalho médico, [que] implica uma clara redução da autonomia sobre o conteúdo do trabalho médico por parte dos GPs “operários”, que podem lamentar esta situação, mas oferecem pouca resistência a ela. (Harrison & Dowswell, 2002, p. 208)

Conforme explicado no capítulo anterior, os recursos tecnológicos para tal vigilância aumentaram exponencialmente nas últimas duas décadas. Uma grande companhia aérea de baixo custo recentemente passou a monitorar o manuseio de aeronaves por seus capitães, citando como seu “investimento em tecnologia de informação de operações de voo levou ao desenvolvimento de um novo programa de estatísticas de operações pessoais”. Esse desenvolvimento no gerenciamento de dados permite que a companhia aérea colete e forneça *feedback* sobre dados operacionais e estatísticas de pilotos individuais. Os objetivos que a companhia aérea tem para fornecer uma revisão personalizada e periódica do desempenho operacional dos pilotos não são difíceis de adivinhar quando você vê o que eles coletam e compartilham no painel de informações:

1. Compliance com o Índice de Custo: refere-se à configuração dos computadores de voo para o modo de economia de combustível.
2. Preparação do trem de pouso após uma determinada proximidade da pista de pouso; estender o trem de pouso cedo leva a uma queima extra de combustível e pode ser evidência de uma aterrissagem mal planejada.

3. Taxiamento motorizado, o que obviamente economiza combustível.
4. Consumo de combustível real *versus* planejado.
5. Pontualidade nas viagens, importante para a eficiência operacional geral.
6. Tempo médio de execução da APU. A APU é uma unidade de energia auxiliar (um pequeno motor a jato na cauda do avião que gera eletricidade quando está estacionado por curtos períodos). O uso da APU drena dinheiro de manutenção e combustível.

Claro, existe uma autoridade do comandante supostamente inviolável para fazer o que for necessário para proteger a aeronave e seus ocupantes humanos. Mas este painel constitui uma lista de indicadores sobre como economizar dinheiro, nada mais. E insidiosamente tira proveito de um espírito competitivo e direcionado a objetivos que muitos pilotos podem sentir:

Cada demonstrativo em seu quadro geral mostrará os seus dados, a companhia aérea disse a seus capitães, os dados dessa base e os dados da rede. De relance, você pode comparar suas estatísticas do mês anterior, do ano anterior e do acumulado no ano. A classificação em cada painel indica se você está entre os vinte por cento melhores ou piores de todos os capitães. Se a classificação estiver em branco, você está no grupo médio de sessenta por cento. O sistema de classificação permite que você veja como você se compara com seus colegas e oferece a oportunidade de identificar áreas de sua operação nas quais você pode querer se concentrar.¹

“Áreas de sua operação nas quais você pode querer se concentrar” é sem dúvida um exemplo daquele “jargão grotesco” de gerencialismo autoritário do alto modernismo que Ward (2004) identificou. Porque o incentivo tem pouco a ver com o querer de um capitão. E “pode” é um termo impróprio para o tipo de expectativa, se não exigência, implícita nesta comunicação. O que você pode fazer além de se submeter a essa expansão da vigilância, controle e compliance – se você quiser trabalhar nesta companhia aérea? De fato, a dificuldade de resistir abertamente a essas imposições é uma característica comum do alto modernismo autoritário. O filósofo francês Michel Foucault (1926-1984)

1 O exemplo aqui é mantido anônimo para proteger sua fonte. A companhia aérea, no entanto, existe e é grande e dominante em seu mercado. A informação veio de um pequeno memorando escrito para todos os capitães da companhia aérea pelo piloto-chefe e diretor de padrões de voo.

descreveu esse tipo de submissão como uma forma de autorregulação incentivada pelas instituições. Ela permeia as sociedades modernas, e talvez ainda mais por causa da revolução da informação (a maior parte da qual é posterior a Foucault). Um regime como o do painel de desempenho do piloto, ou a vigilância de GPs, usa uma série de mecanismos e técnicas para tornar a compliance algo que acontece repetidamente, quase como uma coisa natural.

Controle e compliance são, de certa forma, internalizados por todo indivíduo, impulsionados em parte pela preocupação com a própria reputação como profissional, medida pelo meio sinótico de uma tela de computador ou registro de prescrição médica. Esses são “os efeitos da pressão disciplinar e, ao mesmo tempo, são ações que produzem o indivíduo como sujeito a um conjunto de procedimentos que vêm de fora de si, mas cujo objetivo é disciplinar o eu pelo eu” (Mills, 2003, p. 43). Então, muitas destas pressões disciplinares já não são mais percebidas como sendo originárias diretamente de alguma instituição. Elas se tornaram tão completamente internalizadas, tão inatas e naturais, que se tornam parte do indivíduo-enquanto-profissional. Os profissionais “reais” não têm nada a esconder da vigilância de uma autoridade médica, por exemplo, assim como os pilotos profissionais “reais” se preocupam com a segurança, mas também com a queima de combustível, com não perder tempo no ar, com o fluxo de passageiros e resultados econômicos. Profissionais “reais” prontamente se submetem a um “compartilhamento de segurança” infantilizante no início de uma reunião do conselho, não porque uma autoridade externa esteja exigindo que eles façam isso naquele momento, mas porque é um processo disciplinar que se tornou parte de quem se espera que sejam.

Essas são formas, como Foucault poderia ter explicado, de submissão mesmo quando a vigilância não está acontecendo ativamente no momento, ou quando o descumprimento não teria consequências imediatas. Tal é o poder da vigilância, descobriu Foucault, que dirige o comportamento pela mera possibilidade – e não pelo fato estabelecido – de ser observado. A vigilância implica uma forma particular de relação de poder e restrição de comportamento (Mills, 2003). O indivíduo sob vigilância deve internalizar o olhar disciplinar, de modo que

aquele que está submetido a um campo de visibilidade e o conhece assume a responsabilidade pelas restrições do poder; ele as faz recair espontaneamente sobre si mesmo, ele inscreve em si a relação de poder na qual desempenha simultaneamente os dois papéis; ele se torna o princípio de sua própria sujeição. (Foucault, 1977, pp. 202-203)

Lembro-me de preencher devidamente todos os tipos de números de uso de combustível e de progresso de rota nos planos de voo que fizemos em todos os voos no Boeing 737. Essas folhas tinham que ser impressas antes do voo, levadas para a cabine, preenchidas regularmente e depois arquivadas em uma caixa de correio na sala da tripulação no final do voo ou rotação. Mesmo quando um capitão assinalou desdenhosamente para mim que “ninguém nunca olha para as malditas folhas”, eu continuei preenchendo-as. Com certeza, talvez pudesse ser útil em uma situação incomum, e me deu algo para fazer enquanto passava o tempo no voo. Mas estou convencido de que parte de mim continuou fazendo isso – de forma cínica e incrédula, segundo Hannah Arendt – pela mera possibilidade de que a vigilância do meu comportamento e registros pudesse acontecer em algum momento. Eu cumpro os dois papéis destacados por Foucault: eu era ao mesmo tempo o sujeito e o executor desse regime disciplinar, mesmo sabendo que ele era basicamente vazio e inútil (mas não podia ter certeza *absoluta!*). É aqui que os regimes totalizadores são mais poderosos, também descobriu Arendt. Por um lado, é preciso haver dicas ou lembretes suficientes de vigilância, para que as pessoas saibam que está lá: elas sabem que estão sendo observadas. O mero ato repetitivo de preencher e arquivar essas folhas, por exemplo, seria suficiente. Por outro lado, precisa haver um nível de sigilo em torno da vigilância e em torno das possíveis consequências do que é encontrado por meio dela. Se você mantém as pessoas incertas, a compliance se torna mais provável: as pessoas apostam com mais segurança. O verdadeiro poder começa onde começa o sigilo, concluiu Arendt (1967, p. 403):

A única regra da qual todos em um sistema totalitário podem ter certeza é que, quanto mais visíveis as agências [de vigilância], menos poder elas carregam, e, quanto menos se sabe da existência de uma instituição, mais poderosa ela se tornará.

Essa é uma das premissas da governança total da segurança que vai contra a abertura e a transparência. Isso pode dificultar muito a adoção de uma “cultura justa” de confiança, franqueza, compartilhamento e aprendizado. Eu estive envolvido com as consequências de uma série de incidentes e acidentes (por exemplo, Dekker, 2013). Em muitas delas, os colegas não sabiam o que havia acontecido com a “segunda vítima”, o trabalhador envolvido no evento. Eles muitas vezes não estavam a par dos processos investigativos e das descobertas e raramente descobriam os motivos exatos da demissão, se isso acabasse acontecendo com o trabalhador. De um dia pro outro, o trabalhador simplesmente

não aparecia mais: era tudo o que eles sabiam. É esse tipo de sigilo que oferece um poder coercitivo real, e que pode dar uma “poder” real à vigilância.

Trabalho como feito e insubordinação de segurança

Ainda assim, há limites para a infiltração do alto modernismo autoritário e sua resultante opressão e infantilização. A maioria das pessoas mantém a crença em uma esfera privada de atividade na qual o Estado, ou uma organização, não pode interferir. Este é o seu “espaço discricionário” no qual nenhuma regulamentação ou padronização podem fazer incursões significativas (Dekker, 2016). É aí que elas podem usar seu julgamento, onde podem decidir o que é a coisa certa a fazer. As razões para proteger esse espaço discricionário incluem o desejo de proteger a privacidade e a convicção de que o trabalho sem interferência provavelmente levará a resultados melhores e mais seguros. Manter a autoridade de decisão dentro desse espaço torna o trabalho profundamente significativo, profundamente humano, mesmo ou especialmente após anos de prática e rotina crescente. Este é um espaço final em que um Estado ou uma burocracia realmente deixa às pessoas liberdade de escolha (decolar ou não, realizar uma cirurgia aberta ou não, disparar ou não, continuar uma aterrissagem ou não). É um espaço cheio de ambiguidade, incerteza e escolhas morais. O controle central não pode substituir a responsabilidade dos indivíduos nesse espaço. Indivíduos que trabalham nesses sistemas nem querem que sua responsabilidade seja totalmente retirada pelo sistema. A liberdade (e a responsabilidade concomitante) que lhes é deixada é o que torna a si e o seu trabalho humanos, importantes, um motivo de orgulho. Com certeza, esses motivos são fatores importantes para as pessoas que desejam definir bem as fronteiras de seu espaço discricionário.

Foucault passou boa parte de sua carreira traçando os limites do poder sinótico, burocrático, sejam as suas incursões na saúde, na sexualidade, na doença mental, nos sem-teto ou no saneamento. Repetidamente, ele descobriu que existem limites fundamentais e absolutos para a cognoscibilidade da totalidade do trabalho e da vida de outras pessoas: nuances e sutilezas que escapam à percepção ou descrição. Estas formam uma realidade complexa demais para ser conhecida, mapeada e documentada por uma administração hierárquica. O tipo de vigilância que se baseia na legibilidade sinótica é incapaz de capturar as inevitáveis sutilezas, nuances e variações da vida como é vivida ou do trabalho

como é realizado na realidade, por mais atraentes e ilimitadas que possam parecer as possibilidades das tecnologias da informação.

Foucault estava profundamente preocupado com a relação entre estruturas e instituições sociais e o indivíduo. Ele documentou as insurgências sutis, mas poderosas, que ocorrem quando Estados e corporações se infiltram nos capilares da existência das pessoas. As pessoas não apenas mantêm uma esfera privada, impenetrável ao poder institucional. Elas também desenvolvem novas estratégias, algumas das quais podem fazer o poder funcionar ao contrário. Foucault via o poder não como uma posse, mas como um processo interativo. O poder não é algo que as instituições ou os indivíduos *têm*, e têm mais ou menos dele. É algo que eles fazem. Isso significa que não há necessariamente mais poder no topo e que essa posse de poder é usada para repressão e coerção. O poder também funciona de baixo para cima e afeta e molda as relações entre indivíduos e instituições de todas as formas complexas. A resistência, observou Foucault, funciona como parte do poder. Assim, mesmo quando são mais constrangedoras, as medidas opressivas das instituições são de fato produtivas ou criativas. Elas dão origem a novos tipos de comportamento, em vez de simplesmente cercar a liberdade e impedir ou censurar certas formas de comportamento (Foucault, 1980). E estes podem ser novas expressões de poder. Isso pode ser visto, por exemplo, em um hospital que adotou um sistema de notificação de segurança, no qual uma enfermeira humilde ameaça um médico com “Eu vou denunciá-lo se você fizer/não fizer...” para coagir o outro a fazer (ou não fazer) algo. Estas são as “armas dos (supostos) fracos”. Existem muitos exemplos históricos:

A transgressão e a desobediência silenciosas, anônimas e muitas vezes cúmplices podem muito bem ser o modo historicamente preferido de ação política para as classes camponesas e subalternas, para quem o desafio aberto é muito perigoso. Durante os dois séculos de 1650 a 1850, a coleta ilegal (de madeira, caça, peixe, gravetos, forragem) da Coroa ou de terras privadas foi o crime mais popular na Inglaterra. Por “popular” quero dizer tanto o mais frequente quanto o mais calorosamente aprovado pelos plebeus. [...] Eles violaram esses direitos de propriedade em massa repetidamente, o suficiente para tornar a reivindicação de direitos de propriedade da elite em muitas áreas letra morta. E, no entanto, esse vasto conflito sobre direitos de propriedade foi conduzido sorrateiramente de baixo para cima com praticamente nenhuma declaração pública de guerra. É como se os aldeões tivessem conseguido, de fato, exercer desafiadoramente seu

suposto direito a tais terras sem nunca fazer uma reivindicação formal. Muitas vezes foi observado que a cumplicidade local era tal que os guarda-caças raramente conseguiam encontrar qualquer aldeão que servisse como testemunha do estado. (Scott, 2012, p. 11)

Não compliance com a segurança no trabalho

As características de tal não compliance também são visíveis nas “violações” de saúde e segurança no local de trabalho. Elas podem ser silenciosas, anônimas e cúmplices. Os trabalhadores normalmente não fazem reivindicações formais sobre como devem trabalhar. Em vez disso, eles apenas continuam com o trabalho. Às vezes, há instruções ou orientações informais (“aqui, deixe-me mostrar como é feito”), mas normalmente não há organização ou instituição que desenvolva esses modos alternativos de prática. Esses atos são anônimos. De acordo com Scott, eles não gritam seu nome. Eles não se declaram por bandeira, credo ou número de apólice. O trabalho precisa ser feito, e os supervisores e gerentes podem saber que a maneira de fazê-lo é não seguir todas as regras. Isso pode ser particularmente o caso quando, assim como as reivindicações da elite sobre a terra, as regras são ditadas de cima por aqueles que não precisam viver de acordo com elas:

Se aqueles que usarão as regras não estiverem envolvidos na decisão, aprovação e monitoramento das regras e seu uso, é provável que considerem essas regras “não inventadas aqui” e não as cumpram. Se as regras forem vistas como impraticáveis, tanto os operadores quanto os supervisores imediatos irão conspirar para dobrar ou mesmo quebrar as regras e uma cultura de não compliance da empresa se desenvolverá. Estudos mostram que os gerentes são tão propensos a violar as regras quanto os operadores. (Hale, Borys & Adams, 2013, p. 117)

Isto representa uma subespécie de ação coletiva, ainda que não seja reconhecida dessa forma – nem por quem a realiza, nem por quem dirige as organizações nas quais ela acontece:

[P]orque geralmente voa abaixo do radar dos arquivos, não tem bandeira, não tem titulares em cargos, não escreve manifestos e não tem organização permanente, [ela] passa despercebida. E é exatamente isso que os

praticantes dessas formas de política subalterna têm em mente: escapar da atenção. Pode-se dizer que, historicamente, o objetivo dos camponeses e das classes subalternas tem sido ficar fora dos arquivos. Quando eles aparecem, você pode ter certeza de que algo deu terrivelmente errado. (Scott, 2012, pp. 12-13)

Isso deve ser familiar para quem já trabalhou, principalmente em práticas críticas de segurança. Lembro-me de trabalhar com um sistema de saúde em que um em cada treze atendimentos deu errado de alguma forma. Nem todos se tornaram um evento adverso grave com consequências fatais ou com potencial de mudar a vida completamente, mas *algo* deu errado (nem sempre, nas palavras de Scott, terrivelmente errado). Quando esses eventos foram investigados, os administradores do hospital identificaram problemas muito comuns: falhas de comunicação, erros de cálculo de dose, erros na operação de uma tecnologia médica, soluções alternativas. Foi muito fácil então apontar isso como evidência de não compliance – a ruína dos cuidados de saúde padronizados e seguros que precisavam ser eliminados. Demos um passo adiante e começamos a investigar os outros doze. Porque ninguém sabia dizer por que eles deram certo. Descobriu-se que, nos doze casos que deram certo, também houve falhas de comunicação, erros de cálculo de dose, erros na operação de tecnologia médica e gambiarras. Em outras palavras, o não cumprimento de uma visão limpa e padronizada do trabalho não era o que diferenciava o bom resultado do adverso. A insubordinação cotidiana, silenciosa, abaixo do radar e desprezível de Scott estava acontecendo o tempo todo, independentemente de o resultado ser desejável ou não. Vaughan (1996) encontrou a mesma coisa em uma escala muito maior: sua investigação de uma organização que sofreu um acidente maciço comparada com uma que não o sofreu não revelou não compliances. Ela encontrou o mesmo “interior bagunçado” em ambas. Nosso trabalho sobre a história do erro humano também mostrou isso: as fontes das coisas que dão certo e que dão errado são frequentemente as mesmas (Woods et al., 2010). O que importava, sim, não era a ausência de “violações”, mas a presença de resiliência, por exemplo:

- até que ponto os membros da organização sentiram que poderiam dizer “não” a pressões agudas de produção em face de preocupações crônicas de segurança;
- se a organização ou equipe estava engajando ativamente opiniões divergentes e incentivando pontos de vista alternativos sobre um problema;

- se o chefe da equipe ou organização foi capaz de ouvir “más notícias”, não tomando o sucesso passado como garantia de segurança futura e, assim, permanecendo sensível à possibilidade de falha (Hollnagel, Nemeth & Dekker, 2008).

Se é isso que ajuda as coisas a darem certo, então fica revelada uma importante ironia da vigilância e medição. Como Almklov, Roseness e Størkersen (2014, p. 33) observaram:

O peso colocado na transparência e nas trilhas de registros em papel pode resultar no foco em evitar erros e “gerenciar a auditoria”, o que pode dificultar a criatividade geradora de resiliência típica. Se todas as ações de alguém devem seguir as regras, pode-se enfrentar fortes incentivos para manipular os fluxos de informação para evitar culpa. Pode-se perceber que a compliance está apenas no papel, dissociada da prática.

O papel do profissional de segurança

Então, se é assim que o ambiente de trabalho parece – impregnado de regras e regulamentos, por um lado, mas cheio de adaptações, interpretações e práticas locais necessárias, por outro –, o que um consultor de segurança deve fazer? Algum tempo atrás, Andrew Hale fez exatamente essa pergunta (Hale, 1995). Qual deve ser a relação entre aqueles que fazem o trabalho, aqueles que gerenciam o trabalho e aqueles que aconselham sobre como fazer esse trabalho com segurança? Naquela época, ele criou três tipos de funções para profissionais de segurança, cada uma com suas próprias promessas e problemas:

- *Experiência*. Se os profissionais de segurança têm experiência restrita a uma área específica, que os gerentes e trabalhadores não possuem (por exemplo, em higiene industrial), eles provavelmente ficarão felizes em delegar aspectos de seu trabalho. Isso pode azedar, no entanto, quando há divergências sobre quem define uma preocupação que precisa ser investigada. São os trabalhadores que sinalizam preocupações e chamam o profissional de segurança ou o gerente? Isso, no entanto, pressupõe que eles conheçam uma preocupação quando a veem (ou cheiram ou sentem). Ou o profissional de segurança pode escolher? Conforme previsto pela literatura sobre empreendedorismo burocrático (ver Capítulo 1), o

profissional de segurança pode começar a parecer uma solução em busca de problemas aos quais se associar.

- *Conselho.* Os profissionais de segurança também podem assumir um papel de coordenação, principalmente se tiverem mais tempo do que o gerente. Nesse caso, a gerência geralmente mantém o controle sobre a definição de quais são as preocupações e quais tarefas de segurança precisam ser coordenadas. Mas o amplo conselho político que eles recebem pode ser visto como paternalista ou intrometido. Pode borrar as linhas entre quem aconselha e quem gerencia. Também pode levar a profissionais de segurança que nunca saem do escritório para visitar o local real ou a oficina em que as pessoas estão em contato direto com tarefas críticas de segurança.
- *Controle.* Os profissionais de segurança também podem assumir tarefas de supervisão ou monitorar de perto a execução de trabalhos críticos para a segurança. Isso pode se tornar muito controlador e pode degenerar no que é experimentado no local de trabalho como intimidação ou pregação. Hale (1995, p. 238) nos lembra que há muitos locais de trabalho onde isso levou a jogos de gato e rato, como “te peguei” ou “pegue-me se puder”. Nenhum deles é muito útil para criar um clima de aprendizado e segurança.

Nas décadas desde a pesquisa de Hale sobre isso, as condições para o trabalho da segurança sofreram uma transformação. A complexidade e a interconectividade dos locais de trabalho se expandiram, as possibilidades de vigilância eletrônica e manutenção de registros cresceram dramaticamente e a disseminação dos sistemas de gerenciamento de segurança transformou a maneira como o conhecimento sobre o trabalho da linha de frente é coletado, compreendido e usado. As organizações também têm buscado cada vez mais alinhar suas metas e medidas de segurança com a forma como rastreiam e tentam melhorar outros aspectos de seu desempenho, o que inspirou a quantificação dos resultados de segurança e o estabelecimento de metas de segurança. Tudo isso teve consequências significativas para o papel do profissional de segurança.

Mesmo assim, a dinâmica social (e suas dificuldades) provavelmente não mudou tanto. Afinal, o papel principal de um profissional de segurança talvez não seja tanto verificar se o trabalho da linha de frente é feito como deveria, mas desafiar as premissas, prioridades e ações da gestão da linha de frente. A literatura de segurança é bastante clara sobre a importância de diversas vezes e o papel da dissidência. Os profissionais de segurança devem ter a capacidade

e a responsabilidade de “falar abertamente” de maneiras para as quais outros podem não estar preparados (Woods, 2006). O problema é que as organizações hierárquicas e burocráticas não são muito boas em tolerar – e muito menos encorajar – a dissidência: acidentes bem documentados, como o lançamento do ônibus espacial *Challenger* em 1986, são ampla evidência disso (Vaughan, 1996).

Além do crescimento da desigualdade de renda, muitas sociedades em todo o mundo tornaram-se socialmente “mais planas”, menos formais e mais horizontais nas últimas décadas. Isso deve, em princípio, facilitar a comunicação entre os níveis de uma organização. No entanto, a crescente burocratização da segurança tem empurrado na direção oposta. Vozes discordantes podem ser mais facilmente silenciadas ou desencorajadas ao se referir à hierarquia e ao processo – sutil ou diretamente; por ameaça ou por apelo à solidariedade e colegialidade; ou exigindo compliance invocando os imperativos morais de equidade e justiça (como em: todo mundo tem que fazer assim, por que não você?). Quanto mais existe uma burocracia que incorpora hierarquia e processo, mais existem oportunidades formais para silenciar a dissidência e o desvio. A retaliação contra dissidentes foi bastante pronunciada em alguns casos. Gerentes, supervisores, trabalhadores e profissionais de segurança podem se sentir pressionados a quebrar regras para atingir os objetivos organizacionais ou para atender às expectativas de responsabilidade burocrática (Rebbit, 2013). Profissionais de segurança sem apoio e autoridade formal para expressar sua discordância podem se manifestar por sua própria conta e risco. É claro que aqui entra a proteção aos denunciantes (*whistleblowers*), embora isso possa ser tanto uma admissão de falhas na comunicação organizacional quanto uma solução para isso.

7. Uma nova religião

Os seres humanos, dizem as pesquisas, têm uma capacidade ilimitada para criar sistemas de crenças pelos quais viver. Os seres humanos também podem ter uma necessidade insaciável de tais sistemas de crenças (Taylor, 2007). Isso ocorre porque os sistemas de crenças respondem às necessidades humanas fundamentais e existenciais. Eles nos ajudam a entender por que sofremos; oferecem-nos consolo e confiança, uma sensação de segurança. Dão-nos significado, direção, uma ordem à qual nos agarrarmos (Ehrman, 2008). E nos dão regras. Isso não significa que sejam estáticos. À medida que nossas sociedades se desenvolvem e evoluem, o mesmo acontece com nossos sistemas de crenças (R. Wright, 2009). Aquilo no que acreditamos, quais regras escolhemos fazer e seguir nunca está desconectado dos problemas concretos da existência humana, conclui a pesquisadora de religião Karen Armstrong (1993). Os sistemas de crenças são uma resposta contínua a eles. Quando os sistemas de crenças não são mais úteis, quando não conseguem lidar com as preocupações práticas da vida cotidiana, eles acabam mudando. “Deus está morto”, Nietzsche proclamou corajosamente em 1882, mas depois acrescentou: “mas, do jeito que as pessoas são, ainda pode haver por milênios cavernas nas quais sua sombra será mostrada”¹. Essa percepção está por trás do ceticismo sobre a secularização como uma mera *perda* de crenças. Sombras dessas crenças, ou mais, estão por toda parte. Em uma era cada vez mais secular, não é que deixamos de acreditar e seguir regras. Em vez disso, mudamos o que acreditamos e quais regras fazemos e seguimos.

1 Esta é uma frase amplamente citada do filósofo alemão Friedrich Nietzsche, que apareceu pela primeira vez em sua coleção de 1882 *Die frohliche Wissenschaft* (A ciência alegre), Seção 125, mas é ainda mais popularmente associada ao seu clássico *Also sprach Zarathustra* (*Assim falou Zaratustra*).

Depois de proclamar que Deus estava morto, Nietzsche perguntou: “como iremos nos confortar?” Ele reconheceu que a necessidade de conforto ainda estava lá, mas que gradualmente tivemos que mudar o que o fornecia. Onde as crenças religiosas não são mais úteis para fornecer respostas a problemas de segurança e proteção, por exemplo, começamos a nos voltar para outras coisas. E essa transição já vem acontecendo há algum tempo:

A industrialização e a resultante burocratização da cultura americana, descreveram os historiadores organizacionais, erodiram a autoridade das igrejas. Na década de 1890, as ferrovias matavam de seis a sete mil pessoas por ano. Os devotos reconheciam que enfrentavam malfeitores além de seu controle. As igrejas dificilmente poderiam repreender as corporações de forma eficaz. (Stearns, 1990, p. 536)

Como Barry Turner (1978) concluiu na década de 1970, os desastres não eram atos de Deus, mas “feitos pelo homem”. Então, realmente precisávamos começar a procurar em outro lugar formas de explicá-los, adivinhá-los, prevê-los e evitá-los. As mudanças mais visíveis ocorreram de fato nos últimos quarenta anos. Não é difícil datar o aumento múltiplo e acelerado do número de regras, estatutos e regulamentos de segurança a partir da década de 1970 (Saines et al., 2014; Townsend, 2013) e vê-lo coincidir com o declínio das crenças religiosas e participação em igrejas no Ocidente. Esse intervalo de tempo também corresponde ao crescimento nos gastos públicos com investigações de acidentes (Stoop & Dekker, 2012). Parece que nos voltamos cada vez mais para as regras seculares para nos mantermos seguros e protegidos e para explicações científicas do porquê de as coisas darem errado. A ciência e as instituições seculares captaram o que a religião não podia mais invocar com credibilidade: a explicação do infortúnio humano, e seu suposto domínio. Isso sugere uma figura hipotética (ver a Figura 7.1).

Essa figura sugerida se encaixaria no pensamento da antropóloga social Mary Douglas sobre modernismo e secularização. O modernismo não leva necessariamente à secularização. Embora a participação em igrejas e a afiliação religiosa declarada possam de fato diminuir, não é como se isso deixasse um vácuo – porque outros sistemas de crenças, outras regras, outras autoridades ocupam os lugares recém-desocupados. Como Émile Durkheim antes dela, Douglas acreditava que as relações sociais impulsionam a criação e o congelamento de tipos “religiosos” de crenças, princípios, mitos, regras e rituais.

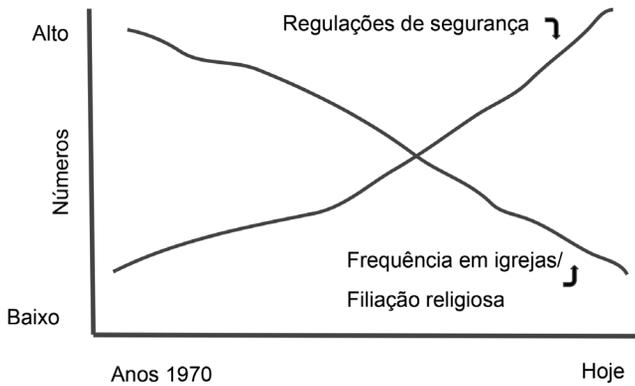


Figura 7.1 Uma hipótese sobre como nós possivelmente trocamos um tipo de fé por outra

Isso também acontece em instituições modernas e seculares (como organizações burocráticas orientadas para a compliance). Expressões de crenças, princípios, mitos, regras e rituais mudam, mas não desaparecem com a modernização (Douglas, 1992). Eles podem ser vistos em saúde e segurança hoje (Besnard & Hollnagel, 2014). O que os torna “religiosos” em espécie, ou pelo menos um bom substituto secular à religião, é, por exemplo:

- As ideias e crenças em segurança são às vezes tomadas com base na fé e na autoridade, em vez de em evidências empíricas. Isso pode incluir a ideia de que um chefe ou supervisor que não segue as regras é devastador para a “cultura de segurança” (Marsh, 2013).
- Coesão social sustentada por rituais, mitos e valores professados. Você pode ver isso nos chamados momentos de “compartilhamento de segurança” antes das reuniões executivas que se assemelham a uma espécie de reflexão religiosa, um minissermão sobre ensinamentos morais ou uma oração comunitária. Você também pode ver isso em cartazes com “a segurança é nossa prioridade número um” espalhados por todo o local de trabalho.
- Instrução moral e vigilância do comportamento. Você pode reconhecer isso na insistência de uma organização em ter uma “conversa de segurança” com um colega que não fez uma lista de verificação *take five* antes de uma tarefa simples.

Esses exemplos mostram que a secularização não é um desengajamento total de crenças, rituais sociais, mitos e autoridade moral, mas uma reformulação e reorientação deles para ajustar e moldar as relações industriais, burocráticas e capitalistas de nossa era. Como Nietzsche previu na década de 1880, a religiosidade continua a atuar na vida corporativa e social (Wood, 2015). Dessas e de outras formas, “as estruturas da sociedade industrial moderna, apesar das grandes modificações em diferentes áreas e culturas nacionais, produzem situações notavelmente semelhantes com tradições religiosas e as instituições que as incorporam” (Berger, 1967, p. 113).

Sistemas de crenças nos dão autoridades, sacerdócios e regras

As tradições e instituições de Berger – e os rituais, mitos e autoridade moral de Douglas – podem ser reconhecidos na saúde e segurança do local de trabalho. Os sistemas de crenças, independentemente da sua origem ou das preocupações humanas em torno dos quais se organizam, dão origem a instituições, a sacerdócios, a autoridades e regras. Como Gergen (2013) ilustrou, uma vez que uma preocupação humana particular (digamos, segurança ocupacional ou saúde mental) começa a se cristalizar em uma ansiedade social mais ampla, ela encoraja uma profissionalização da resposta a ela.

A ascensão do credencialismo e da autoridade moral

O fenômeno tem sido chamado de credencialismo ou fechamento ocupacional. Isso significa que uma ocupação, ou um conjunto de atividades e responsabilidades, fica fechada à entrada de pessoas de fora, amadores e pessoas não qualificadas. O próprio processo de profissionalização tende a definir o que significa “qualificação” e como ela pode ser obtida (e o quanto a profissão está disposta a conceder tal qualificação a pessoas de fora). A profissionalização estabelece normas, direitos exclusivos de fontes de conhecimento, práticas de contratação, códigos de conduta “profissional” e certificação de pessoas, programas, educação, terceirizados, locais e muito mais. Ela pode se estratificar a partir de dentro: demarcando várias camadas de profissionais com base na experiência, antiguidade, tempo de serviço na profissão ou qualificações. Os órgãos profissionais se encarregam de policiar a conduta e o cumprimento dos procedimentos e normas por ela estabelecidos e de patrulhar rigorosamente as

fronteiras de sua profissão. A profissionalização normalmente confere prestígio a quem pertence à classe profissional e tende a desvalorizar ou deslegitimar a *expertise* de quem não faz parte dela. Os membros da classe profissional são incentivados a ter (às vezes até se presume que terão) um compromisso vitalício com seu campo de trabalho. A profissionalização está obviamente ligada ao aumento dos preços dos serviços ocupacionais oferecidos.

O credencialismo é necessariamente exclusivista. É por isso que é chamado de fechamento ocupacional: a profissionalização é uma maneira de manter as pessoas fora de uma determinada ocupação e permitir que apenas algumas pessoas selecionadas entrem. Os sociólogos documentaram como a profissionalização tem sido acompanhada por uma exclusão sistemática das mulheres de determinadas ocupações, seja como resultado involuntário ou mesmo como uma intenção subliminar (Witz, 1990). As origens do fechamento ocupacional podem ser encontradas há muito tempo na história. As guildas medievais eram um excelente exemplo, é claro. Como associações de artesãos ou comerciantes, eles controlavam a prática de seu ofício em uma jurisdição específica (normalmente uma cidade). Eles controlavam o volume de trabalho a ser feito, mantinham o controle sobre a fabricação e propriedade das ferramentas e regulavam o fornecimento de materiais. As guildas controlavam o acesso ao seu ofício e policiavam estritamente o exercício desse ofício fora de seu alcance. De forma fascinante, as guildas têm sido associadas a uma ossificação de práticas. Quase nada de novo era feito dentro delas, pois não foram configuradas para permitir que isso acontecesse. Eram basicamente sistemas fechados e acessíveis apenas a quem se submetesse à sua maneira de fazer as coisas. Qualidade, habilidades e inovação sofreram sob as guildas medievais – para não mencionar a competição e o empreendedorismo. Em contrapartida, essas coisas tenderam a desabrochar e florescer quando e onde as guildas foram abandonadas (Ogilvie, 2011).

A segurança leva a profissionalização e o credenciamento além do que as guildas medievais já fizeram. O interessante é que, quando se trata de segurança, estamos dispostos a imbuir sua classe profissional de uma autoridade *moral* para nos dizer o que é certo e errado. É aí que o profissionalismo e o credencialismo transcendem para uma espécie de sacerdócio. Não só guarda os adornos da profissionalização, como uma divisão hierárquica entre os profissionais e uma classe trabalhadora deferente, ou uma linguagem especializada destinada a facilitar, distinguir e excluir. Acrescenta o tipo de autoridade moral que se desvinculou das leis escritas (ou que nunca foi impulsionada por tais leis em primeiro lugar). Em vez disso, é uma autoridade para dizer o que é certo e errado que se baseia em princípios (ninguém se machuca hoje!), mitos (se um supervisor não

seguir as regras, isso destrói uma cultura de segurança) ou medos (faça a lista de verificação ou você será denunciado). Os profissionais de segurança podem dizer aos trabalhadores que usem um capacete nos campos planos ao redor do Campo Paraíso, por exemplo, mesmo que não exista um regulamento escrito e convencionalmente estabelecido que diga exatamente isso. Usar o capacete é certo; não o usar é errado. A autoridade moral é a capacidade – derivada da exclusividade ocupacional, confiança, respeito, trepidação – de convencer os outros de como o mundo deveria ser. Ou serve para convencer os outros de como devem se comportar para que o mundo se torne como deveria ser.

Dez regras de ouro

Este é o tipo de autoridade moral que produz “dez regras de ouro”. Muitas indústrias têm regras de ouro. Muitas têm dez. As religiões também tendiam a tê-los (e, de fato, dez não era um número incomum). As regras de ouro são derivadas de uma autoridade moral que não obtém sua legitimidade diretamente de leis ou regulamentos convencionalmente estabelecidos. Eles são apresentados, seguidos e policiados porque se tornaram institucionalizados como a coisa certa a fazer. O judaísmo foi, pelo que sabemos, a primeira “religião de regras”. E os hebreus realmente se deram ao trabalho de escrevê-las ao longo de, digamos, um milênio (Kugel, 2007). A genialidade desse arranjo é que ele torna o sistema de crenças virtualmente totalitário. Para onde quer que você se volte, faça o que fizer, qualquer atividade em que esteja envolvido naquele momento (desde entrar em uma casa, lavar suas roupas e preparar uma refeição), o sistema de crenças está lá com você. É literalmente totalizador, envolvendo tudo o que você faz e penetrando profundamente nos menores capilares de sua existência diária. A aspiração de regras de ouro em vários setores é semelhante. Elas são independentes de contexto (ou seja, aplicáveis sempre e em todos os lugares) e minuciosas. Elas devem ser lembradas e aplicadas em tudo o que você faz e aonde quer que vá. Dez regras de ouro (impressas em pequenos cartões do tamanho de um cartão de crédito) são frequentemente usadas em cordões ao redor do pescoço dos trabalhadores. Carregar regras de ouro com você é como a prática em torno do *tefilin* (ou *shel rosh*), amarrando uma pequena caixa de couro contendo versículos da Torá na testa ou no braço por judeus praticantes. Dez mandamentos são afixados perto das entradas de locais e edifícios, como a *Mezuzah* inscrita com textos hebraicos específicos no batente das casas judaicas. Uma comparação interessante é sugerida na Tabela 7.1.

Tabela 7.1 Dez mandamentos e dez regras de ouro

Você não terá outros deuses além de mim	Você não deve ter outra prioridade além da segurança
Você não deve fazer ídolos	Você não deve perseguir outros objetivos a menos que você possa fazê-lo com segurança
Você não deve tomar o nome de seu deus em vão	Você deve verificar e seguir todos os procedimentos de segurança
Lembra-te do dia do <i>Shabat</i> , para santificá-lo	Lembre-se de estar no local somente quando qualificado e permitido
Respeite seu pai e sua mãe	Respeite todos os sinais de segurança, avisos e sinais de emergência
Você não deve matar	Você deve manter você e seus colegas longe de áreas sob cargas suspensas
Não cometerás adultério	Você deve manter seu local de trabalho limpo, arrumado e seguro
Você não deve roubar	Você só deve usar ferramentas e equipamentos que você mesmo solicitou
Você não deve levantar falso testemunho contra seu vizinho	Você deve relatar imediatamente quando testemunhar situações inseguras
Você não deve cobiçar	Você deve usar seu próprio equipamento de proteção individual

Os sistemas de crenças em torno da segurança do trabalho, com sua classe profissional e seus mitos, regras e práticas, parecem confirmar que a secularização provavelmente nunca é completa. Ou que é, pelo menos, um processo complexo de negociação e troca e substituição e empréstimo e renovação e reescrita e reinvenção. Acabamos removendo um sistema e substituindo-o por outro, destinado em parte a governar os mesmos tipos de experiências, medos e preocupações. Porque, no final, talvez não possamos viver sem esse sistema. Podemos não querer fazê-lo:

A ciência moderna, que deslocou e substituiu Deus [...] criou uma vaga: o cargo de legislador-gerente supremo, do projetista e administrador da ordem mundial, estava agora terrivelmente vazio. Tinha que ser preenchido de qualquer forma. [...] O vazio do trono foi durante toda a era

moderna um convite permanente e tentador. [...] O sonho de uma ordem e harmonia abrangentes permaneceu tão vívido como sempre. Agora cabia aos terráqueos mortais realizá-lo e assegurar sua ascendência. (Zygmunt Bauman, citado em Scott, 1998, p. 87)

Visão zero e o livramento do sofrimento

No entanto, o “trono” de que Bauman fala acima precisa de ornamentação. Os terráqueos e suas ideias sobre uma nova ordem abrangente podem ter ascendido a esse trono desde o Iluminismo. Mas eles não podem apenas confiar nas maquinações vazias e sem alma de uma burocracia impessoal para ocupar o trono de forma convincente ou exalar qualquer autoridade moral desse trono. Como um processo burocrático pode atrair as pessoas em torno de si mesmo? Como a papelada ou a própria compliance podem inspirar as pessoas a confiar e respeitar a autoridade moral que o processo burocrático pretende impor? Nada disso pode florescer se apenas a mecânica mundana estiver aparente. As pessoas precisam de uma causa poética para serem estimuladas a se importar e agir. Elas precisam de algo para conduzi-las, para se esconderem, algo que as atraia – algum romance, ornamentação; uma narrativa, um objetivo, um destino. É aí que entra a visão zero. Para muitas organizações, é um grito de guerra, uma bandeira, um *slogan* que aponta um objetivo tangível, uma frase que pode ser usada para justificar os investimentos necessários. O trabalho real, no entanto, continua por baixo disso. A bandeira pode apenas atrapalhar, ou sugerir as coisas erradas, ou dar a impressão errada, ou tornar-se tão enganosa e provocar tanta distração que os líderes de segurança não veem como Roma está queimando sob seus pés, mesmo que não tenham tido nenhum ferimento registrável no ano anterior, ou nos últimos sete anos.

Iluminismo e visão zero

A visão zero é, em certo sentido, um produto tanto do pensamento iluminista quanto de uma continuação de práticas e suposições religiosas. Lembre-se de como o Iluminismo promoveu não apenas a superioridade da racionalidade, da ciência e mensuração, mas uma visão “utópica” (como expressa na *Utopia* de Thomas Moore de 1516, por exemplo). Não estávamos condenados a viver em um pesadelo hobbesiano; a sociedade poderia ser aperfeiçoada. Uma

sociedade verdadeiramente “perfeita” era aquela em que as intervenções do Estado e de outras autoridades poderiam reduzir o dano e o sofrimento a zero. Tanto a aspiração utópica quanto o foco na mensuração do Iluminismo aparecem na visão zero. Este é particularmente o caso em que a visão zero se tornou um alvo – ou, para ser mais sutil, onde a visão ampla é reduzida a um único indicador de atraso, como o LTI (*lost-time injury*), postado próximo à entrada do local de trabalho ou anunciado nos relatórios anuais. Confusão e cinismo da força de trabalho podem ser o resultado. Sheratt (2014, p. 747) nos diz com base em uma série de estudos etnográficos sobre a aplicação da visão zero na indústria da construção do Reino Unido:

O surgimento de programas de segurança Zero Target reflete um desejo social mais amplo de quantificar e medir a vida humana. [...] A voz corporativa da Zero Target fala de uma meta tangível alcançável, posicionada como realidade futura, que pode ser contada e medida por meio de uma infinidade de alvos. No entanto, isso é desafiado e ridicularizado pela força de trabalho que posiciona o zero como uma meta inatingível, preferindo uma visão iconoclasta do zero. [...] É o desejo de mensuração que traz o zero para uma realidade feia, o pensamento utópico do projeto não procura desafiar e mudar a prática atual; ao contrário, visa operar dentro do mesmo ambiente hostil, buscando o engajamento da força de trabalho sem abordar problemas da prática. Além disso, as associações com a mensuração encorajaram o foco nos números e na melhoria contínua, ao invés de nas práticas e nas pessoas por trás delas.

É provavelmente por isso que os estudos de visão zero são necessariamente confundidos com uma série de outras intervenções. Apenas adotar uma “visão zero” e não fazer absolutamente mais nada (para não introduzir variáveis que provoquem confusão), como supôs Sheratt, provavelmente gerará cinismo e desengajamento e não fará muito bem para os resultados de segurança. Isso provavelmente levará a esforços para gerenciar e empurrar algum número o mais baixo possível, como ocorreu em algumas adoções da visão zero (Long, 2012), que então se tornam a vazia “arte de não gerenciar nada” (Lofquist, 2010). Os efeitos deletérios e desumanizantes dos jogos de números, de esconder e manipular o número de lesões, foram bem documentados. A visão zero é capaz de produzir *mais* sofrimento ao invés de menos. E a relação problemática e muitas vezes inversa entre o baixo número de lesões e o aumento do potencial de acidentes catastróficos também mostra que uma visão zero para coisas

que podemos facilmente contar e tabular não significa nada para o potencial de um acidente ou desastre catastrófico. Em alguns casos, quanto mais próximo de zero uma organização tiver seus números de incidentes e lesões, maior a probabilidade de sofrer fatalidades e catástrofes – como você viu no Capítulo 5.

Os estudos sobre visão zero até agora parecem sugerir que, para que a visão zero seja bem-sucedida, ela não pode vir sozinha. Ela precisa ser acompanhada, como Zwetsloot e colegas demonstram amplamente, por muitas outras coisas: automação e outras mudanças tecnológicas, liderança transformadora, adoção de melhores técnicas de investigação, gerenciamento de mudanças, introdução de um sistema de notificação culturalmente adequado e muito mais. Esses mesmos apetrechos necessários para o sucesso da visão zero, no entanto, erradicam a evidência empírica de sua eficácia – e até mesmo de sua necessidade. Zwetsloot et al. (2017) invocam o exemplo de uma empresa siderúrgica global que comprovadamente melhorou seu histórico de segurança por meio de sistemas e processos de segurança, maior autonomia de funcionários e liderança em segurança (Koivupalo et al., 2015). Não há menção a uma visão zero: nos perguntamos se teria feito alguma diferença de qualquer maneira. Concentrar-se nas operações, escutar a experiência, tornar-se um líder transformador, aprender com sucessos e fracassos, reduzir a complexidade e elos desnecessários, repensar as relações de responsabilidade, capacitar o trabalhador – todas essas coisas têm amplo suporte na literatura de segurança sem ao menos uma menção a algum conceito de zero.

Secularização e visão zero

Se a visão zero é em parte descendente do Iluminismo (e, portanto, da modernização e da mensuração), também pode ser uma continuação de certos aspectos da religiosidade, como argumentaram recentemente Dekker, Long e Wybo (2016). Mary Douglas, antropóloga social, foi uma das primeiras críticas à ideia de que a modernização necessariamente leva à secularização (Furseth & Repstad, 2006). Em vez disso, a secularização é um processo confuso e sempre incompleto de troca, substituição, empréstimo, renovação (Taylor, 2007). A aceleração da secularização, particularmente nas últimas décadas, variou junto com um crescimento explosivo nas regulamentações de segurança (Townsend, 2013) e com grandes aumentos nos gastos com investigações formais de acidentes patrocinadas pelo governo (Dekker, 2014c; Roed-Larsen, Stoop & Funne-mark, 2005). A ciência e as instituições seculares captaram o que a religião

não podia mais reunir com credibilidade: a explicação e o domínio sobre o infortúnio humano. Agora damos como certo como incidentes, acidentes e desastres no trânsito, no trabalho e em outros lugares não são “atos de Deus”, mas feitos pelo homem (Turner, 1978); são falhas de gestão do risco, resultantes das vicissitudes e caprichos da intenção e ação humanas (Green, 1997). Eles precisam de uma resposta secular (Loimer & Guarnieri, 1996). Essa tendência – de trocar as fontes de segurança ontológica das instituições religiosas pelas seculares – foi percebida desde cedo (Clark, 2012):

A industrialização e a burocratização resultante da cultura americana, descreveram os historiadores organizacionais, erodiram a autoridade das comunidades e suas igrejas. Na década de 1890, as ferrovias matavam de seis a sete mil pessoas por ano. Os devotos reconheciam que enfrentavam malfeitores além de seu controle. As igrejas dificilmente poderiam repreender as corporações de forma eficaz. (Stearns, 1990, p. 536)

As burocracias, afirma Stearns, podem ter substituído as igrejas. Mas as instituições seculares modernas contêm os mesmos tipos de relações sociais que impulsionam a criação e o congelamento de crenças, princípios, mitos e rituais “religiosos”. As expressões mudam, mas não desaparecem com a modernização (Douglas, 1992). Tais crenças, princípios, instruções morais, mitos e rituais foram observados em saúde e segurança (ver Besnard & Hollnagel, 2014, para uma demonstração empírica). Como Nietzsche previu em 1882, a religiosidade continua a atuar na vida corporativa e social (Wood, 2015). Desta e de outras maneiras, “as estruturas da sociedade industrial moderna, apesar das grandes modificações em diferentes áreas e culturas nacionais, produzem situações notavelmente semelhantes para as tradições religiosas e as instituições que as incorporam” (Berger, 1967, p. 113). A visão zero pode ocupar um lugar de destaque nisso. O alívio e a redenção do sofrimento sempre foram centrais para a religiosidade, como argumentou Max Weber. Na verdade, o maior objetivo da religião – psicológica e socialmente – era fornecer sistemas racionalmente construídos que ajudassem a humanidade a lidar com o sofrimento; o sofrimento é a força motriz de toda a evolução religiosa (Weber, 1905/1950). *Aliviar* o sofrimento é ao mesmo tempo uma esperança expressa e um chamado à ação, como é feito em movimentos de caridade e justiça social, por exemplo. A *redenção* do sofrimento está preocupada em tornar o sofrimento de alguma forma significativo, o que as tradições religiosas têm feito de muitas maneiras diferentes – o sofrimento como teste de fé e força, como sanção para infrações

de regras, como demonstração de humildade, como um tutorial para abraçar as coisas importantes na vida e muito mais (Dekker, 2007b; Ehrman, 2008). Mas a visão zero é ainda mais ousada em sua aspiração: ela abraça a ideia de uma libertação final do sofrimento. Sustenta que o dano “zero” é possível, ou pelo menos um ideal pelo qual os trabalhadores e a administração podem lutar. Muitas tradições religiosas também sustentaram que um mundo inteiramente sem sofrimento (mesmo que além da vida atual) é, em última análise, alcançável e que se aventurar por ele é moralmente correto (Dekker, 2017; Dekker, Long & Wybo, 2016). Nietzsche não acreditou em uma única palavra disso. Ele estava entre os críticos ferrenhos da ideia de que um mundo sem sofrimento é alcançável. “O que...”, ele perguntou incrédulo em *Além do bem e do mal*, “você querem, se possível – e não há ‘se possível’ mais louco –, abolir o sofrimento?” (Nietzsche, 1886, par. 225, grifo do original).

Aliviando o sofrimento depois de tudo

Se um mundo sem sofrimento não é alcançável, se o sofrimento é inevitável e universal, então o que resta para uma visão zero? Isso não significa necessariamente que o compromisso de fazer algo sobre o sofrimento em sua organização seja ruim ou errado. Mesmo as instituições seculares podem se comprometer explicitamente com o alívio do sofrimento como moralmente aceitável e praticável. Aliviar o sofrimento pode ser um bom substituto para sua erradicação total. Instituições e organizações seculares adotaram rituais tradicionalmente religiosos para aliviar o sofrimento que permanece mesmo depois de todos os esforços para evitá-lo (Berlinger, 2005). O que antes era conhecido como confissão, arrependimento e perdão agora pode ser reconhecido sob os rótulos seculares de notificação, divulgação e restabelecimento, por exemplo. Rituais que incentivam a reconciliação social e que movem os participantes de feridos para curados, mesmo que em termos secularizados, têm sentido aqui (por exemplo, resolução alternativa de disputas ou justiça restaurativa). Formas secularizadas podem promover o alívio do sofrimento reconhecendo sua realidade e compartilhando a carga – em outras palavras, oferecendo compaixão (ou, literalmente, “sofrendo com”). Os apelos à compaixão abrem, assim, um caminho diferente ou complementar para a implementação da visão zero (Dekker, Long & Wybo, 2016). Programas de gerenciamento de incidentes críticos e estresse, por exemplo, tentam fazer exatamente isso, oferecendo uma coleção de primeiros socorros psicológicos, sessões para relato

dos fatos e acompanhamentos (Leonhardt & Vogt, 2006). Políticas e protocolos para isso são bem testados e desenvolvidos (por exemplo, Eurocontrol, 2008). Uma visão zero, como compromisso para reduzir e aliviar o sofrimento, pode encontrar sua expressão na aceitação de um resíduo inevitável de dano e sofrimento além de nossas melhores intenções e habilidades para evitá-lo. E então podemos recorrer à compaixão, humanidade e justiça social para aliviar seus efeitos remanescentes.

8. Um mundo não determinístico

O alto modernismo autoritário pode funcionar bem (pelo menos em alguns aspectos) em mundos razoavelmente lineares, previsíveis e não complexos. Pode até tentar transformar mundos complexos, que não são lineares nem determinísticos, em mundos que não o sejam. Mas como isso funciona para a segurança? Vamos primeiro olhar para um exemplo de transformação de um mundo não determinístico em determinístico e ver o que acontece se o fizermos. Depois voltaremos à segurança.

Tornando o mundo determinista

Você poderia argumentar que a agricultura foi uma das primeiras maneiras pelas quais as pessoas pegaram um mundo não determinista e o transformaram em um modelo previsível, confiável e seguro. A complexidade e os riscos do mundo natural – em que lugar as coisas crescem, quando e se recebem água, quanta nutrição recebem, a qualidade resultante – foram fixadas, domesticadas, cercadas, enquadradas em linhas retas, forçadas a um cronograma. Temos feito isso, com maior ou menor sucesso, por milênios. Mas há a agricultura, e há a agricultura do alto modernismo autoritário. A própria agricultura foi submetida às suas maquinações durante a coletivização das terras aráveis na União Soviética no século XX, mas não foi a primeira vez. De 1765 a 1800, os prussianos e os saxões na Alemanha transformaram a silvicultura em um empreendimento autoritário altamente modernista em grande escala e com ambição sem precedentes. Tornou-se a base para o manejo florestal na Inglaterra, Estados Unidos e países em desenvolvimento. Os resultados não foram impressionantes e foram, em boa parte, inesperados. O exemplo é instrutivo para todos os

tipos de empreendimentos humanos, até mesmo para a segurança. Mostra o que acontece quando as suposições sobre um mundo linear e previsível são impressas em um mundo que não é nem linear nem previsível.

A silvicultura científica tem todas as características do alto modernismo autoritário. Seu manejo de árvores (ou, para usar o termo instrumental e fiscal, “madeira” ou “recursos naturais”) é controlado centralmente, padronizado e tornado sinopticamente legível. O que impulsionou a conversão científica da floresta (por cientistas florestais, ou *Forstwissenschaftler*) foi uma iminente escassez de madeira no final do século XVIII. Fogões a lenha e técnicas de construção mais econômicas não eram suficientes para fazer frente às populações crescentes e de sua demanda por madeira. Johann Gottlieb Beckmann nasceu em 1700 e trabalhou como guarda florestal para Graf von Schonburg zu Lichtenstein, Graf von Einsiedel e Freiherr von Hohental em várias partes do que viria a ser a Alemanha. Com o objetivo de avaliar o valor da madeira de um pedaço de terra, ele e seus assistentes caminharam entre as árvores em uma área designada. Cada um segurava um número fixo de pregos com cores específicas. Os assistentes, treinados para reconhecer árvores de um determinado tamanho, então cravaram seus pregos naquelas árvores. À medida que emergiam na outra extremidade, os pregos restantes eram contados e o resultado subtraído podia ser convertido no valor explorável da madeira. Foi o início do desenvolvimento de tabelas e cálculos elaborados (apoiados e, quando necessário, corrigidos por dados empíricos das colheitas reais) que poderiam começar a prever as taxas de maturação sob certas condições de crescimento e rendimentos futuros de madeira.

Cálculo, padronização e medição logo dominaram o mundo da *Forstwissenschaftler*, impulsionando a exploração comercial do que costumava ser um pedaço da natureza. O que era necessário para aumentar o rendimento era mais padronização, mais previsibilidade. O que era necessário para torná-lo manejável era torná-lo sinopticamente legível. Aos poucos, a floresta real nem precisava ser vista – bastava consultar as tabelas, as plantas, os mapas: estes ofereciam legibilidade sinóptica a distância. Tudo isso, por sua vez, exigia uniformidade – de tipo, tamanho, idade, taxas de crescimento, geometria de plantio e colheita simples. As árvores simplesmente tinham que se conformar; a natureza apenas tinha que obedecer. A fé na supremacia da ciência e da tecnologia era ilimitada, como é em qualquer empreendimento autoritário do alto modernismo:

Essas práticas de manejo produziram as florestas monoculturais de idade uniforme que eventualmente transformaram o Normalbaum de abstração em realidade. A floresta alemã tornou-se o arquétipo para impor à natureza desordenada as construções ordenadas da ciência. Objetivos práticos haviam encorajado o utilitarismo matemático, que parecia, por sua vez, promover a perfeição geométrica como o sinal externo da floresta bem manejada; por sua vez, os arranjos racionalmente ordenados das árvores ofereciam novas possibilidades para controlar a natureza. (Lowood, 1990, p. 341)

O modelo alemão logo se tornou hegemônico. O primeiro silvicultor britânico a ser enviado à Índia para controlar os vastos recursos madeireiros de lá, por exemplo, era na verdade alemão. O segundo chefe florestal dos jovens Estados Unidos foi treinado na escola florestal francesa em Nancy, que aderiu estritamente a um currículo alemão. O sucesso dessa padronização radical, sinóptica e controlada centralmente de um recurso natural crítico foi completo. A complexidade pode ser domada. A complexidade pode ser forçada a entregar. A complexidade pode ser coagida a se comportar como se não fosse nada complexa. Até que, é claro, não deu certo. Ou melhor, até entregar um monte de coisas que as pessoas não esperavam. Pois o mundo na verdade ainda era complexo.

Um mundo determinista que na verdade ainda é complexo

Começou, obviamente, com a indelével topografia real da paisagem. Depois vieram os caprichos de tempestades, incêndios florestais, mudanças climáticas, populações de insetos e doenças. As florestas monoculturais da mesma idade eram excepcionalmente vulneráveis ao abate maciço de tempestades, a ataques de doenças, a pragas invasoras. Havia também um contexto local em torno da floresta. As pessoas que moravam nas proximidades mantinham seus animais pastando entre as árvores em camisas de força. Quanto mais monoculturas as florestas, mais difíceis algumas dessas coisas se tornavam, é claro, mas esses vizinhos furtivamente extraíam madeira para lenha, colhiam gravetos do chão da floresta, caçavam entre as fileiras de árvores, procuravam cogumelos e ervas medicinais, transformavam madeira em carvão para uso próprio. Tudo isso confundiu os cálculos e previsões distantes e sinóticos. O verdadeiro rebote de um mundo complexo, no entanto, veio com a segunda geração de árvores

plantadas de forma científica. Apesar de a primeira geração crescer muito bem, usando os nutrientes que foram depositados por uma mistura complexa e densa de diversas florestas anteriores, a segunda geração não se saiu tão bem. Na verdade, sua taxa de crescimento foi incrivelmente baixa em comparação com a primeira geração. Todo o ciclo de nutrientes ficou fora de ordem e então simplesmente parou (Lowood, 1990). As árvores se recusavam a crescer. Muitas simplesmente desistiram e morreram. A rede extremamente complexa de interações ecológicas e relações simbióticas (não totalmente compreendidas até hoje) entre a composição do solo, fungos, insetos, mamíferos, flora, clima, luz solar e umidade foi interrompida. De geração em geração, a empolgação com o sucesso da *Forstwissenschaft* se transformou em ansiedade sobre a *Waldsterben*, ou “morte das florestas”. De forma curiosa, mas talvez não tão surpreendente, o antídoto alemão para supergerenciar um mundo complexo era superadministrá-lo ainda mais, com ainda mais ciência. Desta vez, porém, em resposta às necessidades e flutuações naturais do mundo não determinista,

[O]s alemães inventaram a ciência do que eles chamavam de “higiene florestal”. No lugar de árvores ocas que abrigavam pica-paus, corujas e outros pássaros que faziam ninhos em árvores, os silvicultores forneceram caixas especialmente projetadas [ou casas de pássaros]. Colônias de formigas foram criadas artificialmente e implantadas na floresta, seus ninhos cuidados por alunos locais. Várias espécies de aranhas, que haviam desaparecido da floresta monocultural, foram reintroduzidas. O que chama a atenção nesses empreendimentos é que eles são tentativas de contornar um hábitat empobrecido ainda plantado com uma única espécie de coníferas para fins de produção. Nesse caso, a “floresta de restauração” tentou, com resultados mistos, criar uma ecologia virtual, negando sua principal condição de sustentação: a diversidade. (Scott, 1998, p. 21)

Segurança em um mundo não determinista

A história do alto modernismo autoritário aplicado à silvicultura é educativa. Como as tentativas de padronizar e burocratizar a segurança em ambientes complexos, ela “ilustra os perigos de desmembrar um conjunto excepcionalmente complexo e mal compreendido de relações e processos para isolar um único elemento de valor instrumental” (Scott, 1998, p. 21). A ecologia diversificada das relações entre especialistas informais e novatos, do conhecimento

local sobre o real significado de uma assinatura sob uma lista de verificação de segurança, os truques da profissão e o conhecimento íntimo sobre como fazer uma tecnologia obsoleta funcionar – isso é tudo empurrado para fora de vista ou considerado irrelevante ou ilegítimo pelos esquemas alto modernistas de padronização e gerenciamento da segurança de cima para baixo. Mesmo assim,

para muitos propósitos, as regras vernaculares podem ser mais precisas do que sistemas aparentemente mais exatos. Um exemplo é o conselho dado por Squanto¹ aos colonos brancos da Nova Inglaterra sobre quando plantar uma cultura nova para eles, o milho. Ele teria dito a eles para “plantar milho quando as folhas do carvalho fossem do tamanho de uma orelha de esquilo”. O almanaque de um agricultor do século XVIII, em contraste, normalmente aconselhava plantar, digamos, “depois da primeira lua cheia de maio”, ou então especificava uma data específica [...] conselho [que] é rígido: E quanto às fazendas perto da costa em oposição às do interior? E os campos no lado norte de uma colina que recebe menos sol ou fazendas em altitudes mais altas? A receita de tamanho único do almanaque viaja bastante mal. A fórmula de Squanto, por outro lado, viaja bem. Onde quer que haja esquilos e carvalhos e sejam observados localmente, funciona. A observação vernacular, ao que parece, está intimamente correlacionada com a temperatura do solo, que governa a folhagem do carvalho. Baseia-se em uma observação atenta da sequência de eventos da primavera [...] enquanto o almanaque se baseia em um calendário universal. (Scott, 2012, pp. 33-34)

A medição vernacular é precisa não porque seja universal ou exatamente padronizada. É precisa porque funciona. E funciona porque surgiu do próprio trabalho. É aqui que surgiu um “pé” ou uma “polegada” como medidas, ou “a distância de um grito” ou “uma pitada” ou “um bocado”. As experiências agrícolas e florestais que tentaram fazer o mundo se encaixar em um esquema determinístico são semelhantes aos perigos que surgem quando esquemas do alto modernismo autoritário são introduzidos em locais de trabalho críticos para a segurança.

1 Squanto (c. 1585-1622) era um dos *Patuxet*, uma etnia de nativos americanos subordinados aos *Wampanoag*. Ele havia aprendido inglês e ajudado colonos da Nova Inglaterra no plantio de vegetais nativos.

Camas de hospital

Um exemplo é o rastreamento de ferramentas e recursos. Os hospitais são um ótimo estudo de caso para isso. A segurança em hospitais não é apenas uma propriedade estática que pode ser projetada desde o início e então medida sinopticamente e governada centralmente. É em grande parte uma propriedade altamente dinâmica e localizada: mantida, quebrada e remendada em períodos curtos, sob a pressão de recursos limitados e conflitos de objetivos múltiplos, e quase sempre por aqueles que estão na ponta do sistema. Camas são um recurso crítico nesta coreografia local, principalmente para atender a picos de demanda de curto prazo. Isso pode acontecer após o preenchimento de determinadas listas cirúrgicas, por exemplo, ou na ocorrência de um acidente de grande porte com vítimas. Manter alguns desses recursos críticos para trás – realmente “escondê-los” dos olhos do sistema burocrático, designando-os como inexistentes, por exemplo, ou inutilizáveis devido à limpeza temporária – é fundamental para permanecer localmente ágil e resiliente. Oferece um amortecedor que reduz o acoplamento entre as partes do sistema. No entanto, pode parecer, para a mente gerencial modernista, uma bagunça confusa e desnecessariamente complexa de atividades que produzem muito desperdício de recursos.

A resposta burocrática, então, é investir em mais vigilância sinóptica e monitoramento e rastreamento de ferramentas e recursos (incluindo leitos). Vários fornecedores oferecem “ferramentas de gerenciamento de ativos” que podem rastrear os fluxos de leitos e pacientes. Com certeza, não há nada de errado em uma organização querer usar seus recursos de maneira otimizada: se algumas pessoas começam a armazenar recursos, os gerentes podem ter medo de um ciclo vicioso, com o armazenamento dando razões para ainda mais armazenamento feito por outros. O vice-presidente de um novo hospital universitário, expressando sua confiança na necessidade de controle central e vigilância sinóptica, disse: “‘Estávamos construindo esta nova instalação de quase 100 mil metros quadrados em que o maior desafio é saber onde estão os equipamentos e as pessoas.’ Agora, qualquer profissional pode ir a qualquer computador e identificar onde está qualquer equipamento, o que eliminou o armazenamento e permitiu ao hospital dimensionar corretamente seu estoque” (Betbeze, 2013, p. 2). Mas, se uma mentalidade de planejamento se torna hegemônica e imperialista, é provável que ela ignore o papel crítico do conhecimento e do *know-how* local que é necessário para fazer as coisas funcionarem em primeiro lugar. E assim acontece com as camas. Cook e Rasmussen descreveram um efeito colateral da perda de gorduras, amortecedores que

anteriormente acomodavam picos de demanda. Ocorrem agora situações em que as atividades em uma área do hospital tornam-se criticamente dependentes de eventos aparentemente insignificantes ou mesmo desconhecidos em áreas aparentemente distantes. Eles deram a esse estado final de acoplamento estreito o nome de “tornar-se sólido”. Os fluxos de pacientes se interrompem, criando condições para novos tipos de eventos adversos e acidentes (Cook & Rasmussen, 2005).

Também vimos isso acontecer em uma escala menor. Farmacêuticos hospitalares, preocupados com o fato de as enfermeiras que aplicavam medicamentos eram interrompidas com frequência e, assim, cometiam erros que poderiam acabar ferindo ou matando pacientes, defenderam uma intervenção do tipo barreira. Em alguns casos, as enfermeiras, em uma rodada de medicação, chegaram a usar um colete vermelho com um texto alertando os outros para não interromperem; em outros, foi construído um pequeno “espaço seguro” (como uma cabine telefônica) para o qual as enfermeiras que aplicavam medicamentos podiam se retirar. Nenhum funcionou como esperado. Enfermeiras com coletes ainda eram interrompidas por outras, e por mais tempo. Parece que aqueles que os interromperam receberam uma dica do colete, que era “não interrompa com muita frequência”. Isso significava que, quando eles interrompiam a enfermeira aplicadora de medicamentos, levavam mais tempo para garantir que todas as suas (potenciais) perguntas e problemas fossem resolvidos de uma só vez. E as enfermeiras na cabine telefônica provavelmente eram como um anúncio dizendo “a enfermeira está aqui”. Outros agora podiam ver onde estavam; para variar, elas não estavam em movimento e aparentemente estavam disponíveis. Um esquema altamente modernista para o uso eficiente de recursos – como o uso de madeira na Alemanha, ou um colete vermelho para uma enfermeira – cria assim novos tipos de desorganização e riscos: efeitos que vão exatamente contra a intenção gerencial original. Isso acontece porque o mundo em que o esquema é implantado ainda não é determinista; ainda é complexo.

O mundo é complexo

O que significa, porém, dizer que o mundo é complexo? E quais são as consequências sobre como devemos entender e governar o trabalho das pessoas? Muitos estudos estão disponíveis sobre este tópico, e há alguns que foram aplicados especificamente à segurança (Dekker, 2011). É claro que uma mentalidade autoritária do alto modernismo perde e interpreta mal grande parte das

variações que tornam o mundo complexo. Como uma breve introdução, vamos contrastar uma compreensão complexa do mundo contra a forma como um alto modernista autoritário o veria (Tabela 8.1).

Segurança e risco em um sistema complexo não são uma questão de controle, governo, de padronizar e entender componentes individuais. Os chamados acidentes de sistema (Perrow, 1984), embora raros, são causados pela complexidade interativa do próprio sistema (daí o nome “acidentes de sistema”). Acidentes de sistema não podem ser previstos ou prevenidos com base no comportamento de partes constituintes individuais, porque eles são “um aspecto emergente de componentes constituintes fazendo seu trabalho (normal)” (Dekker, 2011, p. 942). Os acidentes do sistema resultam das relações entre os componentes, não do funcionamento ou disfunção de qualquer componente. A complexidade é uma faca de dois gumes. Como Reiman et al. (2015, p. 84) explicam:

A adaptação é um recurso vital de sistemas complexos críticos para a segurança, mas também pode ser a causa de falha do sistema. Muitos cientistas de segurança questionaram modelos simplificados de acidentes, como o modelo do queijo suíço, e defenderam modelos que levam em consideração a complexidade interativa e as propriedades emergentes do sistema como razões para acidentes. Por exemplo, há alguma evidência de que a migração e a deriva não podem ser controladas meramente reforçando as regras existentes, mas sim pela tentativa de aumentar a discrepância positiva (percepção de perigos atuais e potenciais, endossando diferentes pontos de vista e opiniões) e oferecer ao pessoal as ferramentas com as quais compreender os riscos e os limites de segurança, ao invés de simplesmente prescrever como lidar com os riscos identificados. As propriedades emergentes do sistema são tanto a fonte de riscos quanto a fonte de segurança. A normalização do desvio e da deriva são ambos impulsionados pela necessidade de se adaptar localmente a várias pressões e por questões estruturais que afetam o fluxo de informações. São características inerentes à complexidade organizacional e não falhas que podem ser removidas do sistema.

Tabela 8.1 O mundo como um alto modernista autoritário o vê, e a visão da complexidade

Pensamento alto modernista autoritário	Pensamento complexo
Um controlador central gerencia o sistema a partir de um centro no topo.	Não há centro ou topo. Por meio de relações e interações, partes do sistema complexo se auto-organizam horizontalmente. Isso pode dar origem a novos comportamentos.
Tudo pode ser controlado.	Quase nada pode ser controlado em um sistema complexo. Mas, como elas reverberam através de teias de relações, as ações em alguma parte do sistema podem influenciar quase tudo em qualquer outro lugar.
Um controlador central pode entender sinopticamente e dirigir todo o sistema.	Nada ou ninguém pode entender todo um sistema complexo, porque então essa parte teria que ser tão complexa quanto o sistema (o que significa que o sistema não seria complexo). Cada parte do sistema possui apenas o conhecimento localizado proporcionado por sua perspectiva particular.
Quanto mais padronizado um sistema e seus componentes, e quanto mais padronizado seu funcionamento, melhor ele funciona.	Quanto mais diversidade houver em um sistema complexo, mais resiliente ele será: capaz de suportar e absorver perturbações e desafios imprevistos e criar novos comportamentos em resposta.
O comportamento do sistema é resultado direto, linear e proporcional de como seus componentes são controlados.	O comportamento de todo o sistema emerge de uma complexa teia de interações e relações em constante evolução.
Para entender algo, o controlador precisa mergulhar, desmontar as coisas e olhar para os componentes individuais.	Para entender algo, precisamos tomar distância e olhar para as interações e relacionamentos.

Se o sistema não funcionar, o controlador pode rastreá-lo até um componente quebrado, não compatível ou deficiente (o que, por sua vez, pode indicar controle inadequado).	Não é fácil dizer se um sistema funciona ou não (não é binário em complexidade), mas seu funcionamento emerge das interações e não de partes individuais.
A causa e o efeito de algo são proporcionais um ao outro.	Pequenas mudanças podem levar a enormes efeitos. E perturbações enormes podem ser reduzidas a quase nada.

Trabalho como imaginado *versus* trabalho como feito

Uma confusão inevitável ocorre quando forçamos um esquema autoritário alto modernista (lembre-se: um padrão, controle central e legibilidade sinóptica) contra um mundo não determinista. Algumas coisas são simplesmente ingovernáveis por meio de controle centralizado. Há coisas que não são ajudadas ou melhoradas quando são padronizadas. E existem coisas que permanecem invisíveis aos meios de legibilidade sinóptica. Quando eu era um estudante na Europa Ocidental na década de 1980, meus pais levaram meu irmão, minha irmã e eu para Berlim Oriental. Fiquei espantado com as ruas tranquilas e inquieto com as lojas espartanas, as prateleiras vazias, a decoração sombria, os danos das bombas da Segunda Guerra Mundial ainda visíveis nos telhados esqueléticos de alguns prédios de apartamentos. Lembro-me de uma barbearia: empoeirada, sombria e austera. Nas prateleiras ao redor do espelho havia dois sabonetes: era tudo o que o barbeiro podia oferecer, além de cortes de cabelo. Foi só muito mais tarde que eu soube que era quase um milagre que *alguma coisa* aparecesse em suas prateleiras. Uma fábrica da Alemanha Oriental poderia ter dois funcionários importantes que não estavam no organograma oficial. Um deles era um “pau para toda obra”. Esse funcionário não oficial era muito inteligente em consertar coisas e em improvisar e implantar soluções para manter as máquinas funcionando, montar peças de reposição e corrigir problemas na produção. O segundo funcionário realmente importante, mas não oficial, era aquele que usava o dinheiro da fábrica para comprar e acumular coisas que poderiam ser usadas mais tarde (como as barras de sabão naquela barbearia). No momento certo, e se a fábrica absolutamente precisasse de alguma peça de reposição, ou combustível, ou outro recurso, então ela poderia sair e trocar essas coisas (como aquelas barras de

sabão) pelo que precisava. Economistas estimam que, se não fosse por esses arranjos informais e pela engenhosidade, desenvoltura, relacionamentos e redes sociais humanos, uma economia planejada não teria funcionado. Não há muito que poderia ter sido produzido.

O exemplo pode ser extremo, mas na verdade é algo que acontece em todo o mundo – onde quer que as pessoas trabalhem. Não se limita a um sistema de governança ou organização econômica. A questão é que o mundo em que trabalhamos não é determinista: é complexo, imprevisível. Ele cria todo tipo de efeitos colaterais e novidades que talvez não tenhamos previsto. Podemos tentar resolver esse mundo, reduzi-lo e trancá-lo em uma caixa, mas esse esforço nunca será bem-sucedido. A maneira mais fácil de entender isso é separar o “trabalho como feito” do “trabalho como imaginado”. Claro, podemos imaginar o trabalho de uma maneira específica. Podemos acreditar que as pessoas usarão as tecnologias que fornecemos a elas da maneira como foram planejadas. Ou que aplicarão o procedimento sempre que for aplicável. Ou que a lista de verificação será usada. Essas suposições (esperanças, sonhos, imaginações) estão, é claro, bem distantes de como esse trabalho realmente é feito na linha de frente. O processo de trabalho real em qualquer centro de controle de tráfego aéreo, edifício, escritório, canteiro de obras ou fábrica (seja na Alemanha Oriental ou em qualquer outro lugar) não pode ser explicado pelas regras que o governam – por mais que escrevamos muitas dessas regras. O trabalho é executado graças a entendimentos informais efetivos das pessoas, suas interpretações, suas inovações e improvisações fora dessas regras.

Para alguns, se há uma lacuna entre como o trabalho é imaginado e como ele é realmente feito, isso é apenas uma falha na forma como gerenciamos, supervisionamos e sancionamos as pessoas. Nós simplesmente precisamos nos esforçar mais para forçar esse mundo complexo para dentro da caixa, para ajustá-lo. Lembre-se de como, no início do século XX, a “gestão científica” de Taylor atacou o trabalho exatamente dessa maneira. Ele decompôs as tarefas em seus menores segmentos. Esvaziou-os de significado ou interpretação, até que não restasse mais nada para imaginar. Tudo o que havia era trabalho a ser feito. A ambição da “administração científica” era completar perfeitamente o mundo do trabalho: sem lacunas, sem coisas não gerenciadas, sem coisas que não foram vistas, nada mal compreendido – tudo pré-especificado, processualizado, listado, resolvido e coreografado com antecedência. A forma como o trabalho era imaginado pelos gestores e planejadores *era* a forma como ele era feito – ou como deveria ser feito, na verdade – pelos trabalhadores. Vários

níveis de supervisores cuidariam disso: seu trabalho era principalmente fechar essa lacuna. É assim que o alto modernismo autoritário vê o mundo do trabalho – como uma máquina:

- Os resultados são um resultado direto e proporcional de como as peças e componentes funcionam juntos.
- Esses componentes e suas interações lineares podem ser mapeados. Eles podem ser melhorados para se tornar mais eficientes.
- As peças podem ser repostas ou trocadas.
- O que acontece com todo o sistema pode ser reduzido ao (ou explicado pelo) funcionamento ou não funcionamento de partes e componentes individuais.
- Um controlador central pode, portanto, dirigir ou controlar tudo.
- O desempenho de todos os componentes precisa apenas permanecer sinopticamente legível (visível e interpretável por meio de um meio único padronizado).
- E todas as partes e componentes, assim como o trabalho delas, precisam obedecer a padrões predefinidos. Então tudo pode e será conhecido. E tudo ficará bem.

Quando essas ideias estavam ganhando força durante a revolução industrial, os ambientes de trabalho provavelmente eram menos complexos do que são agora. As coisas em muitos locais de trabalho eram menos fortemente acopladas e menos complexas e interativas. Esse trabalho e locais de trabalho ainda existem, é claro, mas em menor escala:

De fato, a taxa de mudança aumentou e parece continuar a aumentar. Agora reconhecemos que o trabalho ocorre em sistemas sociotécnicos complexos, e que nossos modelos e métodos necessariamente devem refletir isso. Como os sistemas de trabalho mudaram, as descrições que usamos também devem ser estendidas. (Hollnagel, 2012, p. 21)

Se continuamos a ver o trabalho como uma máquina controlável, no entanto, isso leva a uma concepção particular de como e por que as coisas dão errado (Cook & Woods, 1994). Um sistema falha porque peças e componentes individuais não cumprem os padrões esperados deles (isso pode ser chamado de violação, falha ou erro). Ou componentes fazem coisas que não são

sinopticamente legíveis (como inserir conhecimento vernacular de segurança, ajustar ou melhorar um maquinário ruidoso, armazenar recursos e mantê-los fora dos registros, tomar atalhos ou soluções alternativas). Tudo isso significa que o controlador central não está mais no comando como se esperava e como o alto modernismo autoritário julga necessário. A melhor – e talvez a mais comum – maneira de lidar com esses deslizes nas margens de uma máquina que se acredita perfeitamente ajustada é o controlador central ter, ou fingir, ignorância oficial. Afinal, o armazenador e o faz-tudo nas fábricas da Alemanha Oriental não estavam nos registros. Eles não existiam oficialmente. No entanto, sem eles, o trabalho da fábrica teria sido impossível.

Tâche versus activité

A tradição francófona há muito reconhece a diferença entre *tâche* e *activité* (De Keyser, Decortis e Van Daele, 1988). Traduzido aproximadamente, esta é a diferença entre tarefa (prescrita), ou o que *deve ser* feito, e atividade (real), ou o que *é* feito. A lacuna não é apenas implicitamente reconhecida nos dois termos separados; essa tradição de estudar o trabalho reconhece que a lacuna pode ser grande e que é preciso reciprocidade de compreensão para torná-la menor (se esse for realmente o objetivo). Se alguma vez houver dúvidas sobre a existência de pelo menos esses dois mundos de trabalho – o oficial, guiado por regras, e o vernacular –, então um lugar para olhar são as chamadas greves de operação padrão. Elas exploram a lacuna, é claro. O controle de tráfego aéreo não está sozinho e não é o primeiro local de trabalho no qual isso foi feito. Os taxistas de Paris, em vez de fazerem greve, há muito recorrem ao que é conhecido como *greve de zele*. Todos os motoristas, por acordo e na hora certa, de repente começariam a seguir todos os regulamentos do *code routier*. Como desejado, isso faz o trânsito de Paris parar bruscamente. O tráfego de Paris só funciona quando nem todo mundo segue as regras (ou praticamente ninguém segue). Como sempre há uma lacuna entre como o trabalho é imaginado (ou escrito ou processado) e como ele é realmente feito, esse tipo de coisa pode ser aplicado em qualquer local de trabalho:

Em uma ação de operação padrão aplicada contra a Caterpillar Corporation, os trabalhadores voltaram a seguir os procedimentos ineficientes especificados pelos engenheiros, sabendo que isso custaria à empresa tempo e qualidade valiosos, em vez de continuar com as práticas mais

rápidas que haviam desenvolvido no trabalho há muito tempo. O processo real de trabalho em qualquer escritório, em qualquer canteiro de obras ou em qualquer chão de fábrica não pode ser explicado adequadamente pelas regras, por mais elaboradas que sejam; o trabalho é feito apenas por causa dos entendimentos informais efetivos e improvisações fora dessas regras. (Scott, 2012, p. 46)

Um maquinista espanhol mostrou recentemente como a aplicação estrita de regras padronizadas pode literalmente paralisar um sistema. Dirigindo um trem entre Santander e Madri em 2016, ele decidiu sair durante uma escala em Osorno, na província de Palência. Deixando 109 passageiros confusos para trás no trem encalhado, ele simplesmente foi embora. Qual foi o raciocínio dele? Ele havia excedido seus limites de tempo de serviço, violando não apenas seu contrato de trabalho e regulamentos de transporte, mas também as regras de saúde e segurança. Então ele parou de trabalhar, no estrito cumprimento de todas as regras. A resposta da Renfe, a empresa ferroviária, foi que este era um caso verdadeiramente excepcional. A maioria dos maquinistas não faria isso porque eles têm “um bom senso saudável”, disseram eles em um comunicado. Isso implica que a maioria dos maquinistas viola rotineiramente todas essas regras, com o consentimento e apreciação de seu empregador – em nome da produção e do rendimento. Soa familiar? A Renfe encontrou um motorista substituto para levar os 109 passageiros ao seu destino e também reembolsou suas passagens integralmente (Stoffer, 2016).

Compliance maliciosa

No entanto, talvez sejam necessários os escandinavos para que essa percepção seja virada contra si mesma. Se os trabalhadores podem aplicar regras rígidas como forma de protesto, então isso levou a autoridade de um país de lá a chamar isso de “compliance maliciosa”. Os trabalhadores podem argumentar que são (pelo menos dessa vez) totalmente obedientes, que tudo o que exibem é um comportamento que segue as regras completamente. É a compliance ao pé da letra e leva a um comportamento do trabalhador que é exatamente como deveria ser. No entanto, é considerado malicioso ou maligno. Afinal, não se pretende fazer o sistema realmente funcionar, mas colocá-lo de joelhos. Os escandinavos não seriam enganados, evidentemente.

Não é o trabalho como imaginado que nos diz coisas interessantes sobre o sistema; é o trabalho como realmente feito – por mais difícil que seja ter uma boa noção do que é exatamente isso. Se ocasionalmente é preciso “compliance maliciosa” para mostrar até que ponto os dois estão realmente separados, talvez seja para melhor. Deve fazer com que todos nós percebamos quanta humanidade, quanta inovação, quanta dignidade de improvisação diária e resolução de problemas são necessárias para fazer até mesmo os sistemas tecnologicamente mais sofisticados realmente funcionarem. Somente as pessoas podem manter junta a colcha de retalhos de tecnologias imperfeitas, pressões de produção, conflitos de objetivos e restrições de recursos. Regras e procedimentos nunca podem, e nunca irão. Nem uma supervisão ou gestão mais rigorosa do nosso trabalho.

Os líderes precisam aprender sobre essas coisas, porque elas tendem a ser as condições que podem indicar como sua organização pode fracassar. Obviamente, não podemos aprender sobre essas condições se ameaçarmos com sanções quando nem todas as regras forem seguidas com precisão. Isso calará as pessoas enquanto estivermos lá: eles interromperão temporariamente as soluções alternativas e pequenas inovações e improvisações com que normalmente fazem as coisas. Para aprender como o trabalho é realmente feito – ao contrário de como pensamos que é feito – nossos líderes precisam de calma. Eles precisam usar mais os ouvidos do que a boca. Eles precisam nos perguntar o que precisamos, não nos dizer o que fazer. Em última análise, para entender como o trabalho realmente é feito, eles precisam de uma mente aberta e um grande coração.

Segurança vernacular

Como já indiquei antes, há outro ponto, de vital importância, para isso. Compreender como o sucesso diário é criado – como o trabalho é realmente feito – pode ajudar a revelar de onde pode vir o próximo resultado adverso potencial. E pode fazer isso muito melhor do que investigar as falhas altamente incomuns. A razão para isso parece ser a seguinte. Uma organização que já alcançou um bom histórico de segurança evidentemente tem suas fontes conhecidas de risco sob controle aceitável. Mas os acidentes que ainda podem acontecer nessas organizações não são mais precedidos pelos tipos de incidentes que são formalmente sinalizados ou relatados. Em vez disso, os acidentes são precedidos por um trabalho normal, rotineiro e bem-sucedido. Isso provavelmente incluirá

as chamadas “soluções alternativas” e frustrações diárias, as improvisações e adaptações, os atalhos, bem como as ferramentas que às vezes não funcionam ou não podem ser encontradas, as tecnologias hostis ao usuário, computadores que travam e os resultados ou leituras ocasionalmente não confiáveis de vários instrumentos e medições. Essas coisas geralmente não são relatadas: são apenas parte do trabalho feito diariamente, apesar de um mundo imperfeito e não determinista. Tudo faz parte do jogo. As pessoas aprenderam a conviver com isso, a contornar isso e fazer as coisas. Em quase todos os casos de soluções alternativas, de pessoas terminando o projeto, dos atalhos, dos procedimentos e instruções informais, as coisas funcionam por causa dessas intervenções e inovações de baixo para cima, não apesar delas. Em um grande projeto pan-europeu sobre manutenção na aviação, Nick McDonald e colegas observaram:

Uma das conclusões mais marcantes desta pesquisa é que, em aspectos fundamentalmente importantes, os sistemas para garantir a segurança e a confiabilidade na manutenção de aeronaves não funcionam como deveriam. Na medida em que eles realmente funcionam como sistemas eficazes, isso parece ser devido a mecanismos não oficiais e informais que não são reconhecidos nem valorizados na forma como os sistemas são comumente entendidos por seus responsáveis. De muitas maneiras, esses mecanismos informais vão diretamente contra os objetivos e valores expressos por tais sistemas. Para resumir algumas dessas evidências muito brevemente: Admite-se que as violações dos procedimentos formais de trabalho ocorrem em uma grande proporção (um terço) das tarefas de manutenção. Embora seja possível mostrar que violações de procedimentos estão envolvidas em muitos eventos de segurança, muitas das violações de procedimentos não estão e, de fato, algumas violações (interpretadas estritamente) parecem representar formas mais eficazes de trabalhar. Documentação ilegal e não oficial é mantida e utilizada por praticamente todo o pessoal operacional. A documentação oficial não é disponibilizada de forma que facilite e otimize seu uso pelo pessoal operacional. O planejamento e a organização das operações carecem de flexibilidade para lidar com as pressões flutuantes e os requisitos de produção. Embora as iniciativas para resolver os problemas de coordenação da produção sejam comuns, seu sucesso é muitas vezes apenas parcial. (McDonald, Corrigan & Ward, 2002, p. 2)

Em outras palavras, a segurança é, até certo ponto, criada de maneiras vernaculares. Ela tem que ser; em um mundo não determinista, não é tudo que pode ser controlado de cima – se é que há algo que pode. Esta criação de segurança está fora do sistema burocraticamente endossado. Ela implementa termos, métodos, conhecimentos e ideias que são particulares a um determinado grupo local ou global de profissionais, que aprenderam fazendo o trabalho de fato em circunstâncias variadas. Ela está vinculada à diferença de Amalberti (2013) entre segurança controlada e segurança gerenciada (consulte o Capítulo 1). A segurança gerenciada baseia-se na experiência e especialização dos trabalhadores. Permite-lhes adaptar as regras e procedimentos às circunstâncias locais. Ela também desenvolveu neles uma compreensão diferenciada de quando adaptar, improvisar e inovar suas rotinas e quando não fazê-lo.

Você pode se lembrar da descrição da hierarquia altamente estratificada a bordo dos navios mercantes do século XVIII no Capítulo 3. Embora o trabalho estivesse claramente dividido entre pensadores e realizadores, entre mental e manual, o espaço confinado de até mesmo um navio de cem toneladas tornava todo o trabalho visível para todos os outros tripulantes. Isso incluía a navegação da rota e como o mestre conduzia a navegação na rota, como ele evitava e lidava com condições meteorológicas adversas. A visibilidade social do trabalho a bordo desses navios tinha um efeito colateral peculiar, que era a responsabilidade quase automática e instantânea para cima e para baixo na hierarquia. A visibilidade social do trabalho de todos teve um efeito nivelador, tornando qualquer pessoa (potencialmente) responsável perante qualquer outra, independentemente da posição hierárquica. A garantia da segurança do navio e da tripulação não era um assunto privado, decidido e governado a partir dos aposentos do capitão. Todo mundo tinha voz. E, dados os riscos que eles enfrentavam na execução de toda a viagem, eles não tinham medo de usá-la:

As tripulações eram extremamente sofisticadas em julgar a qualidade da contribuição de cada homem para a navegação do navio. Todos sabiam como realizar as tarefas básicas, e a maioria dos homens tinha estado em outros navios e visto todas as tarefas, desde as tarefas do capitão até as mais básicas, executadas por outros. Consequentemente, mesmo o marinheiro comum mais baixo na hierarquia se considerava um juiz de seus oficiais. O trabalho era objeto de um escrutínio próximo, pois dele dependia o bem-estar coletivo. Havia uma pressão considerável para demonstrar as habilidades de alguém, e, quando um homem podia fazer um trabalho melhor do que seu superior, isto raramente era um segredo. Quando

um capitão era inábil em seu posto, a tripulação poderia seguir suas ordens incorretas com precisão apenas para expor sua ignorância. [...] Os marinheiros geralmente eram capazes de neutralizar o perigo por meio de seu próprio conhecimento do processo de trabalho. (Rediker, 1987, p. 95)

Os teóricos da alta confiabilidade redescobriram esses arranjos em navios de guerra na década de 1970, onde o marinheiro de menor patente tinha legitimidade oficial para interromper as atividades, mesmo contra ordens de cima. Uma maior deferência a esse tipo de conhecimento vernacular provou ser um dos grandes contribuintes para a segurança de tais operações e desde então tem sido amplamente aplicada – embora com sucesso variável (pense no cartão “autorizado para parar o trabalho”) – em outras áreas. A deferência à experiência significa engajar aqueles que são experientes em reconhecer riscos e anomalias em processos operacionais nos quais os trabalhadores estão em contato direto com processos críticos de segurança. Isso é conhecido como o *core set*: as pessoas mais intimamente associadas a sistemas técnicos complexos, que estão cientes da ambiguidade inerente à sua tecnologia indisciplinada (Vaughan, 1996, p. 228). Na esteira do acidente do *Columbia*, a Nasa foi informada de que precisava “restabelecer a deferência aos especialistas técnicos, dar poder aos engenheiros para que obtenham os recursos de que precisam e permitir que as preocupações de segurança fossem expressas livremente” (CAIB, 2003, p. 203). Isso se tornou uma prescrição bem estabelecida na literatura sobre organizações de alta confiabilidade e resiliência. Curiosamente, o surgimento desse apelo coincidiu com um crescimento sem precedentes em programas de gestão genérica (MBA) e um aumento simultâneo de organizações (públicas e privadas) contratando consultores externos especializados no assunto para auxiliar suas burocracias (Mintzberg, 2004).

Atrapalhe a segurança vernacular com um esquema controlado do alto modernismo autoritário e a segurança sofrerá. As chamadas “cadernetas”, por exemplo, aqueles caderninhos não autorizados que os técnicos de manutenção carregam no bolso, cheios de anotações personalizadas, dicas e dicas sobre como realizar determinadas tarefas, são a ruína do alto modernismo autoritário. Eles violam todos os seus três pilares ao mesmo tempo. Eles não são padronizados, não são controlados centralmente e não são sinopticamente legíveis. Então eles deveriam ser banidos; seu uso deve ser penalizado ou punido. Mas proíba-os, e o conhecimento local deixa de ser transferido ou coletado tão facilmente. A instrução informal sofre. Uma memória portátil no mundo da atividade realizável (em oposição ao procedimento formal que não pode ser

encontrado) é retirada das pessoas. Curiosamente, isso não afeta apenas a segurança do trabalho realizado. O desempenho também sofrerá. As pessoas terão que andar muito mais longe e pesquisar mais para encontrar a papelada e a ferramenta certa, por exemplo. Portanto, a segurança vernacular, como mostrado no exemplo de McDonald citado acima, não apenas cria segurança. Na verdade, permite que um sistema funcione. Vamos dar uma olhada mais de perto nessa segurança vernacular – o tipo necessário para permitir segurança e desempenho em um mundo não determinístico.

Os valentes de Queensland

Veja as grandes inundações que atingiram o estado australiano de Queensland no final de 2010 e início de 2011. *La Niña*, o fenômeno que gera temperaturas mais altas da superfície do mar no Pacífico Ocidental, trouxe uma primavera extremamente úmida e ciclones tropicais para a costa leste do que é, em circunstâncias normais, um dos lugares mais secos da terra. Os rios subiram e muitas vezes transbordaram. Os níveis dos reservatórios subiram, muitos a ponto de transbordar. Então, em 23 de dezembro, uma monção cruzou a costa do Mar de Coral, trazendo chuvas torrenciais ao longo de milhares de quilômetros da costa de Queensland. Ela atingiu o pico em 27 de dezembro, administrando um *coup de grâce*² e desencadeando as piores enchentes desde 1974. Cerca de quarenta pessoas perderam a vida; trezentas estradas foram fechadas. Foram bilhões de dólares em danos materiais. Cobras e crocodilos foram expulsos de seus habitats para áreas urbanas. Três quartos do estado foram afetados por inundações que cobriram áreas tão grandes quanto a França e a Alemanha. Quando tudo terminou, o nível global do mar caiu 7 milímetros, já que toda a água foi despejada em Queensland.

E então havia Glen Taylor. Os australianos, particularmente os australianos rurais, são conhecidos como um grupo resistente – lacônico e resiliente. Essa parte do Império Britânico era frequentemente considerada como “um dos exemplos mais notáveis de empreendedorismo britânico, [de] coragem e autonomia no mundo” (R. Evans, 2007, p. 113). Distâncias insondáveis geraram independência e autossuficiência.³ Incêndios florestais, secas e inundações,

2 Golpe de misericórdia. Em francês no original. [N.T.]

3 A Austrália tem aproximadamente o mesmo tamanho que os Estados Unidos contíguos. Mas tem apenas 24 milhões de pessoas, ou cerca de 7,5% do número de pessoas nos Estados Unidos. Imagine como é vazio e como são grandes as distâncias entre as pessoas. Em uma

insolação e picadas de cobras venenosas – todas essas formas de se machucar ou morrer sempre fizeram parte da vida cotidiana “no mato”. Ter que lidar com esses inconvenientes de forma autônoma também faz parte da vida cotidiana, principalmente na Austrália rural. O governo, ou na verdade qualquer ajuda externa, estava muito distante: um mero boato, um sussurro vindo de muito além do horizonte plano. Foi assim, pelo menos, até as regras de saúde e segurança aparecerem na resposta do governo às enchentes:

Glen Taylor ecoou as frustrações de milhares de habitantes rurais de Queensland [sobre] regulamentações mesquinhas que ameaçam acabar com a antiga iniciativa do interior. Pessoas da região com habilidades práticas foram deixadas de lado no resgate e recuperação porque não haviam feito cursos de credenciamento de segurança; barcos úteis foram retirados da água para serem substituídos por embarcações infláveis aprovadas. “Alguém fechou uma ponte porque havia um buraco – esse buraco está lá desde 1983”, foi a declaração de um obviamente frustrado Taylor, que ajudou a resgatar dezenas de pessoas, no inquérito. Ele disse que, por gerações, os habitantes locais administraram com competência seus próprios desastres. “Desta vez, fomos superregulados”, disse ele. “Nós costumávamos lidar com isso sozinhos.” Taylor disse que o treinamento era bom, mas deveria ser combinado com o reconhecimento de *expertise* e habilidades que já existem. “Competência e bom senso, é isso que queremos”, disse. (Madigan, 2011, p. 5)

É o tipo de competência e bom senso que um sistema baseado em padronização, controle central e legibilidade sinóptica não consegue reunir. Não é que as burocracias sejam necessariamente incompetentes. Mas não há possibilidade de que essa competência se ajuste às circunstâncias locais de maneira sensata. As burocracias não têm o conhecimento, os *insights* e a experiência ou as categorias aprovadas e legíveis para encaixar tal conhecimento e experiência. As habilidades e conhecimentos locais não são sinópticamente legíveis e não são padronizados. Não importa que o buraco na ponte esteja lá há séculos (um resquício de falta de reparos que provavelmente foi responsabilidade de

recente conferência em Alice Springs (uma cidade praticamente no centro do continente), uma administradora de hospital se referiu com toda a seriedade ao seu hospital “vizinho” em Darwin. Darwin realmente é de certa forma a próxima cidade. No entanto, são mais de 930 milhas (quase 1.500 quilômetros) entre os dois. Para dirigir de um hospital para o outro leva-se cerca de 17 horas.

outra burocracia) ou que todos os moradores saibam, de forma simples, exatamente como contornar o buraco. Se uma ponte tiver um buraco, ela não pode ser usada. A regra sinóptica e padronizada, afinal, diz que ponte mais buraco é igual a não utilizável. E se o barco de um fazendeiro local não for aprovado, não poderá ser usado para resgatar pessoas de um telhado. Barco sem aprovação significa que não há resgate. Essas pessoas terão que esperar por um bote de borracha inflável aprovado. Se tudo isso parece excessivamente oficioso, então o governo de Queensland estava em boa companhia. Sua posição contra pessoas como Glen Taylor se encaixa no alto modernismo autoritário. Qualquer coisa que não se baseie em conhecimentos e padrões estritamente racionais e sinóticos não pode ser usado, ou mesmo útil.

Alto modernismo autoritário e expertise compartilhada

O alto modernismo autoritário desconfia do tipo de coragem compartilhada local e que caracterizou Glen Taylor e seu povo por gerações. O que quer que Glen Taylor e seus antepassados tenham feito e resolvido não contava. Uma ponte insegura ou um barco inseguro – determinado por meios científicos, controlados centralmente, sinóticos e padronizados – é uma ponte ou barco inseguro:

Todos os hábitos e práticas humanos que foram herdados e, portanto, não baseados no raciocínio científico teriam que ser examinados e redesenhados. As estruturas do passado eram tipicamente [vistas como] produtos de mitos, superstições e preconceitos religiosos. Seguiu-se que os esquemas cientificamente concebidos para a produção e a vida social seriam superiores à tradição recebida. As fontes dessa visão são profundamente autoritárias. Se uma ordem social planejada é melhor do que o resultado acidental e irracional da prática histórica, seguem-se duas conclusões. Somente aqueles que têm o conhecimento científico para discernir e criar essa ordem social superior estão aptos a governar na nova era. Além disso, aqueles que por ignorância retrógrada se recusam a ceder ao plano científico precisam ser educados para seus benefícios ou então postos de lado. [...] O passado é um impedimento, uma história que deve ser transcendida; o presente é a plataforma para lançar planos para um futuro melhor. (Scott, 1998, p. 94)

Tanta coisa fica invisível, tanta coisa se perde, quando pensamos o trabalho assim. Tome o aprendizado informal que eu tive como copiloto sobre como alinhar um parafuso do para-brisa do avião à minha frente a certos pontos de referência no chão para pousar de forma suave em uma pista de pouso específica. Ou o maquinista em uma operação de construção de túnel em uma parte empoeirada do mundo, cujo trem deveria parar automaticamente no ponto exato em que o conteúdo escavado do túnel precisava ser despejado. O trem parava no lugar certo por meios ópticos, mas o “olhinho” – o sensor – ficava coberto de poeira, o que fazia com que não funcionasse. O maquinista teve a ideia de colocar uma braçadeira de plástico barata na cerca ao lado da pista, de forma que ele sabia exatamente quando parar: quando a braçadeira encostasse em uma parte específica da moldura da janela lateral. Com o alto modernismo autoritário, não há como esse conhecimento emergir, para que as melhores práticas se consolidem em torno de experiências de resolver problemas reais no mundo. O único conhecimento legítimo de como fazer algo é aquele derivado cientificamente, por especialistas que provavelmente não fazem, e nunca farão, o trabalho eles mesmos. O alto modernismo autoritário

naturalmente privilegia o futuro. Em sua forma mais extrema, o alto modernismo autoritário quer limpar a lousa e começar inteiramente do zero. Nenhum vestígio do passado deve permanecer. O passado é um impedimento, uma história que deve ser transcendida; o presente é a plataforma para lançar planos para um futuro melhor. (Scott, 1998, p. 95)

Mas e se o passado, e a prática contida nele, forem realmente a fonte de um futuro melhor e mais seguro? Vários conselhos municipais e autoridades semelhantes não planejam mais o curso exato das trilhas por onde passarão os pedestres quando um novo pedaço de terra é desenvolvido (ou o uso da terra é reimaginado ou reconstruído). Em vez disso, eles deixam que os próprios pedestres criem primeiro os sulcos que se tornarão trilhas. Dessa forma, não há necessidade de planejar ou projetar de forma sinóptica, burocrática por onde as pessoas podem ou devem caminhar, nem os volumes de tráfego que atravessarão uma determinada parte da nova área. E imita a forma como as cidades cresceram a partir de assentamentos menores. As ruas tortuosas dos centros antigos da Europa são as pegadas coletivas daqueles que foram buscar água, que caminharam até a igreja, que carregaram suas mercadorias para um campo que se tornou uma praça de mercado. Deixar o desenho das trilhas para seus futuros usuários é um exemplo de aceitação e acomodação, senão de celebração

ou cooptação, do trabalho feito. Baseia-se na coordenação horizontal e tácita da ação e permite que os padrões surjam a partir daí. Restrições e regras (na forma de trilhas pavimentadas e a expectativa de que as pessoas permaneçam nelas) *vêm depois* da prática; elas não a predeterminam.

Regras que seguem a prática

Algumas organizações não só entenderam isso: elas também o reconhecem explicitamente. Elas aproveitam o conhecimento no desenvolvimento de procedimentos – por exemplo, sobre como operar equipamentos. Gene Rochlin e colegas, pesquisando a introdução de aeronaves de combate cada vez mais pesadas e capazes em porta-aviões navais, observaram que “não havia livros sobre a integração desse novo *hardware* nas rotinas existentes e nenhum outro lugar para praticá-lo a não ser no mar... Além disso, pouco do processo foi escrito, de modo que o navio em operação é o único manual confiável”. O trabalho “não é padronizado entre os navios nem, de fato, escrito sistemática e formalmente em qualquer lugar” (Rochlin, LaPorte & Roberts, 1987, p. 79). No entanto, os porta-aviões navais, com operações inerentemente de alto risco, têm um histórico de segurança notável. Há um entendimento quase dado como certo de que a documentação não pode apresentar qualquer relação próxima com a ação situada devido à incerteza e ambiguidade ilimitadas envolvidas na atividade. As regras emergem da prática e da experiência, em vez de precedê-las. Regras e padrões, em outras palavras, acabam seguindo o trabalho ao invés de especificar a ação de antemão. A segurança e o desempenho são criados dessa forma. Outras organizações têm que descobrir a distância entre o trabalho como feito e o trabalho como imaginado, de maneiras instáveis e imperfeitas. A atração ou o impulso do alto modernismo autoritário e a crença na segurança controlada centralmente permanecem fortes, mas a evidência da necessidade de adaptação e gestão da segurança de forma vernacular, local, é inevitável. Vamos voltar à manutenção da aviação como exemplo:

As deficiências dos sistemas organizacionais que produzem os elementos básicos do sistema de produção de manutenção são bem percebidas por aqueles mais envolvidos nas operações de manutenção. Assim, em uma empresa típica, gerentes de linha de frente e técnicos qualificados estão rotineiramente pouco satisfeitos com o fornecimento de pessoal adequado, ferramentas, peças, tecnologia, ambiente de trabalho e tempo

para fazer o trabalho bem e com segurança. Há evidências de uma cultura profissional na manutenção que inclui um forte senso de responsabilidade pela segurança geral do sistema, indo além da simples execução de uma tarefa técnica de acordo com um padrão definido. Há uma crença no julgamento profissional – de que é papel do técnico usar seu próprio julgamento, baseado na experiência, conhecimento e habilidade na realização do trabalho, ao invés de seguir cegamente um conjunto de procedimentos. Há uma ambivalência fundamental sobre o papel dos procedimentos entre os membros da comunidade de manutenção de aeronaves. Todos concordam que a segurança e a aeronavegabilidade devem ser garantidas e que o trabalho deve ser feito, mas o que isso significa em termos de compliance processual é objeto de opiniões completamente divergentes. Algumas dessas divergências, mas não todas, refletem diferenças nos papéis desempenhados na organização. Assim, há muito pouca diferença entre os técnicos e a gerência de linha em relação à importância de evitar atrasos ao invés de seguir o procedimento em todos os aspectos – embora esses grupos tenham diferenças com o pessoal de engenharia e qualidade. Muito mais técnicos do que membros dos times de engenharia e qualidade acreditam que o papel principal da documentação é simplesmente registrar o trabalho concluído, em vez de um guia para o desempenho da tarefa. (McDonald, Corrigan & Ward, 2002, p. 4)

É uma pena que uma conversa sobre isso nunca se transforme em um compromisso viável e aceito. É uma pena que o conhecimento sobre como fazer as coisas melhor e com mais segurança se esconda do escrutínio oficial, permaneça encoberto, sujeito a uma “ambivalência fundamental” e “visões completamente divergentes”, resultando em jogos de gato e rato entre aqueles que realmente fazem a *activité* e aqueles que escrevem, prescrevem, auditam ou regulam a *tâche*. O conhecimento vernacular não tem a chance de ascender ao *status* de conhecimento digno de consideração, ou a um possível aprendizado, difusão ou eventual padronização. O conhecimento vernacular não é usado como ponto de partida para fazer as coisas funcionarem melhor, com mais eficiência, com mais segurança. Como McDonald conclui, “[M]uito fica escondido do escrutínio oficial ou da observação superficial. [...] [O] padrão cotidiano de ação normal se afasta do escrutínio formal. É muito difícil conceituar como esse padrão normal de atividade pode ser efetivamente influenciado” (McDonald, Corrigan & Ward, p. 7). Então, que meio-termo pode ser alcançado? Como a segurança controlada e gerenciada pode se dar bem, de modo que

uma organização controle centralmente o que é possível de forma realista, mas permita que as próprias pessoas gerenciem aquilo que ela não pode? Amalberti (2013, p. vii) novamente:

Esta nova ideia de resiliência deve ser entendida nestes termos: o aumento da segurança controlada que é imposta pelos regulamentos ocorre necessariamente à custa de uma maior rigidez, o desejo de uma tremenda padronização tanto de tecnologias quanto de seres humanos que resulta no final em operadores que são menos capazes de se adaptar a surpresas. Isso tem um impacto negativo na segurança gerenciada, que se baseia na *expertise* dos operadores e pode estar ligada à ideia de resiliência.

Obviamente, ele está certo. A noção de um *trade-off* pode sugerir que nosso problema atual é de desequilíbrio entre regulamentação e burocracia, de um lado, e habilidades individuais, diversidade, habilidade e experiência, de outro. Da mesma forma, o “excesso de regulamentação” pode não ser a melhor maneira de se pensar o problema. Sugere, afinal, que uma “norma” adequada (que determina o que é “pouco” e “muito” quando se trata de regulação) pode ser encontrada, ou já foi, e que nosso problema atual é meramente quantitativo (simplesmente regulação demais). Isso provavelmente interpreta mal o desafio e oferece caminhos potencialmente contraproducentes (ou seja, deixe tudo para os artesãos). A pesquisa, afinal, identificou limites na extensão do conhecimento privilegiado que especialistas internos têm de processos críticos de segurança e suas margens (Dörner, 1989). O sucesso operacional contínuo, por exemplo, pode ser considerado por especialistas como evidência de que caminhos sem risco foram desenvolvidos, e a competência excepcional de especialistas está associada a maior risco ou operação mais próxima das margens sem que elas sejam ultrapassadas. Tal pesquisa sugere que uma reversão ao mero artesanato (*craftsmanship*) não é aconselhável, pois corroeria muitas das vantagens e melhorias que a sistematização e a padronização trouxeram. Isso incluiu limites na discricção e autonomia dos trabalhadores para certas decisões, a transição de uma mentalidade artesanal para a de atores equivalentes e arbitragem em nível de sistema (liderança sênior) para otimizar estratégias de segurança (Amalberti et al., 2005). Assim, em vez disso, o desafio pode ser qualitativo – estamos regulando da maneira certa, ou inteligente, quando se trata de muitos tipos diferentes de segurança? Isso pode oferecer nuances ao debate – por exemplo, com perguntas sobre a adequação das regras de ação *versus* regras com relação a metas, resultados e gerenciamento de riscos, e uma

diferenciação daquilo que funciona para a segurança em determinadas áreas de aplicação (Grote, 2012) ou nos níveis de segurança existentes, ou entre segurança do processo, segurança do sistema e segurança pessoal.

A ciência da segurança empurra a segurança vernacular para o lado?

Em 2014, pesquisadores noruegueses perguntaram se a ciência da segurança contribui para a marginalização do conhecimento prático – o tipo de conhecimento local específico de segurança para o sistema incorporado nas práticas operacionais (Almklov, Rosness & Størkersen, 2014). O objetivo declarado ou implícito da ciência aplicada (à qual a ciência da segurança pertence) é produzir informações sistemáticas e empíricas. Isso, então, oferece ideias que podem aprimorar a base de conhecimento usada pelos profissionais. A ciência aplicada capacita os praticantes a aumentar seu repertório, tornando-os mais sábios e informados do que antes. Esse é o objetivo. Assume-se que mais conhecimento produzido pela ciência se traduz em praticantes mais empoderados. Como isso realmente funcionou nas últimas décadas? Os pesquisadores descobriram pelo menos três maneiras pelas quais a ciência da segurança realmente enfraquece os profissionais e *deslegitima* seu conhecimento e experiência:

- O conhecimento derivado da ciência da segurança e governado pelo sistema e pela burocracia pode marginalizar o conhecimento vernacular como irrelevante, desinformado, limitado, arriscado ou mesmo sem sentido. O conhecimento local, específico para o sistema e muitas vezes tácito, compartilhado por uma comunidade limitada de prática, escapa para fora da vista. Compartilhar ou ensinar tal conhecimento (como em: “Aqui, deixe-me mostrar como se faz...”) pode se tornar ilegítimo.
- Os profissionais de segurança, mesmo ou especialmente os da organização, podem ganhar o monopólio do modelo: eles têm todas as palavras, a retórica, os conceitos, os argumentos e as regras do lado deles. “Padrões são tentativas de transmitir bons conhecimentos de segurança de maneira justa e transparente”, eles poderiam dizer (Almklov, Rosness & Størkersen, 2014, p. 31). Isso corrói a igualdade entre as diferentes perspectivas sobre segurança. Uma é informada pela ciência e padrões claros; a outra, por algo tão vago como a intuição ou a experiência. Isso pre-

judica o aprendizado e o respeito mútuos e pode levar a prática local e intuitiva à clandestinidade.

- A adoção de sistemas de gestão de segurança – que visam tornar a segurança sinopticamente legível – afeta as linhas hierárquicas e as demandas regulatórias e pode distorcer as relações de responsabilidade legal. As organizações os configuram e mantêm como sistemas transparentes e genéricos para controle de seus processos. Reguladores gostam disso porque lhes dá acesso rápido (na verdade, sinóptico) à forma como uma organização está fazendo a governança de sua segurança. Mas o sistema é imposto em todas as áreas de prática. Assim, atividades e conhecimentos específicos do contexto podem se tornar invisíveis. E fornecer ao sistema informações sinopticamente legíveis torna-se uma questão de simplesmente marcar as caixas ou preencher os campos em um formulário eletrônico por si só.

Um problema enfrentado por praticantes do trabalho quando interagem com profissionais de segurança, descobriram esses pesquisadores, é que os profissionais de segurança têm acesso a um rico repertório de conceitos e ideias relevantes, que lhes é dado – entre outras fontes – pela ciência da segurança. Isso oferece a eles aquilo que é chamado de “recursos simbólicos”: modelos claramente articulados e palavras para discutir. A *expertise* dos praticantes se acumulou através da prática e experiência, e é, portanto, em grande parte tácita ou incorporada em como eles fazem o trabalho real. Então eles não têm esses recursos simbólicos. Tipicamente, profissionais de segurança também têm padrões, procedimentos, regras ou regulamentos para embasar o que estão discutindo, e os praticantes não. Isso cria um desequilíbrio de poder, os noruegueses descobriram, que rapidamente tende a silenciar aqueles que realmente sabem do que estão falando, mas que não conseguem falar sobre isso. Um praticante, citado em um estudo de cultura e segurança em embarcações de abastecimento *offshore*, resume a perda de conhecimento vernacular e frustração dos profissionais:

Você sabe, a boa arte do marinheiro, e isso é trágico, está prestes a desaparecer completamente. Essa expressão, a “arte do marinheiro”, não existe mais, porque tudo o que precisa ser feito deve ser escrito em uma lista. Não se supõe que você use a arte do marinheiro e bom senso, você deve usar listas de verificação, procedimentos e listas de manutenção. É disso que se

trata. E eu sei que esta é uma fonte de grande aborrecimento para os caras no convés. (Antonsen, 2009a, p. 1123)

Para ser relevante e eficaz, defendem os pesquisadores noruegueses, qualquer esforço ou sistema de segurança precisa estar ancorado na prática local e ser relevante para isso. Sua pesquisa mostrou como os praticantes são sistematicamente desempoderados para transmitir suas próprias preocupações e observações – não apenas sobre a própria segurança, mas sobre os sistemas que devem ajudar a organização a governá-la. É uma situação que parece muito equivocada, talvez mais do que nunca:

Os consultores e profissionais de segurança, argumentamos, possuem não apenas o conhecimento dos sistemas por meio dos quais o trabalho é governado, mas também o poder do modelo. Em nossos dados, existem várias histórias de como os praticantes experimentaram desempoderamento quando confrontados com sistemas de gerenciamento de segurança padronizados e seus representantes. Seus argumentos e preocupações foram marginalizados no novo discurso genérico da segurança. Em alguns casos, eles perderam autoridade formal ou acesso à alta administração. Em discussões sobre segurança, eles geralmente se tornaram a parte fraca em uma situação caracterizada por um monopólio de modelo. Além disso, eles não estavam em posição de sair do monopólio de modelo, redefinindo o domínio do discurso, porque os modelos foram introduzidos na forma de regulamentos ou padrões obrigatórios. (Almklov, Rosness & Størkersen, 2014, p. 33)

Se a segurança for criada e organizada, em parte, pelo trabalho informado localmente, de baixo para cima daqueles envolvidos nas atividades críticas de segurança – em interação com as tecnologias, objetivos e recursos da organização –, então há consequências significativas para a ciência da segurança e gestão de segurança. A segurança é tradicionalmente definida como uma condição em que nada dá errado, em que não há lesões, acidentes, incidentes ou talvez nem mesmo quase acidentes. Menos ambiciosamente, poderia ser definida como uma condição na qual o mínimo possível pode dar errado, onde a chance de coisas erradas é aceitavelmente pequena (Hollnagel, 2014a). Isso sugere que resultados adversos acontecem quando algo dá errado, e que esses desfechos adversos possuem causas que devemos identificar e eliminar. Mas, como Hollnagel aponta, isso define a segurança indiretamente – pelo que ela

não é. Segurança, como disse Weick, é um não evento (Weick & Sutcliffe, 2001). A pergunta intrigante, então, é como esse não evento é produzido dinâmica e continuamente. Segurança como uma propriedade dinâmica e emergente (ou, de fato, um contínuo não evento) coloca exigências diferentes sobre o que estudamos e como gerenciamos. E tem consequências para o que devemos esperar ser capazes de gerenciar (revisitarei isso em maior detalhe no último capítulo). Aproximar-se da gestão da segurança como se fosse uma mera criação de estabilidade através de compliance sinóptica e burocraticamente aplicada não basta. Vamos nos voltar ao anarquismo como um conjunto de ideias e ideais que podem nos inspirar a pensar de forma diferente sobre como criar e organizar para a segurança.

9. Anarquia *versus* anarquismo

Então, o que é um anarquista de segurança? E o anarquismo de segurança não parece perigoso ou arriscado? Será que ele não leva necessariamente à *anarquia* de segurança, o que parece uma péssima ideia? Para examinar essas questões, vejamos brevemente a história do anarquismo e como ele é muito diferente da anarquia. Começemos por aqui: anarquismo não é o mesmo que anarquia.¹

- *A anarquia é um estado de coisas.* É um estado de desordem social que resulta da ausência ou não reconhecimento de autoridade ou acordos. A anarquia pode até ser um estado de caos total, quando a lei e a ordem entraram em colapso e os impulsos das pessoas correm soltos, de forma niilista, sem valores morais.
- *O anarquismo é uma ideia, ou um conjunto de ideias e ideais.* Este conjunto representa a crença na limitação do controle centralizado e em abandonar meios e instituições coercitivas para forçar as pessoas a cumprir os padrões impostos. Envolve a organização de comunidades de pessoas de forma voluntária, cooperativa e horizontal.

1 Uma maneira melhor ou diferente de caracterizar aquilo em que uma posição ou impulso anarquista pode realmente se transformar é a heterarquia. Uma heterarquia é uma forma de organização sem classificação hierárquica, mas na qual a perspectiva de classificação está sempre presente, dependendo das dinâmicas e condições sociais e suas interpretações. Ela contém múltiplos, diversos centros potenciais de autoridade. Isso pode mudar, algo que pode acontecer espontaneamente à medida que as pessoas se interconectam e reconhecem as interdependências entre o que fazem e o que precisam fazer. Como foi pronunciado no prefácio deste livro, a colaboração horizontal e a autodeterminação inevitavelmente tendem a se separar entre aqueles com mais voz e aqueles com menos. A inspiração anarquista quase nunca sustenta o próprio anarquismo por muito tempo, mas pode questionar e afrouxar os arranjos de governança existentes e, eventualmente, remodelar os centros de autoridade.

O anarquismo normalmente não produz anarquia. Isso talvez seja contrain-
tuitivo, mas a história dos movimentos e reformas políticas mostra consisten-
tamente o inverso. A anarquia não é o resultado do anarquismo. A anarquia,
ao contrário, é uma reação eventual à hierarquia excessiva, ao autoritarismo,
à opressão de cima para baixo, ao cerceamento das liberdades e à negação da
humanidade e da dignidade humana. Na Austrália do pós-guerra, por exem-
plo, relações tensas e discriminatórias entre a relativamente recente população
branca e os povos aborígenes continuaram quase como se a descolonização não
estivesse acontecendo em outras partes do mundo e como se a escravidão não
tivesse sido abolida um século antes. Aqui está um relatório de um dos estados:

Em 1960, havia 18.300 aborígenes sob controles discriminatórios que
impunham vigilância rígida, circunscrição e negação da maioria dos direi-
tos humanos fundamentais. Metade desse número estava confinado a três
reservas governamentais e uma dúzia de missões, dirigidas por presbi-
terianos, anglicanos, luteranos, católicos e adventistas do sétimo dia. Os
“presos” aborígenes estavam quase igualmente divididos entre os braços
seculares e religiosos. Outros viviam em reservas rurais menores, super-
visionadas pela polícia, nos arredores de vilarejos brancos. Todas as loca-
lidades forneciam um reservatório de onde a indústria pastoral, a pesca
de pérolas, o serviço doméstico, o açúcar e outras indústrias agrícolas
atraíam trabalhadores mal pagos, empregados em condições quase uni-
versalmente desumanas. São abundantes, nos arquivos departamentais
sobre a indústria do gado, onde a maioria estava envolvida no trabalho de
estocagem com salários abaixo do valor estipulado, os relatos de abusos
terríveis. Os trabalhadores que abandonaram os maus empregos foram
perseguidos pela polícia e devolvidos à força. Os vários assentamentos,
particularmente Palm Island, atuaram como ferramentas vitais na estra-
tégia de controle de uma força de trabalho não livre por meio de amea-
ças, coerção, intimidação e encarceramento de bodes expiatórios. “Eles
só precisavam mencionar Palm Island e ficávamos quietos”, lembra uma
mulher aborígene, “mesmo diante das condições de trabalho mais into-
leráveis”. Aqueles que eram levados “imploravam para serem resgatados
– eles odiavam Palm Island”. [...]

Palm era dirigida por um ex-policia obsessivo, o superintendente
Bartlam, conhecido pelos presos como o Imperador Vermelho devido
à sua pele corada e coração de pedra. Em 10 de junho [1957] uma greve
contínua começou entre 1.400 habitantes de Palm Island pela tentativa de

deportação de um líder comunitário. A ele se juntou até mesmo a polícia nativa do assentamento, roubando a autoridade do superintendente. Os grevistas assumiram o controle simbólico de uma rua anteriormente proibida aos aborígenes, e as mulheres jogaram suas rações de carne impossíveis de comer na varanda dele. (R. Evans, 2007, pp. 211–213)

O que causa a anarquia como um estado de coisas não são as ideias de auto-governo, autodeterminação, liberdade humana e autonomia que o anarquismo representa. Em vez disso, o que normalmente causa anarquia é o autoritarismo e a negação da liberdade. Exemplos no próximo capítulo também mostrarão que as ideias e ideais do anarquismo produzem não uma ausência de ordem, e sim autorregulação e coordenação mútua. Eles abrem o caminho para grupos colaborativos e inovadores resolverem seus problemas juntos, usando *insights* e conhecimentos locais. O que a anarquia de segurança produz, então? Assim como em outros lugares, a autoridade coercitiva, repressiva e centralizada normalmente desencadeia a anarquia. A anarquia de segurança geralmente assume a forma de pequenos atos diários de não compliance e inovação local, como os que você pode ver em qualquer local de trabalho – se você olhar de perto e por tempo suficiente. O capítulo anterior oferece vários exemplos disso: as pessoas se apegam ao conhecimento vernacular de segurança, aplicando e encontrando maneiras de não apenas fazer seu trabalho melhor e mais seguro, mas também de “sair impune”.

No entanto, a fusão de anarquia e anarquismo deu a este último uma má impressão. O anarquismo é temido como uma ameaça às ordens estabelecidas. Os anarquistas são vistos como terroristas ou extremistas inflexíveis, por um lado, ou como sonhadores ingênuos, por outro. A crítica não é nova. O filósofo e reformador inglês Jeremy Bentham, consternado com os acontecimentos na Europa, escreveu em seu *Anarchical Fallacies*, de 1791, que a Declaração de Direitos francesa simplesmente substituiria a velha tirania de um único governante por uma nova tirania de anarquia coletiva. Bentham estava certo no sentido de que a autoridade de um mestre poderia se metamorfosear na autoridade de um comitê, e ele prenunciou com precisão o tipo de corrupção da mudança revolucionária retratada em *A revolução dos bichos* de Orwell um século e meio depois.

Mas a maior parte disso descaracteriza a história do anarquismo como ideologia, como sistema de ideias e ideais. E, de certa forma, nos impede de nos envolvermos com suas ideias e ideais de maneira produtiva atualmente. Pensadores como William Godwin (pai da autora de *Frankenstein*, Mary Shelley),

Pierre Proudhon, Pjotr Kropotkin, Liev Tolstoy (autor de *Guerra e paz* e *Anna Kariênina*), Bertrand Russell ou Noam Chomsky não eram e não são terroristas ou niilistas. Eles não pediram a destruição violenta de uma velha ordem para erigir uma nova. Tampouco foram ingênuos ou abraçaram os princípios do anarquismo sem reservas. O que eles representavam era um contra-ataque, uma crítica, uma resposta. É apenas intuitivo que o crescimento do Estado-nação, desde o Iluminismo, e sua busca por padronização, controle central e legibilidade sinóptica convidariam tal resposta de pessoas preocupadas com as suas implicações mais profundas. Essa resposta, em sua maior parte, foi intelectual:

O que me atrai no anarquismo, pessoalmente, são as tendências que tentam enfrentar os problemas surgidos ao lidar com sociedades industriais organizadas complexas em uma estrutura com instituições e estruturas livres. (Chomsky, 1967, p. 23)

Para os anarquistas, a anarquia como um estado de coisas era realmente o de uma sociedade descentralizada e autorregulada, consistindo em uma federação de associações voluntárias de indivíduos livres e iguais, que permitiam às pessoas atingir seu pleno potencial (Chomsky, 2013). Eles não faziam ataques com bombas. Esses pensadores se tornaram anarquistas devido a seu raciocínio ousado e independente e sua defesa da autodeterminação, dignidade e valor de cada indivíduo. Eles identificaram o Estado e seu aparato coercitivo de leis, tribunais, prisões e exércitos (e até universidades) não como um remédio para a desordem e desigualdade social, mas como sua causa principal. O que eles imaginavam não era o horror de ataques com bombas, mas uma condição de vida pacífica e produtiva, de pessoas em coexistência racional e cooperativa, sem um soberano ou superior central entre eles. No entanto, como isso aconteceu na prática, afinal? As duas maiores experiências sociais com o anarquismo foram a Revolução Russa de 1917 e a Guerra Civil Espanhola na década de 1930. Ambas, é claro, terminaram em lágrimas. Elas criaram um estado de coisas tão distante dos ideais do anarquismo quanto se pode imaginar (o totalitarismo comunista de Stalin e o seu reflexo fascista de Franco). A Segunda Guerra Mundial quase destruiu o anarquismo como movimento, mas ele viu um renascimento nos anos 1960. Os temas do questionamento da autoridade, de estruturas paternalistas e instituições governamentais monolíticas, bem como dos apelos à descentralização, maior controle dos trabalhadores e democracia participativa – todos eles tocaram em preocupações anarquistas centrais (Marshall, 2008). Essa época desencadeou um afrouxamento das restrições

sociais e uma resistência contra a coerção moral que continua até hoje. O questionamento do papel e dos direitos de autoridade agora foi cooptado em todo o espectro político.

Uma breve história do anarquismo

A palavra “anarquismo”, é claro, deriva do grego “sem um governante”. Mas ele é anterior até mesmo aos gregos. Os taoístas da China antiga mostraram sensibilidades anarquistas, por exemplo. O exemplo deles foi a natureza: ela floresce melhor se deixada a si mesma, então por que isso não se aplica à condição humana? Governantes intrometidos e dominadores perturbam a ordem natural, tendem a perturbar a harmonia e perturbar o equilíbrio das coisas. Os estoicos gregos compartilhavam desta ideia: a natureza não é uma coisa estática e fixa: é dinâmica, de fato como a sociedade humana. Portanto, controlá-la por meio de regras e procedimentos fixos é tolo e autodestrutivo. Se houve uma espécie de otimismo cósmico que animou tal protoanarquismo, foi o surgimento do poderoso Estado-nação nos séculos XVIII e XIX, que o ajudou a se consolidar em uma ideologia coerente. Monarcas e clérigos que reivindicavam o direito divino de governar os outros foram gradualmente (ou por meios revolucionários) substituídos por Estados mais impessoais, mas isso não necessariamente acalmou as preocupações daqueles que viam o exagero, a intrusão e a supressão da autonomia e autodeterminação. J. Varlet, um membro do *enragés* (junto com Jacques Roux) e que se opôs aos novos governantes da França do século XVIII, declarou:

O despotismo passou do palácio dos reis para o círculo de um comitê. Não são as vestes reais, nem o cetro, nem a coroa que tornam os reis odiados, mas a ambição e a tirania. No meu país, houve apenas uma mudança de roupa. (citado em Ward, 2004, p. 15)

Apesar das revoluções e declarações de independência, o autoritarismo sempre parecia voltar (depois de uma mudança de roupa). Thomas Paine, um escritor anglo-americano que havia clamado pela independência americana, reclamou em seu panfleto *Common Sense*, em 1776, sobre o governo em seu novo país que não deveria existir (já que era “governado pelo povo”). O filósofo e escritor inglês William Godwin (1756-1836) foi o primeiro a oferecer uma declaração clara dos princípios anarquistas. Ele enfatizou que o anarquismo

não era romântico ou nostálgico: os anarquistas não aplaudem uma era passada de suposta harmonia e simplicidade. Em vez disso, eles olham para a frente – alguns com cautela, alguns revolucionários e radicais. Godwin aguardava ansiosamente a dissolução “daquela máquina bruta do governo político”:

Todos os anarquistas acreditam que, sem as restrições artificiais do Estado e do governo, sem a coerção da autoridade imposta, surge uma harmonia de interesses entre os seres humanos. Mesmo o mais ardente dos individualistas está confiante de que, se as pessoas seguirem seus próprios interesses de maneira clara, poderão formar sindicatos para minimizar conflitos. Os anarquistas, qualquer que seja sua persuasão, acreditam na ordem espontânea. Dadas as necessidades comuns, eles estão confiantes de que os seres humanos podem se organizar e criar uma ordem social que se mostrará muito mais eficaz e benéfica do que qualquer uma imposta pela autoridade. (Marshall, 2008, p. 17)

Proudhon

O francês Pierre Proudhon (1809–1865) não temia que o autogoverno levasse à desordem e ao terror hobbesianos. Há leis naturais universais, ele argumentou, que fornecem um senso imanente de justiça e um código moral profundo dentro de todos os seres humanos e que são aperfeiçoados por meio de relações sociais mútuas. Proudhon é conhecido por transformar o anarquismo em um movimento social identificável. Havia uma rica trama para ele trabalhar, com certeza, já que os próprios franceses a haviam tecido algumas décadas antes. A Revolução Francesa no final do século XVIII gerou muitas das ideias e disputas que viriam a caracterizar o anarquismo como um movimento: mutualidade, ausência de classes, federalismo, associação horizontal. Proudhon e outros argumentaram que o Estado era um desenvolvimento recente na organização social e política humana. Durante a maior parte da história, as pessoas se organizaram sem governo e estavam indo muito bem: eram capazes de levar vidas produtivas e, muitas vezes, pacíficas. O Estado, ou governo, entrou no caminho disso. Como uma agregação central irracional e não natural de padrões e poder, ele tornava difícil para as pessoas viverem suas vidas de maneiras que elas mesmas teriam visto como ordenadas, criativas e cooperativas. “Assim como o homem busca a justiça na igualdade, a sociedade busca a ordem na anarquia”, argumentou Proudhon, num paradoxo de profundo significado: somente uma

sociedade sem governo artificial poderia restaurar a ordem natural e a harmonia social (Marshall, 2008, p. 434). Aqui, Proudhon retratou o Estado em seu pior aspecto totalitário, penetrando em todos os aspectos da vida humana, com sua padronização, controle central e legibilidade sinóptica – por criaturas que nunca receberam o direito ou a sabedoria para fazê-lo:

Ser governado é ser vigiado, inspecionado, espionado, dirigido, legislado, regimentado, fechado, doutrinado, pregado, controlado, analisado, avaliado, censurado, comandado; tudo por criaturas que não têm direito, nem sabedoria, nem virtude. [...] [C]ada movimento, operação ou transação é anotado, registrado, inscrito em um censo, tributado, carimbado, precificado, avaliado, patenteado, licenciado, autorizado, recomendado, admoestado, impedido, reformado, ajustado, corrigido. (Pierre Proudhon, citado em Marshall, 2008, p. 1)

A crítica de Proudhon antecipou a observação de Weber de que governar por meio da burocracia é fundamentalmente não representativo. Uma burocracia é dirigida por pessoas que não são nem escolhidas por aqueles que governam, nem envolvidas ou experientes no trabalho daqueles que controlam com sua burocracia. Isso pode soar familiar hoje para pessoas em locais de trabalho cujos veículos têm instrumentos para registrar todas as acelerações e desacelerações, cuja compliance com o uso do capacete é inspecionada por drones sobrevoando, que são registrados eletronicamente em todas as portas que abrem ou fecham, cujo cumprimento de listas de verificação e procedimentos é documentado em uma papelada a ser apresentada e arquivada após cada turno, que são autorizadas em treinamentos, diálogos diários de segurança e compartilhamento de segurança, e que são ajustadas e corrigidas por reuniões de segurança e outras intervenções gerenciais. E a crítica de Proudhon ecoa o tema anarquista maior: o poder centralizado, que não é justificado pela vontade dos governados e que não se interessa ou ignora a maneira como os governados realmente (gostariam de) realizar as coisas, deve ser reformulado ou mesmo desmontado.

Kropotkin

Kropotkin cresceu na Rússia czarista. O Estado czarista não havia penetrado profundamente nos confins de seu império, a não ser por meio de um ocasional soldado, cobrador de impostos ou policial. Mas isso mudou no século XIX.

Na juventude, passada como oficial do Exército em expedições geológicas nas províncias do Extremo Oriente, ele começou a notar cada vez mais a presença do Estado. E nada disso o impressionou. Muitos russos viviam em *obshchina*, ou comunidades autônomas, que tinham suas próprias formas de resolução mútua de disputas, uso comum da terra e arranjos e transações por meio de costumes e da consciência. O Estado, tentando estender o controle centralizado e a administração por grandes distâncias, era tão ignorante das condições locais e tão incompetente e corrupto que suas iniciativas e financiamento destruíram qualquer possibilidade de melhoria local. A máquina administrativa esmagou as antigas relações e instituições comunais, tornando os ricos ainda mais ricos e privando ainda mais de direitos os outros. Em 1872, Kropotkin visitou a Europa Ocidental pela primeira vez e se estabeleceu por um tempo entre os relojoeiros nas montanhas do Jura, no noroeste da Suíça. A Suíça, é claro, sempre teve uma estrutura de governança descentralizada, mas o contraste com as tentativas de controle centralizado do Império czarista foi particularmente pungente quando ele viu esses relojoeiros trabalhando, como observou seu biógrafo:

As reuniões e conversas de Kropotkin com os trabalhadores em seus empregos revelaram o tipo de liberdade espontânea sem autoridade ou direção superior com a qual ele havia sonhado. Isolados e autossuficientes, os relojoeiros do Jura impressionaram Kropotkin como um exemplo que poderia transformar a sociedade se tal comunidade pudesse se desenvolver em grande escala. Não havia dúvidas em sua mente de que essa comunidade funcionaria porque não se tratava de impor um “sistema” artificial como havia sido tentado na Sibéria, mas de permitir que a atividade natural dos trabalhadores funcionasse de acordo com seus próprios interesses. (Ward, 2004, p. 86)

A experiência de Kropotkin com os relojoeiros foi um ponto de virada. Ele dedicou grande parte de sua vida subsequente a reunir mais evidências para o tipo de trabalho controlado localmente, de baixo para cima e descentralizado, que havia encontrado no Jura. Dois exemplos em grande escala surgiram durante seu tempo e ainda estão por aí hoje. Ambos representam o tipo de organização e associação não coercitiva, dirigida localmente, imaginada pelos anarquistas (Ward, 2004). Um deles é o funcionamento global do correio: os correios, local e nacionalmente, conseguem enviar uma carta de praticamente qualquer lugar do mundo para qualquer outro lugar – pelo menos na maioria das vezes. Quaisquer contratemplos ocasionais de entrega não seriam

remediados por uma burocracia postal global centralizada. Mesmo os preços dos selos são coordenados horizontalmente de forma a deixar todos os participantes adequadamente remunerados, novamente sem o envolvimento de um árbitro central. Os mesmos princípios se aplicam às viagens ferroviárias internacionais (que estavam disponíveis para Kropotkin na Europa). Nenhum governador central existiu, nem existe hoje, para coordenar como os trens cruzam todas essas fronteiras, mas Kropotkin conseguiu comprar uma passagem na Rússia para chegar a Berna, na Suíça, e isso ainda é possível hoje. Grupos e associações locais se combinam de maneiras que não exigem uma autoridade centralizada que os coordene ou os obrigue a fazer as coisas. Eles estabelecem interfaces locais e se ajustam quando necessário.

Durante o final do século XIX, muitas experiências anarquistas foram tentadas em pequenas comunidades, da Sibéria à Europa e aos Estados Unidos. A capacidade de coordenar e auto-organizar horizontalmente parece ter limites numéricos rígidos. Alguns até acreditam que a auto-organização nunca pode igualar o poder intelectual em massa e o acúmulo de conhecimento de organizações burocráticas e hierárquicas:

A descentralização do conhecimento é uma das tendências mais excitantes na dispersão do poder. Mas a capacidade dessas novas fontes de conhecimento de se equiparar à P&D interna ou preservar a memória institucional é, na melhor das hipóteses, inconsistente. (Naim, 2013, p. 229)

Naim não oferece exemplos ou evidências para sua afirmação. Para Kropotkin, o anarquismo e a organização coletiva de base poderiam ser desencadeados para problemas muito maiores. Ele descobriu que uma capacidade suprimida de auto-organização, inovação e resolução de problemas pode ser encontrada em qualquer lugar onde as pessoas estejam reunidas. E as burocracias só atrapalhariam. Não devemos subestimar o tamanho dos problemas que um povo auto-organizado pode realmente enfrentar, afirmou. Comentando sobre como o feudalismo e o capitalismo falharam em resolver (e provavelmente ajudaram a sustentar) grandes problemas de pobreza e escassez, mesmo em tempos de crescente abundância e expansão da capacidade tecnológica, ele refletiu:

Dê carta branca ao povo e, em dez dias, o serviço de alimentação será realizado com admirável regularidade. Só quem nunca viu o povo trabalhando duro [...] pode duvidar. Fale do gênio organizador do “Grande Incompreendido”, o povo, para aqueles que o viram em Paris nos dias das

barricadas, ou em Londres durante a grande greve dos estivadores, quando meio milhão de pessoas famintas tiveram que ser alimentadas, e eles vão te dizer o quão superior ele é diante da inépcia oficial de Bumbledom. (Kropotkin, 1892, p. 79)

As tendências para esse tipo de organização já existem, argumentou Kropotkin. Elas vêm naturalmente. Isso não significa que todo mundo pode entrar e assumir qualquer papel quando tais tendências recebem uma rédea solta. Proudhon também acreditava que pessoas com experiência em organização local e pessoas que possuíam certas habilidades e conhecimentos eram essenciais para fazer o anarquismo funcionar. Mesmo um povo auto-organizado precisa de critérios e capacidade para fazer julgamentos claros sobre o que funciona e o que não funciona. A experiência é a chave para isso; na verdade, diferentes tipos de *expertise* – e suas interações complexas e espontâneas – são a chave para isso. Os paralelos com a ciência da complexidade são muitos e, de fato, sugerem que não há limite natural para o que os sistemas auto-organizados podem enfrentar e resolver:

Em um coletivo organizado desta forma, agentes individuais ou comunidades de agentes normalmente se especializam em uma atividade específica (por exemplo, processar um tipo específico de recurso) que complementa as atividades dos outros agentes. Como tal, agentes ou comunidades podem ser vistos como cumprindo uma determinada função ou papel dentro do sistema global, agindo como subsistemas funcionais. Assim, sistemas adaptativos complexos podem se assemelhar aos supersistemas estudados pela teoria dos sistemas. Tal supersistema pode ser visto como um agente em um nível mais alto, e a interação de vários desses superagentes pode produzir recursivamente sistemas em um nível hierárquico cada vez mais alto. (Heylighen, Cilliers & Gershenson, 2007, p. 13)

Foi Kropotkin quem observou que, ao longo da história, houve um cabo de guerra entre dois grandes modos de organização humana: entre centralização e descentralização, entre as tradições romana e popular, a imperial e a federalista, a autoritária e a libertária. O anarquismo faz parte desta última tradição (Marshall, 2008). É uma tradição que vê as aspirações das comunidades ao autogoverno como o impulso mais natural das pessoas e como a coisa moralmente correta e praticamente sensata a se fazer. Reconhece que o impulso para a liberdade é uma necessidade humana profundamente sentida e muitas vezes

celebrada, uma necessidade que sobreviverá a todos os governantes, todos os Estados, todos os sistemas de dominação, regulação e controle. O anarquismo toma forma, de uma maneira ou outra, onde quer que as pessoas queiram se governar diante de um centro que absorve poder e autoridade, que decide o que é certo e errado, e que impõe sua vontade por meios coercitivos.² Muitas ideias e valores na tradição anarquista são relevantes para as questões que enfrentamos hoje em dia na segurança. Eles nos ajudam a identificar, analisar e criticar as práticas e instituições que cresceram em torno do trabalho desde a revolução industrial. O anarquismo, para os propósitos deste livro, está longe de ser utópico. Ele nos ajuda a lidar direta e concretamente com os problemas enfrentados e criados pelas sociedades industrializadas em seu desejo de proteger e controlar a saúde e a segurança de seus trabalhadores. Você encontrará uma lista de tarefas para isso no final deste capítulo.

Autonomia e motivação intrínseca

Para o alto modernismo autoritário (e pessoas como Ford e Taylor), os trabalhadores são como engrenagens de uma máquina. O trabalho de um sistema organizado pode ser burocraticamente dividido em tarefas minuciosas, que podem ser divididas entre equipes e trabalhadores individuais. Existe o melhor método para qualquer tarefa (que o “método científico” de Taylor pode ajudar você a descobrir). Uma vez que o melhor método esteja em vigor, tudo o que você precisa para que uma máquina funcione sem problemas é que esse método seja seguido de forma confiável e consistente. As pessoas precisam fazer o trabalho certo da maneira certa e, enquanto fizerem isso, a organização funcionará bem.

2 Qual a diferença entre libertarianismo e anarquismo? O anarquismo resiste, em princípio, a uma definição estrita precisamente porque é inerentemente antidogmático. Mas representa a ideia e o ideal de abolir todas as formas de governo, em prol da organização da sociedade de forma voluntária, cooperativa, sem qualquer forma de coação por parte de alguma instituição. O anarquismo é, como disse Scott, politicamente promíscuo, pois suas ideias e ideais surgem tanto à esquerda quanto à direita do espectro. O libertarianismo defende a intervenção mínima do Estado na vida dos cidadãos, maximizando a liberdade e o julgamento individual, a autonomia e a liberdade de escolha. É geralmente associado à direita política. Como Marshall (2008, p. xiii) resumiu: “Um anarquista é aquele que rejeita todas as formas de governo externo e o Estado e acredita que a sociedade e os indivíduos funcionariam bem sem eles. Um libertário, por outro lado, é aquele que considera a liberdade um valor supremo e gostaria de limitar os poderes do governo a um mínimo compatível com a segurança. A linha entre anarquista e libertário é tênue, e no passado os termos foram frequentemente usados de forma intercambiável. Mas, enquanto todos os anarquistas são libertários, nem todos os libertários são anarquistas. Mesmo assim, são membros do mesmo clã, compartilham os mesmos ancestrais e têm semelhanças. Eles também às vezes formam uniões criativas”.

Para motivar as pessoas a fazer as coisas certas da maneira certa, você incentiva o comportamento que deseja ter (por recompensas, bônus, metas numéricas) e desincentiva o comportamento que não deseja ter (penalizando a não compliance ao melhor método, punindo violações e desvios do procedimento-padrão). A suposição sempre foi que as pessoas respondem racionalmente a esses *drivers*. Elas meio que fazem, mentalmente, um balanço de lucros e perdas ou risco e recompensa e então decidem fazer o que lhes oferece mais “cenoura” e menos “pauladas”.

O problema é que isso gera todo tipo de efeito colateral indesejável. Como Weber nos teria advertido, tal mecanismo vai contra as próprias intenções que deram origem ao sistema burocrático de motivação. Como Dan Pink (2009) explicou, sua motivação extrínseca (ou seja, que vem de fora da pessoa) de custos e benefícios:

- *Pode extinguir a motivação intrínseca.* Uma revisão de 128 experimentos de motivação mostrou que recompensas tangíveis consistentemente têm um efeito substancialmente negativo na motivação intrínseca (Deci, Ryan e Koestner, 1999). Mesmo quando as pessoas decidem participar de algo porque querem, essa motivação intrínseca se desgasta muito rapidamente quando começam a receber bônus pela mesma coisa. Recompensar o comportamento desejável a curto prazo pode causar danos à motivação das pessoas a longo prazo.
- *Pode diminuir o desempenho.* Uma análise da London School of Economics de mais de cinquenta estudos de planos corporativos de pagamento por desempenho descobriu que os incentivos financeiros podem resultar em um impacto negativo no desempenho geral (LSE, 2009). Isso também foi comprovado no caso dos bônus de segurança (Hopkins, 2015; Wowak, Mannor & Wowak, 2015).
- *Pode esmagar a criatividade.* Uma experiência comum, e que foi confirmada de forma experimental, é que os trabalhos encomendados são significativamente menos criativos do que os não encomendados, mesmo que a qualidade técnica possa ser a mesma. Quando alguém lhe diz para fazer algo de alguma forma, isso obviamente afeta a criatividade que você libera naquilo.
- *Pode ocupar o lugar do bom comportamento.* Na caridade, é sabido que a introdução de incentivos monetários expulsa o trabalho espontâneo e caritativo. Se as pessoas estão fazendo um trabalho inerentemente inte-

ressante, criativo, recompensador e até mesmo nobre, recompensá-las extrinsecamente por isso pode tirar sua motivação.

- *Pode encorajar trapagens, atalhos e comportamento antiético.* Vimos isso em vários lugares neste livro. Motivar pessoas externamente (através de bônus ou outros tipos de atenção “positiva”) para alcançar um baixo número de incidentes e lesões pode facilmente levar à manipulação, fraude e ocultação de evidências. Isso é autodestrutivo tanto para os envolvidos quanto para a organização.
- *Pode se tornar viciante.* Eu testemunhei um caso de inflação de bônus viciante na indústria de recursos uma vez, em que um mês sem lesões foi recompensado com um par de caixas de cerveja para a equipe vencedora. Em seguida, um cooler teve que ser adicionado para mantê-lo interessante e competitivo. Quando terminei minha tarefa, a organização havia prometido um barco de alumínio para a equipe que passou um ano sem ferimentos ou incidentes (as cervejas iam para o cooler; o cooler ia para o barco). Com motivação extrínseca, você tem que continuar aumentando a dose para obter o mesmo efeito.
- *Pode estimular o pensamento de curto prazo.* Investir em pesquisa, desenvolvimento e inovação de longo prazo obviamente sofre quando os resultados de curto prazo são a principal razão pela qual as pessoas são responsabilizadas. Se tudo o que importa é que você mostra que não se machucou hoje, então há pouco incentivo para pensar além de hoje. E amanhã o mesmo se aplicará.

Com base no trabalho de psicólogos e pesquisadores da motivação, Pink desenvolveu uma descrição popular das fontes de motivação que se aplicam ao trabalho em sistemas complexos. O que ele coletou na pesquisa se encaixa perfeitamente na perspectiva do anarquismo. O tipo de coisa que (acreditamos) motiva as pessoas nas burocracias é muito diferente do que motiva as pessoas a contribuir para o trabalho de estruturas mais planas, descentralizadas, horizontalmente coordenadas e mais flexíveis. Elas estão:

- *Autonomia:* independência e liberdade de controle ou influência externa. Page viu isso em ROWEs, ou ambientes de trabalho somente para resultados (*Results-Only-Work-Environments*), onde os trabalhadores podem determinar por si mesmos como e quando fazer as coisas, desde que obtenham resultados.

- *Perícia*: conhecimento e habilidade abrangentes em um determinado trabalho ou tarefa, algo a que se pode aspirar e obter com trabalho. Fazer algo porque é desafiador, com a possibilidade de melhorar suas habilidades, cria o tipo de engajamento que falta quando as pessoas são instruídas a fazer algo por outra pessoa.
- *Propósito*: a sensação de que você está fazendo algo que atinge objetivos maiores do que os seus e que podem ser compartilhados por outras pessoas ao seu redor. Seguir as políticas de segurança porque você precisa, mas sem ter outro propósito além de deixar um rastro de responsabilidade burocrática (que pode eximir outras pessoas de responsabilidade quando as coisas dão errado), é destrutivo para esse senso de propósito compartilhado, independente de *slogans* (“segurança começa com você” ou “segurança, estamos nisso juntos”).

Os locais de trabalho que oferecem autonomia, perícia e propósito às pessoas são aqueles onde a motivação intrínseca ganha espaço para se desenvolver e crescer. Curiosamente, observou Pink, algumas inovações conhecidas (Gmail, Wikipedia) foram desenvolvidas fora do horário de trabalho remunerado ou supervisionado dos funcionários e, em muitos casos, por voluntários não remunerados. Parece que, em situações de anarquismo (ou seja, sem líder, sem hierarquia, sem figura de autoridade, sem instruções de cima para fazer algo em particular), não há falta de motivação intrínseca para fazer coisas interessantes, experimentar coisas, inovar. As ideias, o trabalho, as realizações e as relações humanas parecem ser recompensas suficientes.

Na verdade, há uma ampla base histórica para esses tipos de *insight*. Lembre-se da menção da *Ética protestante* de Weber no Capítulo 3 e em outras passagens. Isso se referia à visão de que o dever de uma pessoa é alcançar o sucesso por meio de trabalho árduo individual, comprometimento, diligência, engajamento e parcimônia. O capitalismo moderno, com organizações burocráticas em seu centro, emergiu dessa ética. Isso poderia sugerir que o alto modernismo autoritário e o capitalismo industrial forneceram as condições ideais para o empreendedorismo e a inovação. Isso é historicamente impreciso ou no mínimo incompleto. A revolução industrial, que anunciou o triunfo da burocracia, da padronização e da compliance, é atualmente conhecida como uma época de progresso lento e nada espetacular (Mokyr, 1992). Em contraste, o período medieval viu uma abertura sem precedentes a novas ideias e foi cheio de invenções – do arado pesado à ampulheta, o relógio mecânico, a imprensa, a roda de fiar, os óculos de leitura, o alto-forno, até a destilação

de álcool e o conceito de quarentena. A contabilidade de partidas dobradas (uma inovação crítica para qualquer empreendimento capitalista) teria sido uma invenção genovesa de 1340, com versões ainda anteriores conhecidas por terem sido usadas na Coreia e no mundo muçulmano. A Idade Média deu origem às viagens originais de descoberta ao redor do globo e aos centros de finanças internacionais (Florença, Lucca, Siena; depois Bruges, Antuérpia). Veneza aprovou a primeira lei de patentes da história na Europa e apresentou o primeiro exemplo significativo de produção em linha de montagem em seu estaleiro medieval de *Arsenale*. A tecelagem de tecidos de lã acontecia em grande escala nas cidades francesas muito antes de se tornar corporatizada nas fábricas inglesas. Concentrações de inovação e surtos sustentados de empreendedorismo migraram pela Europa durante séculos – não foram inspirados por uma “Ética Protestante” (pois todas as cidades onde aconteceu eram católicas) ou movidos pelos rigores do controle centralizado, padronização e legibilidade sinóptica. Foi em grande parte a *ausência* desses impulsos autoritários do alto modernismo que permitiram o florescimento da criatividade, inovação e empreendedorismo (Clark, 2012).

Que tipo de autonomia?

A autonomia que o anarquismo promove não é o tipo de autonomia auto-centrada de gratificação imediata, livre de qualquer responsabilidade, que é celebrada (e tida como certa) entre certas gerações. Aqui está o porquê:

Existem diferentes conceitos de autonomia. Uma é a autonomia como ação livre – viver de forma independente, livre de coerção e limitação. Esse tipo de liberdade é um grito de guerra comum. [...] Ter mais liberdade parece melhor do que ter menos. Mas para que fim? A quantidade de liberdade que você tem em sua vida não é a medida do valor de sua vida. Assim como a segurança é um objetivo vazio e até autodestrutivo pelo qual viver, em última análise, a autonomia também o é. (Gawande, 2014, p. 140)

No centro dessa compreensão de autonomia está a agência: a capacidade de tomada de decisão de um indivíduo e a capacidade de planejar, controlar, agir. Isso tem suas raízes no pensamento de John Stuart Mill. É o tipo de autonomia que requer proteção contra uma autoridade inaceitável e paternalismo. No

entanto, a autonomia é valiosa não em si mesma, mas pelo que oferece e exige – liberdade e distinção, mas também responsabilidade:

O valor da autonomia está no esquema de responsabilidade que ela cria: a autonomia torna cada um de nós responsável por moldar sua própria vida de acordo com algum senso de caráter, convicção e interesse, coerentes ou incoerentes – mas, em todo casos, distintivos. Ela nos permite conduzir nossas próprias vidas em vez de sermos conduzidos por elas, de modo que cada um de nós possa ser, na medida em que tal esquema de direitos possa tornar isso possível, o que fizemos de nós mesmos. (Dworkin, 1994, p. 224)

E não é apenas o pensamento de Mill. Kant também pode ser reconhecido nisso: as pessoas são metafisicamente livres, argumentou Kant, o que significa que elas são capazes de escolher como agir. Ser capaz de escolher como agir os torna responsáveis, mas apenas escolher não é o mesmo que realmente assumir a responsabilidade pela ação escolhida. Para assumir a responsabilidade, as pessoas precisam determinar qual é a coisa certa a fazer. Isso significa que eles precisam adquirir conhecimento, refletir sobre seus motivos e princípios éticos, tentar prever resultados e muito mais. De maneira grosseira, é isso que as listas de verificação pré-tarefa podem alegar fazer: fazer com que os trabalhadores parem e pensem antes de agir. Os trabalhadores são forçados a assumir explicitamente a responsabilidade por suas ações em um sentido kantiano. Uma diferença é que o documento os torna legalmente responsáveis pela escolha, pela ação e suas consequências, já que o preenchimento de uma lista de verificação normalmente alimenta uma trilha de papel na hierarquia para qualquer pessoa rastrear se algo der errado. Talvez uma outra diferença ainda mais importante seja que o documento, entregue à linha de frente, retira a iniciativa prática e ética e a posse das pessoas que precisam aplicá-lo. Isso pode sugerir que eles não assumiriam a responsabilidade se não tivessem que preencher a lista de verificação. O problema tinha que ser reconhecido e resolvido, de forma padronizada, por outras pessoas que na verdade não fazem o trabalho. Parece ser uma expressão de falta de confiança nos praticantes e não permite confiança em sua motivação intrínseca.

O poder da diversidade

O anarquismo tende a promover a diversidade. O alto modernismo autoritário tende a encorajar a homogeneidade: padroniza como o trabalho é feito, desenvolve o melhor método e, sinopticamente, toma medidas simples de apenas um tipo. A organização burocrática é propensa a produzir mais das mesmas soluções que já tentou antes (mesmo sem sucesso). Como Scott Page (2007, p. 341) explica:

Caímos em maneiras particulares de ver os problemas. Codificamos nosso problema da maneira errada – usamos a perspectiva errada. Em uma organização, perspectivas comuns facilitam a comunicação e o desenvolvimento de heurísticas mais avançadas, mas também criam ótimos locais comuns. Se um de nós ficar preso e se todos pensamos da mesma maneira, então estaremos todos presos.

Especialistas com ideias semelhantes, como profissionais de segurança, podem ficar presos onde um grupo diversificado de operadores experientes não ficaria. Seguir regras e cumprir procedimentos e protocolos burocráticos pode realmente prejudicar a segurança em determinadas circunstâncias – resultado da insensibilidade das regras e da pressão de compliance ao contexto: “Grandes acidentes como Mann Gulch e Piper Alpha mostraram que podem ser aqueles que violam as regras que sobrevivem a tais emergências, enquanto aqueles que obedecem morrem” (Hale & Borys, 2013a, p. 214). É claro que existem desincentivos burocráticos para incentivar a diversidade, que ficam presos às rotinas organizacionais por meio de processos de repetição, recrutamento e busca de confiabilidade conservadora. Page (2007, p. xxix) novamente:

Devemos olhar para a diferença como algo que pode melhorar o desempenho, não como algo com o qual temos que nos preocupar para não sermos processados. Devemos encorajar as pessoas a pensar de forma diferente.

De fato, muitas vezes permitimos que nossas diferenças impeçam o progresso e interrompam a conversa. Então talvez tenhamos que primeiro criar as condições para que a diversidade realmente funcione: “Diversidade significa diferenças em como as pessoas veem, categorizam, entendem e agem para melhorar o mundo” (Page, 2007, p. xiv). Uma maneira é transformar tarefas *disjuntivas*, nas quais apenas uma pessoa precisa ter sucesso ou prevalecer para

que a tarefa seja bem-sucedida, em tarefas *conjuntivas*. Em tarefas conjuntivas, a contribuição de todos é fundamental. Page mostrou como isso é particularmente poderoso na previsão. No caso da segurança, isso pode envolver a tarefa de prever onde acontecerá a próxima fatalidade ou lesão grave. Se uma organização tentar resolver essa tarefa de previsão de forma disjuntiva, provavelmente poderá apoiar-se nos seus números de lesões e relatórios de incidentes e em uma análise singular do que está neles. Como resultado, como vimos anteriormente neste livro, a organização quase que certamente errará na previsão, até mesmo por uma grande margem. A cocriação distribuída (conjuntiva) de cenários que podem levar à morte ou ferimentos graves pode ser mais rica e, em última análise, mais precisa. Tanto a agregação de informações que precede a previsão e a solução de problemas identificados que a seguem beneficiam-se da diversidade. Há um valor particular, descobriu Page, em consultar dissidentes – aqueles que evidentemente não pensam sobre o problema da mesma forma que você. Page (2007), cansado de usar anedotas e metáforas para ilustrar a supremacia da diversidade, recorreu à modelagem formal para “provar” que:

- diversas perspectivas e heurísticas (ou regras práticas) melhoram a resolução de problemas;
- interpretações e modelos preditivos diferentes levam a previsões mais precisas;
- multidões não são sábias, mas multidões de modelos são;
- a experimentação de diferentes métodos pode levar a um melhor desempenho coletivo.

É claro que, como Page aponta, a diversidade deve ser relevante para o problema a ser resolvido. Se você se lembrar do exemplo que usei sobre dar partida nos motores a jato de um Boeing 737, a diversidade é bastante inútil. O problema, afinal, é de um tipo particular. Não é complexo, mas apenas complicado. É linear (uma coisa precisa acontecer antes da outra) e ocorre em um sistema fechado, estável e projetado que não muda muito. Um motor a jato não dá origem a um comportamento emergente. Tudo pode ser explicado reduzindo-o ao comportamento de seus componentes individuais e suas interações. Não se cria algo novo enquanto o jato está estacionado durante a noite ou durante uma reviravolta. Claro, variações de temperatura, pressão do ar ambiente e umidade ao redor do sistema são possíveis, mas estas podem ser facilmente acomodadas na receita-padrão. Uma vez encontrado o melhor método, faz sentido mantê-lo em um sistema como este. Mas os locais de trabalho não são como motores

a jato. Eles são complexos; eles podem dar origem a novos comportamentos e fenômenos que não podem ser entendidos reduzindo-os ao comportamento de pessoas individuais dentro dele. Eles não são lineares ou fechados. Isso significa que o desempenho em um local de trabalho, incluindo o desempenho de segurança, pode se beneficiar muito do poder da diversidade. Mesmo se acharmos que desenvolvemos o melhor método para resolver um problema específico ou prever certos eventos, nosso conhecimento é limitado e pode ficar obsoleto. Um investimento constante em nossa compreensão, e na atualização dessa compreensão, é necessário para nos mantermos vivos em um sistema complexo.

Burocracia e diversidade não combinam bem

Apesar disso, as demandas burocráticas de padronização e controle sinóptico não facilitam a vida da diversidade. Avaliações de segurança, políticas e estruturas que são desenvolvidas ou impostas burocraticamente por aqueles que estão distantes das operações podem não representar bem riscos atuais ou sérios. E elas podem estar bastante mal calibradas sobre como gerenciá-lo ou governá-lo na prática. A explosão de Macondo (ou da *Deepwater Horizon*) mostra que, embora os sucessos de segurança mensuráveis tenham sido celebrados, a compreensão coerente da organização sobre os riscos de engenharia em uma rede complexa de terceirizados aparentemente desapareceu (Graham et al., 2011). O planejamento de resposta a emergências, que cria procedimentos-padrão sinópticamente visíveis que uma burocracia pode auditar e aprovar, também tem sido criticado a esse respeito (Hallowell & Gambatese, 2009), particularmente por seus “documentos fantásticos” que têm pouca relação com os requisitos reais em casos de emergência. Tais documentos apenas raramente são testados contra a realidade e derivam de uma visão irreal ou idealizada da organização ou do ambiente em que ela opera (Clarke & Perrow, 1996). Downer (2013, pp. 2-3) refletiu sobre o desastre nuclear de Fukushima em 2011 (o maior desde Chernobyl, em 1986):

A infraestrutura burocrática além da fábrica evidenciou deficiências. Os anúncios oficiais eram muitas vezes mal considerados e caracterizados por negação, sigilo. [...] A idealização generalizada de avaliações formais de risco, que tantas narrativas de Fukushima reafirmam [...], perverte os processos pelos quais é governada.

Isso confirma mais uma vez o risco de sigilo estrutural. A procedimentalização ou burocratização das avaliações de segurança pode dificultar o tipo de pensamento relacional necessário para ver possíveis correlações que se tornam relevantes ou críticas em uma crise (Bieder & Bourrier, 2013).

Anarquismo e complexidade

Sistemas complexos tendem a ser mais resilientes em ambientes dinâmicos do que naqueles governados centralmente. Há uma boa razão para isso: um sistema complexo pode gerar soluções para perturbações inesperadas de forma mais eficaz do que um sistema controlado centralmente. Este último, afinal, muitas vezes tem apenas um modo de responder. Um sistema complexo, por outro lado, pode encontrar maneiras de absorver e se adaptar às perturbações. Os serviços postais e viagens ferroviárias transfronteiriças de Kropotkin são, obviamente, exemplos de complexidade na prática. Há de fato muita sobreposição entre o anarquismo e as descobertas da ciência da complexidade (Cilliers, 1998; Heylighen, Cilliers & Gershenson, 2007).

- *Os sistemas complexos não têm uma autoridade central.* Eles não poderiam tê-la, porque a autoridade central que está realmente no controle precisaria ter um modelo estável de todo o sistema complexo internalizado. Isso tornaria a autoridade tão complexa quanto o próprio sistema, o que significaria que o sistema não poderia realmente ser complexo. O anarquismo, literalmente, é governança ou coordenação sem uma autoridade central. Esse mesmo ideal está incorporado em como os sistemas complexos crescem e como seu comportamento emerge da interação das partes.
- *O anarquismo cria um sistema mais aberto* do que a burocracia consegue. A organização anarquista constante e frequentemente interage de forma deliberada com o seu ambiente, acolhendo recém-chegados e ideias diferentes. As burocracias são mais fechadas: se você não é membro, normalmente não consegue ajudar a decidir o que acontece lá dentro. Você provavelmente nem fala a “linguagem” certa.
- *A segurança vernacular* não leva à anarquia e à desordem. Como as interações típicas em um sistema complexo levam a outros tipos de ordem e novas formas de trabalhar, a segurança vernacular tende a produzir uma

auto-organização horizontal e recíproca e se apoia na motivação intrínseca e no orgulho da perícia no trabalho para fazer as coisas.

- *Os ciclos de feedback negativo são um aspecto emergente dos sistemas vernaculares complexos.* Não é como se os subsistemas constituintes de um sistema complexo (como os serviços postais de várias nações) fossem inteiramente livres para fazer o que quiserem. Na verdade, por causa de seu acoplamento e reciprocidade, eles são bastante limitados um pelo outro. Nenhum serviço pode aumentar subitamente o preço da entrega de correio internacional, por exemplo, sem a reação dos outros. Um tipo de dependência cíclica e acoplamento entre subsistemas pode dar origem a esse tipo de retroalimentação negativa em que desvios e perturbações são suprimidos. Essa autocorreção ou auto-organização é característica de sistemas complexos, assim como é um ideal anarquista.

Sistemas complexo-adaptativos, multiagentes, que não possuem controlador central e que permitem a liberdade de interação entre as pessoas que compõem esse sistema podem produzir *insights* verdadeiramente novos (Cilliers, 1998; Prigogine, 2003). As burocracias têm muito mais dificuldade com isso. A organização emergente e as soluções inovadoras podem evoluir a partir de sistemas complexos: eles são capazes de evoluir e produzir coisas novas. A origem de sua ordem, sua organização, seu comportamento e sua aparente inteligência não está em estruturas e processos impostos de cima para baixo. Ela coevoluiu por meio da interação de muitos agentes diferentes, que vêm com diversos *insights* e ideias.

Governando a segurança como um anarquista

Então, como um anarquista governaria a segurança em um sistema complexo? Reiman et al. (2015) reuniram os seguintes *insights* de diversas fontes sobre isso, construindo uma lista de ações para gerenciar a segurança em um mundo não determinista. Podemos estender essa lista usando os *insights* anteriores de pensadores como Deming (2000), Rasmussen (1997) e Hollnagel (2014b). Aqui estão onze coisas que você já pode fazer, e mais opções seguirão no próximo e último capítulo:

1. *Altere o nome do cargo do seu gerente de dano zero.* Você provavelmente quer abandonar nomes de cargos como “gerente de dano zero”, porque

eles mostram que você pode estar manipulando o próprio objetivo em vez de estabelecer condições para o sucesso chegar lá. Se você gerencia zero dano, está gerenciando (supostamente) um resultado, uma variável dependente (e, se for bem-sucedido, não está gerenciando nada). Na ciência, gerenciar a variável dependente é conhecido como fraude. Na gestão, é simplesmente bobo. Dê às pessoas um título que diga o que elas fazem para chegar ao objetivo, não um título que seja o objetivo. É claro que ser explícito e franco sobre seus objetivos comunica aos outros o que você está fazendo e por que, e também deixa claro o que você *não* está priorizando naquele momento. Isso, por sua vez, pode inspirar outras pessoas a chamarem a sua atenção para coisas que não estão no seu foco. E, em vez de definir seus objetivos em termos negativos (“ninguém se machuca” ou “dano zero”), pense em objetivos positivos (como “parceiros felizes, saudáveis e empoderados”).

2. *Promova a segurança como um princípio orientador compartilhado.* O controle autoritário e de cima para baixo de todas as pessoas e atividades em um sistema complexo é impossível. Afinal, as pessoas coordenam-se entre si e auto-organizam muito do que fazem localmente, e podem ignorar em grande parte o que as pessoas em outras partes do sistema estão fazendo. Mas isso não significa que todos podem, ou devam, ou mesmo queiram, perseguir seus próprios objetivos. Também não significa que todos são iguais ou que as decisões e ações de todos falam igualmente alto. A segurança pode ser promovida como princípio norteador nas decisões e ações tomadas, principalmente pelas diversas camadas de liderança. Padrões acumulados de respostas de liderança aos desafios organizacionais podem se refletir ou congelar em valores e compromissos que começam a falar por si mesmos. Proclamações insinceras sobre “zero” ou “segurança como prioridade número um” não podem ser o substituto: elas podem fazer mais mal do que bem.
3. *Otimize a eficiência local, mas esteja disposto a fazer sacrifícios.* A otimização do trabalho local envolve a limpeza de pesados depósitos processuais, a remoção de regras e lembretes infantilizantes, bem como a introdução, discussão e aceitação (condicional) de formas vernáculas de trabalho. Sacrifícios ainda podem precisar ser feitos. Em alguns cenários, as margens para fracassos com altas consequências podem ser tão pequenas que o compromisso, a adaptação e o anarquismo não são uma boa ideia. A exigência de descongelar um jato novamente após um

certo “*holdover time*” (o tempo durante o qual o fluido ainda está efetivo entre a aplicação e a decolagem), por exemplo, não é algo que muitos pilotos gostariam de negociar mesmo diante da produção, pressões de custo e cronograma. Sacrificar a eficiência local em um caso como esse (e transmitir suporte organizacional para isso) é um investimento em segurança global.

4. *Facilite a interação e construa conexões.* Um sistema complexo consiste – e é executado – em conexões locais. Adaptação, aprendizado e auto-organização dependem dessas conexões locais. Em boa parte, essa construção de conexões é uma atividade espontânea: acontece de qualquer maneira, quer você governe ou tente gerenciá-la ou não. As pessoas vão aprender para quem ligar sobre o quê, quem é especialista em que tipo de problemas e para onde ir se alguma coisa importante (como café) acabar. Mas o que uma organização pode fazer é facilitar isso – de forma operacional, arquitetônica, social. Dê às pessoas os meios, o tempo e as oportunidades para se comunicarem. Quebrar as barreiras institucionais também é uma das recomendações de Deming. Os problemas são criados não dentro de silos, mas na interação entre muitas áreas de uma organização – pessoal, pesquisa, engenharia, operações, vendas, administração, *design*. Eles precisam conversar uns com os outros para reconhecer esses problemas e resolvê-los. Então, torne fácil para as pessoas descobrirem quem é quem. Incentive as comunicações entre silos e entre departamentos para evitar que o sigilo estrutural involuntário se acumule. Isso também pode ajudar a evitar a deriva prática: o problema das unidades autônomas se desviarem para suas próprias maneiras de fazer as coisas, o que pode criar grandes problemas quando de repente se reúnem para atacar um problema comum (Snook, 2000). Faça com que os gerentes e outros líderes entendam que pode haver limites para suas próprias redes de conexões e comunicações e que isso pode dificultar sua sensibilidade a outras vozes e abertura a opiniões divergentes.
5. *Crie recursos para auto-organização.* A auto-organização, por definição, não pode ser conduzida de forma sinóptica, a partir do topo. É uma atividade mutuamente coordenada. Mas as coisas podem ser feitas para torná-la mais ou menos difícil. A auto-organização obviamente requer interações e conexões (veja acima). Mas pode ser incentivada ainda mais quando há flexibilidade para cruzar e redefinir papéis. Ou aceitação de que o trabalho feito não é o trabalho como imaginado e que

a auto-organização em torno de outra forma de trabalho é possível. A auto-organização se beneficia de uma flexibilidade organizacional sobre a aplicabilidade de certos padrões ou regras, pois eles podem simplesmente não se aplicar a novas situações. Em vez de exigir que os trabalhadores sigam as regras, eles podem ser apoiados no desenvolvimento do julgamento necessário para saber quando adaptá-las (Dekker, 2003).

6. *Elimine as exortações* na forma de cartazes, *slogans*. Como Deming recomenda: pare de dizer às pessoas para fazerem melhor, pare de exigir zero lesões e acidentes, pare de pedir novos níveis de produtividade sem oferecer ao seu pessoal os meios e métodos para fazê-lo. E isso pode muito bem significar dar-lhes mais autonomia, mais possibilidades de determinar por si mesmos o que é certo a fazer na tarefa que lhes é atribuída. Pergunte a eles o que eles precisam. Concentre-se no *que* você pode mudar e pare de perguntar *quem* você deve mudar. A maior parte dos problemas que chegam na ponta que vê o perigo é criada na ponta cega. As causas dos problemas, diz Deming, pertencem ao sistema, não aos trabalhadores.
7. *Elimine metas e bônus gerenciais* por desempenho de segurança. Conforme mostrado no Capítulo 5, as mensurações que se tornam metas deixam de ser medidas significativas. E as metas, como Deming apontou, incentivam o comportamento errado. Se uma meta for irreal, ela não será alcançada. Isso resulta em qualquer coisa, desde esconder números reais, cortar custos, diminuir os padrões, até ignorar outros requisitos – tudo acompanhado de cinismo e desmoralização. Se forem definidas de forma muito vaga, a empresa será ridicularizada por não levar a segurança a sério. Metas e bônus de segurança, em qualquer caso, comprovadamente levam a relacionamentos perversos e consequências terríveis, incluindo produtos defeituosos, acidentes graves e catástrofes (Hopkins, 2015; Wowak, Mannor & Wowak, 2015). Resultados seguros são um subproduto do desempenho excelente, que deve ser a própria recompensa, tanto para os gerentes como para os trabalhadores.
8. *Elimine as observações de segurança*, particularmente aquelas que vêm de cima e que possuem alvos numéricos anexados a elas. Os programas de observação de segurança, em princípio, incentivam o treinamento entre pares na execução de tarefas, para garantir que atos ou condições (considerados) inseguros sejam corrigidos antes que possam levar a problemas maiores. Eles apoiam-se nos próprios funcionários. Em princípio, tal

restituição de responsabilidade faz sentido e pode se encaixar na visão de um anarquista de como governar a segurança. Mas, em quase todos os casos, os programas de observação de segurança estão ligados a responsabilidades burocráticas: as equipes precisam realizar um determinado número delas, seguindo uma descrição de tarefas precisa para comparar com a prática real, e os gerentes são responsabilizados por suas chefias por aquilo que é encontrado e feito (mesmo que nada de interessante seja observado ou encontrado). Assim que um processo entre pares é cooptado para se encaixar em um esquema padronizado e controlado centralmente, sinopticamente legível, ele gera consequências negativas que prejudicam todo o seu propósito. Subnotificação, “dedurar” colegas impopulares, apenas fazer as observações mas não fazer nada com elas, inventar eventos observados ou mentir sobre observações – tudo isso já aconteceu (CSB, 2016a). E, de forma mais enganosa, a suposta “segurança” que é observada é o que é fácil de observar (uma peça de equipamento de proteção ausente; um passo em falso na coreografia da execução da tarefa). Mas não tem nenhum valor preditivo para desafios de segurança difíceis de observar: o desvio gradual para a falha e o desastre de processo.

9. *Permita o orgulho da perícia no trabalho.* Isso envolve derrubar as barreiras que privam as pessoas desse orgulho. Exigências de responsabilidade burocrática – relatar ou registrar em detalhes para outros na hierarquia como você se preparou para uma tarefa e gerenciou os riscos envolvidos, por exemplo – são uma ótima maneira de fazer com que as pessoas rejeitem tanto a qualidade quanto a segurança de seu trabalho. Se não estava na lista de verificação, não deve ter sido importante, afinal. A perícia no trabalho é um atributo humano que se relaciona com o conhecimento (muitas vezes tácito) e as habilidades desenvolvidas na execução de uma tarefa. Compliance e burocracia implicitamente rebaixam sua importância, pois os problemas conhecidos e as questões associadas à tarefa já foram (supostamente) tratados. Lembre-se do marinheiro citado anteriormente: “a boa arte do marinheiro, e isso é trágico, está prestes a desaparecer completamente. Essa expressão, a “arte do marinheiro”, não existe mais, porque tudo o que precisa ser feito deve ser escrito em uma lista. Não se supõe que você use a arte do marinheiro e bom senso, você deve usar listas de verificação, procedimentos e listas de manutenção” (Antonsen, 2009a, p. 1123). Insistir na compliance burocrática pode esterilizar o orgulho e a alegria da perícia no trabalho das pessoas.

10. *Facilite a novidade e a diversidade.* O que torna um sistema complexo adaptável e resiliente é sua capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas. Isso requer diversidade – de opinião, prática, experiência e muito mais. A diversidade aumenta a variação de um sistema (a variedade de requisitos foi reconhecida pela cibernética como sendo crítica para o funcionamento eficaz de um sistema complexo muito tempo atrás). Refletir e aprender com os sucessos e fracassos é um ingrediente importante. Algumas organizações começaram a perturbar deliberadamente suas operações (por exemplo, desenvolvedores de software, provedores de serviços e operadores tendem a fazer isso, chamando o código desordenado de “macacos do caos”). É uma maneira não apenas de testar os tempos de resposta, mas também de sondar os pontos fracos. Isso os ajuda a descobrir onde mais diversidade e variação são necessárias para sustentar as operações em toda a rede.
11. *Crie as condições para que a motivação intrínseca floresça.* A motivação intrínseca para fazer algo, e fazê-lo bem, decorre da autonomia, do domínio e do propósito do trabalhador em fazê-lo. Como Deming sugeriu, você tem que expulsar o medo como um princípio motivador, pois isso incentiva sobretudo os tipos errados de comportamentos (por exemplo, esconder evidências das coisas que você disse que não quer ver). Aprimorar a motivação intrínseca também deve reduzir a dependência de sua organização em inspeções para garantir que as pessoas estejam fazendo a coisa certa.

10. Saídas

Drachten é uma pequena cidade no norte da Holanda. A encruzilhada de Noordkade, Zuidkade, Torenstraat e Drift funciona como uma entrada de quatro vias para o centro da cidade. No início dos anos 2000, o fluxo de tráfego aumentou tanto que a praça estava frequentemente engarrafada. Pior, oito a nove acidentes ocorriam por ano, muitas vezes com ferimentos. Hans Monderman, engenheiro de tráfego e inovador em projetos de estradas, nascido logo após a Segunda Guerra Mundial, apresentou um plano radical para melhorar tanto o fluxo de tráfego quanto a segurança de cruzamentos como este. Monderman já esteve por trás da criação do que os holandeses chamam de *woonerf*, que pode ser traduzido como “rua viva” (*living street*) – no mesmo sentido de “sala de estar” (*living room*). As ruas vivas foram as primeiras experiências de “espaço compartilhado”, o (re)design de uma rua e do espaço circundante para encorajar cada pessoa a negociar seu movimento diretamente com os outros. Fazer mais do mesmo já não levava a nada diferente. Mais faróis, mais placas, mais restrições, mais vigilância e respostas punitivas ao descumprimento de regras – nada ajudou. O congestionamento parecia ter chegado para ficar, e a conta anual de acidentes era simplesmente algo com que a comunidade tinha que aprender a conviver. Mas Monderman não cedeu. Como 20 mil carros por dia poderiam ser mais bem acomodados, sem mencionar os inúmeros pedestres e a abundância de ciclistas? O plano de Monderman para um cruzamento como este era realmente radical.

Tire tudo

Vamos tirar tudo, ele sugeriu. Todos os semáforos, as placas, as marcações rodoviárias, as filas, os passeios, as faixas de pedestres, as zonas de segurança de pedestres, as indicações de limite de velocidade. De fato, era uma ideia radical, mas Monderman conseguiu convencer seus colegas e políticos distritais a eliminar tudo que tivesse a ver com gerenciamento de tráfego. Tudo foi eliminado. Em seu lugar, Monderman projetou uma praça de tijolo laranja uniforme, ladeada de árvores – e nada mais.¹ A praça tornou-se o que hoje é conhecido como “espaço compartilhado”: um projeto que deliberadamente minimiza a segregação de veículos, bicicletas e pedestres. O espaço compartilhado reduz o domínio de veículos mais rápidos e pesados, criando um espaço literalmente compartilhado por todos. Os anciãos da comunidade ficaram preocupados e intrigados com os resultados do espaço compartilhado. Em 2006, eles encomendaram um estudo de avaliação e descobriram que (Kuipers, 2006):

- O número de acidentes despencou: de oito ou nove por ano para um ou dois por ano.
- O número anual de lesões sofridas na praça foi reduzido pela metade.
- Os participantes tenderam a adotar a mesma velocidade do participante mais lento que está na praça naquele momento. Os carros não vão mais rápido que as bicicletas.
- Os pedestres relataram que não se sentem menos seguros na nova praça.
- Os atrasos para entrar na praça foram reduzidos. Não houve mais engarrafamento; o tráfego está em constante movimento e não para mais.
- Os ônibus municipais ganharam 50% em relação aos horários anteriores, pois agora podiam transitar pela praça com muito mais eficiência do que antes.
- Pedestres e ciclistas dificilmente precisam parar antes de entrar no cruzamento: os carros quase sempre dão preferência.
- Os ciclistas (e 60% de todo o movimento do tráfego em Drachten é feito de bicicleta, o que não é atípico para a Holanda) na verdade relatam que sentem a nova situação como menos segura do que aquela em que todo o movimento do tráfego era governado por semáforos, placas e filas. Mais

1 Se você quiser dar uma olhada (virtual), as coordenadas do quadrado são 53o 06' 24.68" N, 6o 06' 03.62" E.

responsabilidade agora recai sobre eles. Isso provavelmente se relaciona com a próxima descoberta.

- Os ciclistas tornaram-se muito mais disciplinados em mostrar o caminho que pretendem seguir estendendo a mão.
- Há mais contato visual, com as pessoas acenando umas para as outras, reconhecendo sua existência e entendendo suas intenções. O uso de buzinas de carro caiu.

O engraçado é que *ninguém* está dizendo às pessoas para se comportarem dessa maneira (embora existam regras para indicar a direção na bicicleta em todo o país). Ao entrar na praça, os motoristas de carro não são instruídos a diminuir sua velocidade para a de uma bicicleta ou de um pedestre empurrando carrinhos de bebê. Eles não são instruídos a dar prioridade aos pedestres ou usar menos a buzina. Eles simplesmente o fazem. O quadrado entrega a propriedade do problema de coordenação de volta aos próprios participantes. O espaço compartilhado é (literalmente) um exemplo vivo de anarquismo. Ao contrário de uma praça tradicional, não há controle central e pouca padronização. Não há autoridade orientando as pessoas o que fazer de cima pra baixo. Não há pré-seleção de pessoas para decidir a que categorias pertencem e onde podem participar de acordo com regras estabelecidas por uma burocracia distante. Uma praça tradicional “diria”: pedestres vão aqui, carros vão aqui, bicicletas vão aqui, e você está em violação se não se conformar à sua atribuição nos lugares pré-ordenados. Aqui não. Não existe tal coisa, e não há marcadores ou lembretes para isso no ambiente. Há apenas uma regra primordial, que é *não bater em ninguém*. E mesmo essa regra está implícita. Não é anunciado quando você entra na praça: não há placas ou outdoors dizendo para você não bater em ninguém. A maioria das pessoas tem uma forte motivação intrínseca para não bater em ninguém – ou ser atingida por qualquer pessoa.

E de maneira fascinante, embora consistente com o capítulo anterior, o anarquismo da encruzilhada não leva à anarquia. Ao contrário. A experiência de Drachten revela ordem emergente, auto-organização, uma ordem que emerge das interações entre os próprios participantes. A encruzilhada também é um exemplo vivo de um sistema complexo e adaptativo. Os participantes preveem e respondem aos movimentos dos outros alterando suas próprias entradas e saídas. Juntos, seu comportamento dá origem a um nível de fluxo, estabilidade e ordem que não pode ser reduzido ao conhecimento, habilidade ou supervisão de qualquer participante. Nenhum participante sozinho tem a capacidade de imaginar o fluxo de tráfego total em evolução em toda a praça enquanto passa

por ele. Nem precisam. A ordem é criada a partir de interações locais – e não a partir do controle global, centralizado e de cima para baixo. O gerenciamento de segurança pelos participantes melhora aqui não pelo aumento da estabilidade, previsibilidade e segurança do mundo ao seu redor. Em vez disso, melhora aumentando a incerteza (Grote, 2015). Isso torna os participantes partes interessadas ativas. Você não pode entrar nesta encruzilhada e não se envolver em sua própria segurança. As pessoas tendem a olhar em volta mais do que na praça anterior, governada de cima para baixo.

Uma versão desse fenômeno é conhecida desde a década de 1970 como compensação de risco (Peltzman, 1975): à medida que mais proteções são adicionadas (seja para carros, passarelas ou encruzilhadas), as pessoas se sentem mais seguras. Afinal, há mais margem antes que algo ruim aconteça. As pessoas também podem parar de se envolver tanto com sua própria segurança, já que outra pessoa (um engenheiro, uma autoridade de trânsito) basicamente resolveu o problema para elas. Como resultado, eles começam a correr maiores riscos. Mais proteção, maiores riscos. Esta é a ideia de homeostase: um equilíbrio. Mesmo se oferecermos mais de um (proteção), o outro (assumir riscos) também aumenta. Então, praticamente acabamos no mesmo lugar de antes (ou, na encruzilhada de Drachten, um lugar pior). E também funciona ao contrário. Um ambiente mais arriscado faz com que as pessoas se comportem com mais segurança. Como Gudela Grote (2015, p. 71) ponderou: “Para melhorar a gestão de riscos e a segurança de forma mais geral, aumentos deliberados na incerteza podem ser benéficos”. E Wildavsky concluiu há muito tempo: quanto mais arriscado, na verdade, é mais seguro. Assumir riscos torna nossas vidas mais seguras (Wildavsky, 1988). Drachten parece ter provado que ambos estavam certos. Como diria Corrie Pitzer (Dekker & Pitzer, 2016): em vez de *avessos* ao risco, os participantes se tornaram (ou devem se tornar) *competentes* em relação ao risco.

Limites do modelo anarquista?

Há limites para este modelo? Drachten mostrou que autonomia e autossuficiência podem gerar grandes resultados quando você tem 20 mil carros tentando passar por (ou circular) por uma pequena cidade todos os dias, além de muitos milhares de pedestres e bicicletas. Quando atingimos o limite, então? Qual volume de tráfego representa o teto? Lembre-se, a partir do capítulo anterior, de como Kropotkin, entre outros pensadores anarquistas, respondeu

a essas perguntas de forma estridente ou otimista. Para ele, não havia limites numéricos rígidos para a capacidade da auto-organização anarquista de resolver problemas difíceis. Sua inspiração, no entanto, parece ter vindo principalmente da inépcia do “grande Senhor Burocrata” em resolver problemas sociais de cima para baixo, e não da evidência de que o anarquismo era uma solução que poderia resolver qualquer problema de baixo para cima, por mais volumoso que fosse. Kropotkin pode ter visto bons exemplos de distribuição massiva de alimentos por cidadãos autônomos, e isso teria sido inspiração suficiente. E para Drachten o tamanho do problema parece se encaixar bem na solução e vice-versa. Os limites do modelo evidentemente não foram atingidos ou demonstrados. Portanto, provavelmente não sabemos para onde eles vão até experimentarmos e inovarmos mais.

Apesar disso, os limites do modelo ainda são visíveis. Há faixas de pedestres em algumas das extremidades do cruzamento, e uma das ruas que desembocam na praça ainda tem ciclovias marcadas em uma cor diferente e separadas do tráfego motorizado por uma linha branca. E quanto a cuidar dos fracos? Como um modelo como esse pode oferecer justiça social para quem não dirige, ou que não tem todas as capacidades sensoriais e físicas de um jovem e saudável participante? Felizmente, a justiça também emerge até certo ponto das interações das pessoas na praça (lembre-se: os carros tendem a diminuir a velocidade do participante mais lento no momento). É também aqui que entram em jogo os limites literais e concretos do modelo. Talvez precisemos manter esses limites até desenvolvermos mais inovações. As faixas de pedestres nas bordas fornecem um mínimo de zonas seguras para os participantes com deficiência visual, por exemplo. A Nova Zelândia testou corredores livres de veículos e obstruções (que chama de “zonas acessíveis”) ao longo das linhas de construção de seus espaços compartilhados para oferecer uma rota segura para aqueles participantes do trânsito que têm desafios de mobilidade.

De volta a Drachten. Enquanto andam, pedalam ou dirigem para a parte não sinalizada da praça, os participantes desfrutam de (para invocar Dan Pink) autonomia, uma chance de ganhar domínio e um senso de propósito. E, como Kuipers descreve, eles também desfrutam de outra coisa: um senso de humanidade. De repente, eles não são mais “usuários” da estrada. Sua relação antes meramente instrumental com seu mundo, seu ambiente e seus semelhantes (o que posso tirar disso, quando posso dirigir, quão rápido posso chegar ao outro lado) é convertido em (ou pelo menos enriquecido por) outra coisa. A encruzilhada – por puro design – transforma as pessoas em seres sociais colaborativos. Eles têm que olhar um para o outro. Muitas vezes eles se olham nos

olhos. Eles têm que reconhecer um ao outro. Os anciãos da comunidade estão agora persuadidos. Eles aplicaram projetos semelhantes a outras encruzilhadas, rotatórias e praças em suas cidades. O conceito de espaço compartilhado se espalhou para outras áreas do país, até mesmo para cidades grandes e movimentadas como Amsterdã, e de lá se espalhou pelo mundo, mudando a maneira como o tráfego se move e interage em lugares tão diversos quanto pequenas cidades da Inglaterra, zonas urbanas da Pensilvânia e a cidade costeira australiana de Port Macquarie.

O Experimento Woolworths

Mas isso funciona para a segurança em uma organização? Em um Laboratório de Aprendizagem para executivos da empresa, peguei o exemplo do espaço compartilhado de Drachten. Mostrei uma foto da encruzilhada, expliquei os resultados e quis seguir em frente.

“Espere um minuto”, disse um executivo da Woolworths. “E se nós fizéssemos isso?”

Eu tinha uma noção do que ele queria dizer, mas disse: “Fazer o quê?”

Ele respondeu: “Tirar tudo. Todo o material de segurança que colocamos em nossas lojas. Todas as regras de cima para baixo, as placas, as listas de verificação, os procedimentos.”

Eu escutei.

“Como um experimento”, ele continuou. “Ver o que acontece. Ver como as pessoas criam segurança quando são deixadas sozinhas.”

Ele certamente despertou meu interesse. Um experimento, com várias condições, testando como o anarquismo de segurança poderia realmente funcionar em locais de trabalho da vida real sob circunstâncias controladas? Isso seria tão legal.

Avance dezoito meses. Foi o tempo que levou para convencer não apenas alguns de seus colegas executivos, mas também os vários órgãos reguladores que supervisionam diferentes aspectos de suas operações. E é claro que tivemos que projetar o experimento, fazer um estudo piloto, reunir sindicatos e explorar uma maneira de atribuir condições aleatoriamente a grupos de lojas comparáveis. E tivemos que obter autorização do comitê de ética da minha universidade, porque este era um verdadeiro experimento, com a gente se intrometendo com pessoas que faziam trabalhos que poderiam potencialmente machucá-los. Um dos recursos que sugeri foi tornar o experimento “seguro para falhar”. Éramos

capazes de desligar a coisa toda a qualquer momento e reverter rapidamente para o antigo sistema de controles de segurança de cima para baixo. Se alguma vez tivéssemos o menor palpite de que o risco estava aumentando por causa do experimento, ou pior, que alguém se machucou em uma das condições experimentais, encerraríamos imediatamente.

Não era como se ninguém estivesse se machucando no antigo sistema. Eles estavam. Na verdade, as taxas de incidentes e lesões haviam se estabilizado por um tempo e agora estavam em ascensão. A Woolworths, uma grande rede de supermercados e um dos maiores empregadores privados do país, estava ficando preocupada com o fato de que fazer cada vez mais do mesmo não os levaria a algo diferente. A empresa, com quase cem anos, era organizada de forma hierárquica clássica, com muito pouco poder de decisão na base. Os gerentes de loja não podiam sequer decidir colocar um determinado produto em uma prateleira diferente do que lhes havia sido dito de cima. Você pode imaginar como era o regime de segurança deles. Pacotes de segurança eram enviados da sede todos os meses, especificando tópicos de preocupação, novos requisitos legislativos e contendo novas listas de verificação ou procedimentos (por exemplo, conversas em equipe) que precisavam ser implementados. “Nosso pacote de segurança atual é uma tarefa longa”, diziam as reclamações, “e a equipe perde o interesse nele. Precisamos de algo que não consuma tanto tempo e que não seja apenas um ponto para manter as pessoas interessadas e proativas sobre a segurança”. E como disse um gerente de loja: “[preencher] o pacote de segurança não melhora nossos resultados de segurança” (Oberg, 2016, p. 6).

As reuniões de segurança precisavam ser realizadas por um grupo específico em horários específicos. Um quadro de avisos deveria ser pendurado em um determinado local, e um menu obrigatório de coisas relacionadas à segurança deveria ser exibido lá. Não havia nenhuma evidência de que alguém alguma vez olhou para o que estava nele. Ferramentas para o trabalho das pessoas, de esfregões a facas e proteções de máquinas em máquinas de fatiar carne, eram todas fornecidas pela matriz. Tudo era controlado centralmente (a matriz dizia às lojas o que fazer e fornecia-lhes as ferramentas para fazê-lo), sinopticamente legível (todos preenchiam as mesmas listas de verificação e formulários) e padronizado (não era permitida nenhuma diferença entre grandes e pequenas lojas, ou entre lojas em áreas muito diferentes de uma cidade ou país). A designação para o comitê de segurança de uma loja não era baseada em mérito, habilidades ou conhecimento. Às vezes era vista como uma punição ou como um alívio bem-vindo (embora em conteúdo totalmente inútil)

de ficar no, digamos, balcão da *delicatessen*. As pessoas não sentiam motivação intrínseca, porque não desfrutavam de autonomia (já que a matriz dizia a todos o que fazer), nenhuma possibilidade de domínio (já que a matriz tinha tudo planejado) e nenhum propósito maior do que atravessar o tédio e ir pelas moções de aplicar o próximo edito de cima. Confirmando que o triunfo do alto modernismo autoritário de trabalhadores semelhantes a engrenagens em uma organização semelhante a uma máquina estava completo, um trabalhador nos disse: “Não penso em segurança. Eu apenas sigo as regras e faço o que me mandam” (Oberg, 2016, p. 7).

Um microexperimento

No entanto, mudar tudo da noite para o dia, em todas as lojas (e em que exatamente?) era visto como muito ousado, estúpido ou perigoso. E onde estava a evidência de que outra abordagem poderia funcionar melhor? Desenvolvemos a ideia de um microexperimento. Um microexperimento é um projeto de pequena escala seguro contra falhas, usando os próprios locais de trabalho e força de trabalho da empresa. O objetivo é explorar e testar a segurança de forma diferente – por exemplo, realizando um procedimento ou removendo documentos duplicados. No caso de Woolworths, envolveu tirar praticamente tudo relacionado à segurança. A intenção era fazer isso em um pequeno grupo de lojas, em condições controladas, em comparação com outras lojas semelhantes, onde ou fizemos algo diferente ou não mudamos nada. As únicas coisas que não pudemos tirar foram os sinais de saída de incêndio, pois são obrigatórios pelo governo federal. E havia mais alguns itens como eles. A ideia de um microexperimento é que ele gere o tipo de dados confiáveis e validados internamente que uma organização pode usar para criar alguma confiança de que uma abordagem diferente de segurança possa realmente funcionar para ela.

No Experimento Woolworths, criamos três condições:²

1. *Retire tudo*. Essa condição, que formalmente chamamos de “condição de propriedade local”, foi aquela em que removemos todos os processos de segurança, procedimentos, listas de verificação e regras que não eram especificamente exigidas por lei estadual ou federal. Nesta condição,

2 Muito do crédito pelo projeto e execução do estudo real vai para Michelle Oberg, uma estudante de doutorado no Laboratório de Inovação em Ciência da Segurança na época do Experimento Woolworths.

queríamos criar as condições completamente abertas para que a segurança de base germinasse e crescesse. Tiramos tudo, não fizemos sugestões sobre o que fazer e deixamos as lojas com apenas uma regra: “Não machuque ninguém”.

2. *Retire tudo e treine novamente de acordo com a Segurança de Forma Diferente.* Essa condição, que formalmente chamamos de “condição de propriedade e engajamento”, foi impulsionada pela gestão deliberada de mudanças, que incluiu sessões de treinamento para funcionários e gerentes de loja. Estes foram modelados a partir das ideias de Segurança II (Hollnagel, 2014c) e Segurança de Forma Diferente (Dekker, 2015): ver as pessoas como um recurso para aproveitar, não como um problema para controlar. Não diga às pessoas o que fazer, mas pergunte o que elas precisam para ter sucesso e pare de contar os negativos como medida de seu progresso. Em vez disso, identifique e apoie as capacidades positivas em seu pessoal e equipes que fazem as coisas darem certo. Queríamos essa condição para ver se havia alguma diferença radical entre como as pessoas organizavam a segurança para si mesmas quando deixadas inteiramente por conta própria e como o faziam quando ativamente instruídas ou inspiradas por novas ideias. Nessa condição, também, os funcionários e gerentes da loja tinham o poder de retirar o que não achavam útil.
3. *Condição de controle.* Essa condição era literalmente nosso controle. Envolveria um conjunto de lojas comparáveis às lojas das outras duas condições, mas não alteramos nada nelas. Elas continuaram fazendo o que estavam fazendo. A sede ficou no controle da segurança; continuou enviando seus pacotes de segurança e esperando a compliance em troca. Os gerentes ou trabalhadores das lojas não tiveram mais margem de manobra.

Encontramos dez lojas para atribuir a cada condição, totalizando trinta lojas. Claro que isso foi um pouco complicado. Precisávamos evitar “escolher os vencedores” para as duas primeiras condições (que chamarei coletivamente de condições de “propriedade”). Isso teria sido fácil. Em conversas com os gerentes da Woolworths, descobrimos rapidamente que alguns gerentes de loja eram conhecidos por estarem dispostos a experimentar coisas novas, por serem naturalmente mais abertos a novas ideias, interessados em seus funcionários e acessíveis a eles. Teria sido fácil procurá-los e atribuí-los às condições de propriedade, pois isso certamente levaria ao sucesso. Mas isso atrapalharia

o experimento, pois como poderíamos comparar de maneira justa as condições se colocássemos os supostos vencedores nas condições que queríamos que vencessem e deixássemos as lojas e gerentes de loja mais desesperançados na condição de controle? Então começamos com uma área geográfica relativamente restrita na qual encontramos trinta lojas. Mesmo nessa área, havia variações socioeconômicas e lojas que tiveram uma atualização de mobiliário interno *versus* aquelas que ainda não haviam tido. Havia lojas com ótimos gerentes e lojas com gerentes mais ou menos. Havia lojas grandes e lojas menores. Havia gerentes homens e mulheres. E um monte de outros fatores. Sentamos com os gerentes da Woolworths e criamos três grupos de dez lojas cada, que tinham – na medida em que podíamos controlar – quantidades similares de todos esses fatores em comparação aos outros grupos. Precisávamos ter certeza de que não havia vieses *a priori* para o sucesso ou fracasso em nenhum dos três grupos. Eles tinham que começar do mesmo lugar. E eles praticamente o fizeram. Em seguida, atribuímos aleatoriamente os três grupos de dez lojas às três condições. A experiência começou no dia em que tiramos tudo das lojas na primeira condição e começamos a treinar pessoas da segunda condição. Terminou um ano depois. Não houve perda de dados durante o ano do experimento, pois todas as lojas permaneceram conosco o tempo todo.

É claro que havia algumas preocupações além do simples desenho do experimento. Se há representação coletiva, por exemplo, o que os sindicatos dizem quando você começa a “experimentar” com a segurança do trabalhador? Curiosamente, nossas experiências mostram que as respostas são bastante diversas, ou mesmo ambivalentes. Por um lado, os sindicatos estão preocupados com razão quando você anuncia que vai retirar as proteções razoáveis fornecidas pelo empregador que parecem manter seus trabalhadores seguros. E os advogados da organização: como eles encaram isso? Mais uma vez, nossa experiência foi que não há substituto para sentar com as partes interessadas, incluindo advogados, e ter a mente aberta sobre suas preocupações. Racionalmente passamos por todos os prós e contras de mudar essas coisas sobre o trabalho. Com salvaguardas razoáveis em vigor e um escopo limitado que visa especificamente melhorar a forma como uma organização faz seus negócios e protege seus funcionários, existem realmente poucos obstáculos. Isso também valeu para os reguladores. Organizações como a Woolworths têm vários reguladores vigiando suas operações. Descobrimos que aqueles que estavam mais preocupados com a saúde e segurança no local de trabalho também começaram a entender que fazer mais do mesmo não geraria resultados diferentes na

Woolworths. Eles também estavam ansiosos para ouvir novas ideias e explorar diferentes maneiras de melhorar os resultados de segurança.

Resultados

Quando lhes é dada a oportunidade, as pessoas se livram de bom grado do jugo da burocracia e da submissão; dezenove das vinte lojas (95%) das duas condições de propriedade cessaram imediatamente as atividades de compliance exigidas pelo pacote de segurança mensal. Todos concordaram que essas coisas não agregavam valor e não impactavam os resultados de segurança. Um gerente de loja comentou: “Acho que a remoção das tarefas administrativas inspirou a equipe a olhar a segurança sob uma luz diferente. Em vez de uma tarefa, agora é mais prazeroso: eles olham, observam e se envolvem no que realmente importa, no dia a dia” (Oberger, 2016, p. 6). E, de fato, o papel do gerente da loja também mudou. Eles não mais desempenhavam o papel de supervisor e auditor. Em vez de perseguir os trabalhadores em busca de datas e assinaturas em formulários sem sentido, eles descobriram que estavam passando mais tempo com as pessoas – ouvindo o que importava para elas, descobrindo os obstáculos e desafios diários que impediam o sucesso. Os trabalhadores, por sua vez, descobriram que os gerentes eram muito mais receptivos às suas preocupações. A propriedade local realmente significava alguma coisa. Quando consultamos os trabalhadores sobre suas percepções da liderança, aqueles em nossas duas condições de propriedade deram notas mais altas a seus gerentes de loja na capacidade de empoderar indivíduos e aprimorar habilidades e autossuficiência do que em qualquer outro lugar da Woolworths.

Curiosamente, lojas e gerentes de loja na condição de propriedade também se tornaram mais assertivos em solicitar ajuda da matriz. Agora que tinham mais propriedade sobre a segurança e mais envolvimento local, eles não hesitaram em tornar suas necessidades e demandas conhecidas para aqueles que tinham a tarefa de apoiá-los ou fornecê-los. Alguns ficaram confusos com o fato de ter sido necessário um experimento conduzido por uma universidade para restaurar ou revigorar seus vínculos e relacionamentos organizacionais internos. E as lojas nas condições de propriedade viram mais iniciativa em geral. Em um caso, estiletes fornecidos pela matriz há muito eram considerados um perigo, então os funcionários da loja agora compravam estiletes melhores por conta própria. Não são intervenções complexas, é claro, mas os resultados podem ser surpreendentes. Na segunda condição de propriedade,

houve uma redução significativa no número de acidentes com afastamento (se ainda quiséssemos ver isso como uma medida relevante: muitas pessoas o fizeram). Foi interessante para nós ver que o número e a diversidade de iniciativas (como trazer ou adotar novas ferramentas para realizar tarefas de estoque) foi maior na segunda condição de propriedade. Aparentemente, apenas libertar as pessoas não foi suficiente: as pessoas precisam de alguma inspiração do que pode ser feito, do que podem potencialmente alcançar; eles precisam de algum conhecimento e empoderamento ativo por meio de exemplos do que outros alcançaram em circunstâncias semelhantes.

Jogar fora a compliance e a burocracia que atrapalham ou que não funcionam é um bom começo. Mas a segunda condição de propriedade mostrou que envolver as pessoas ativamente em uma maneira diferente de fazer segurança e dar a elas liberdade e autonomia para escolher e desenvolver o que querem é uma combinação ainda mais poderosa. A armadilha, é claro, é que qualquer orientação sobre como fazer segurança de maneira diferente pode se tornar mais um tipo de autoridade, outro tipo de intervenção de cima para baixo, outra maneira de dizer às pessoas o que fazer. Evitamos isso ao máximo, deixando o próprio desenvolvimento do trabalho de segurança e outras intervenções dentro das lojas para as próprias pessoas. A joia da coroa do experimento ocorreu próximo do seu fim. Uma das lojas na primeira condição de *tirar tudo* foi premiada com o prêmio anual de segurança da Woolworths. O comitê que concedeu o prêmio não estava ciente do experimento, mas deve ter gostado do que viu e dos resultados que produziu. Não podemos dizer com certeza que a loja ganhou o prêmio porque estava na condição de *tirar tudo*. Mas podemos dizer com certeza que estar nessa condição não prejudicou suas chances de ganhar. Isso deve ser reconfortante para qualquer pessoa que queira realizar um microexperimento semelhante.

Mas tudo isso não foi causado pelo efeito Hawthorne? O efeito Hawthorne refere-se à pesquisa organizacional originalmente conduzida durante as décadas de 1920 e 1930 na Hawthorne Works, uma fábrica de eletricidade em Illinois. Nesses experimentos, os pesquisadores queriam saber se a produtividade do trabalhador mudava com as variações de iluminação, intervalos e horas de trabalho. Mudou, com certeza, mas não com qualquer correlação clara com as variações em tudo o que os pesquisadores estavam manipulando no local de trabalho. A produtividade aumentou em toda a linha. Na verdade, quando os pesquisadores fizeram as malas e foram embora, a produtividade caiu novamente. Os pesquisadores concluíram que a produtividade do trabalhador aumenta simplesmente porque você está prestando atenção aos trabalhadores

e porque mostra interesse na situação deles. Claramente, um pouco de humanidade ajuda bastante. Mas cria uma confusão potencial em estudos como o Experimento Woolworths. A forma que encontramos para lidar com isso era ser escrupuloso sobre quanta atenção dávamos e quanto tempo passávamos com trabalhadores e gerentes de loja em todas as condições. Assim, mesmo as lojas no estado em que nada mudou, onde o antigo regime ainda estava em vigor, receberam tantas visitas e conversas nossas quanto as outras duas. Dessa forma, mantivemos a quantidade de atenção dada aos trabalhadores constante em todas as três condições, espalhando assim qualquer efeito Hawthorne por todas as condições igualmente e, assim, deixando-as comparáveis. Isso nos deu confiança de que a mudança nas percepções da liderança e os resultados de segurança nas duas condições de propriedade realmente estavam relacionados às nossas mudanças de anarquismo na segurança e não apenas porque estávamos lá.

Então, o que você precisa para poder conduzir seu próprio microexperimento?

- Encontre dois ou mais grupos (unidades, equipes, locais) que sejam comparáveis porque realizam trabalho semelhante e têm composição semelhante. Na medida em que você puder controlar isso, certifique-se de que esses grupos permaneçam relativamente estáveis durante o experimento (por exemplo, sem mudanças de gestão, sem mudanças radicais de liderança). Se houver tais mudanças ao longo do caminho, você pode ter dificuldade em atribuir quaisquer resultados ao que você fez, em oposição ao que foi feito ao grupo por esses outros fatores.
- Estude o que você pode mudar ou retirar. Existe desordem burocrática desnecessária? Existe sobreposição? Um caso típico de sobreposição seriam os procedimentos que uma empresa terceirizada usa que fazem quase o mesmo que os usados pela organização líder, mas as pessoas que trabalham para a empresa terceirizada (que está trabalhando para a organização líder) precisam fazer as duas coisas. Existem regras nas quais ninguém acredita? Você pode descobrir isso perguntando o que as pessoas consideram a coisa mais estúpida que elas têm que fazer todos os dias para poder trabalhar em uma determinada unidade ou projeto. É uma ótima pergunta a ser feita, e você certamente obterá respostas esclarecedoras.
- Faça um pequeno piloto. Isso pode envolver apenas conversar com as pessoas, testar sua ideia por meio de um experimento mental ou real-

mente testá-la ao vivo com um grupo de pessoas. Você pode aprender muito com esses pequenos pilotos (por exemplo, você pode aprender que a coisa que você queria tirar não é o que mais frustra as pessoas).

- Reserve um tempo para que as alterações entrem em vigor. Não pense que você pode fazer um microexperimento no período de algumas semanas, embora possa ver alguns efeitos imediatos (como fizemos em Woolworths: os pacotes de segurança obrigatórios anteriormente foram abandonados assim que se viu que não eram mais necessários nas condições de propriedade). Outros efeitos levarão mais tempo para se tornarem visíveis.
- Meça as mudanças. Você pode fazer isso usando indicadores de segurança e medidas que já esteja usando, mas também pode pensar em medidas adicionais a serem tomadas que sejam mais positivas do que isso (por exemplo, percepção de liderança, empoderamento e localização do controle, felicidade no trabalho).
- Reúna as descobertas, comemore os sucessos e comunique-os a outras pessoas na organização, para que eles se inspirem a implementar as suas experiências. Lembre-se: um microexperimento é poderoso em parte porque envolve dados gerados pela própria organização das pessoas. Não é apenas uma ideia ou uma crença: é uma evidência de que outra maneira de trabalhar é tanto possível quanto possivelmente melhor.

Em muitas organizações, pode não ser inteligente chamar um microexperimento de “experimento”, pois invoca medos e incertezas sobre “experimentar”, sobre experimentar novas ideias, métodos ou atividades que não estejam estritamente ligadas com a segurança das pessoas. É menos problemático chamá-lo de “projeto”. As organizações sempre têm projetos em andamento. Eles podem até mesmo designar alguém para ser o “gerente de projeto”. Isso não deve, no entanto, diminuir o design científico rigoroso do experimento que é executado sob o rótulo de “projeto”. Afinal, é esse design e a estrita comparabilidade entre as condições que permite que a liderança tire conclusões válidas e confiáveis sobre como fazer a segurança de maneira diferente em sua própria organização.

Conte histórias, não provoque o tédio com números

Recentemente, perguntei a uma enfermeira do departamento de emergência de um hospital qual é a coisa mais estúpida que ela precisa fazer todos os dias. Ela não hesitou por um segundo: relatar metadados para seus superiores, disse ela. Metadados significam literalmente dados sobre dados, que no caso dela significam números. Ela precisa relatar o número de picadas de agulha que sua equipe levou sem querer, por exemplo, ou o número de erros na administração de medicamentos. Muitas vezes, esses números são zero. Mas, se forem maiores que zero, de qualquer forma tudo o que ela relata para seus superiores é um número. Isso é tudo o que é exigido dela, pois é isso que os líderes de outras partes da organização veem em algum “painel” gerencial de segurança do paciente. O número, não o evento, é pelo que eles são responsabilizados (e, com números diferentes de zero, eles provavelmente repreendem o chefe do departamento de emergência). Além do fato de que todo esse arranjo tende a encorajar a subnotificação, ele consolida ideias obsoletas sobre segurança. A segurança, como foi mencionado no final do Capítulo 8, é vista aqui como a ausência de eventos negativos. Sugere que não há nada para entender, aprender ou buscar se as coisas estiverem indo bem (ou seja, se o número for zero). Isso exasperou a enfermeira diversas vezes. Primeiro porque não há apreciação por todo o trabalho duro que é necessário para fazer as coisas correrem bem. Os líderes dão a impressão de que não se importam: enquanto não houver más notícias chegando, o departamento não os ouvirá. Como visto em várias partes neste livro, entender por que as coisas dão certo é tão importante quanto, se não mais importante. Este é o objetivo da Segurança de Forma Diferente, ou Segurança II. Entender por que as coisas dão certo pode identificar onde as lacunas aparecem, onde as pessoas precisam fazer ajustes, adaptações e inovações fora da compliance para conseguirem fazer o que precisam. Isso pode identificar o que as pessoas precisam para garantir que ainda mais corra melhor. Tudo isso é perdido se apenas números de eventos negativos subirem na hierarquia. Vou continuar a falar disso mais à frente (em “Investigar o sucesso”). A segunda razão pela qual isso irritava a enfermeira era que os números não contam histórias. Eles são despidos de contexto. Os números não são sua própria explicação; não é possível que sejam. Isso significa que qualquer resposta a eles provavelmente é equivocada ou pelo menos mal informada.

O diário de Anne Frank, escrito enquanto a jovem adolescente se escondeu por dois anos dos nazistas em Amsterdã, já vendeu mais de 30 milhões de cópias. Foi traduzido para 65 idiomas. Seus escritos ganharam um apelo, um

fascínio: a história de Anne Frank se tornou um ícone do ódio e sofrimento sem sentido – um símbolo representativo de algo muito maior. Que Anne Frank tenha se tornado um número, uma estatística (um dos 6 milhões de judeus mortos), nem sempre fala à nossa imaginação tão poderosamente quanto sua narrativa, como seu *status* icônico. O símbolo de insegurança, opressão, perseguição e genocídio nos fala mais claramente do que os números. É o ícone, a história que normalmente nos levam a fazer coisas que podem ajudar a evitar que tais coisas aconteçam novamente. Isso ocorre porque as estatísticas não despertam emoções ou sentimentos e, portanto, não motivam a ação, explica Paul Slovic. Slovic é psicólogo cognitivo da Universidade de Oregon, especializado em julgamento humano e tomada de decisões. Ele aponta um mecanismo fundamental que envolve a capacidade de experimentar o afeto: os sentimentos positivos e negativos que se combinam com a análise racional para orientar nossos julgamentos, decisões e ações (Slovic, 2007). Números são incapazes de tocar esse mecanismo fundamental. Nossa intuição moral não consegue se mobilizar. Podemos nos dar ao luxo de ficar desengajados e não “envolver nossas mentes” em torno da realidade de um evento se tudo o que vemos dela é seu valor estatístico. Não importa quão significativos sejam os números de acordo com sua própria lógica, as estatísticas não conseguem transmitir o significado verdadeiro e vivido do sofrimento que elas contêm e, portanto, podem nos deixar entorpecidos e indiferentes.

Então, por que exatamente os números são abstratos e remotos? Os números não ativam o que tem sido referido como sistema 1 (Kahneman, 2011). O pensamento do sistema 1 é um modo distinto de julgamento e tomada de decisão. É automático, intuitivo, rápido e muitas vezes inconsciente. Requer pouca energia ou atenção, mas isso também o torna propenso a vieses e erros sistemáticos. O pensamento do sistema 2 é visto como a lenta e trabalhosa “chegada e ajuste” do sistema 1: é esforçado, deliberativo, racional, controlado e consciente. Se isso é básico para a psicologia do julgamento humano e da tomada de decisões, e se a ativação do sistema 1 está tão ligada à nossa vontade de agir, é preciso que nos questionemos sobre como comunicamos os assuntos da segurança. Muitas organizações enviam “números” para cima na escada corporativa ou na hierarquia gerencial. LTIs e MTIs são contabilizados e reportados mensalmente, por exemplo. Ou a taxa de frequência total de incidentes de notificação (*Total Recordable Incident Frequency Rate – TRIFR*) é apresentada mês a mês. Tudo isso condensa histórias de segurança ou, na verdade, de *falta* de segurança, em números ou estatísticas. Não só a própria estatística falha em galvanizar as pessoas para a ação; também não há alavancagem para

ação na estatística em si – afinal, por onde você começa se tudo o que vê é um número que aumentou ou diminuiu desde o mês passado? É aqui que o *storytelling* entra como a alternativa óbvia (Rae, 2016). Em vez de fornecer um *slide* com estatísticas sobre as histórias condensadas (ou em acréscimo a essas estatísticas), um grupo de liderança pode ser informado sobre o “acidente do mês” ou algo nesse sentido. Histórias sobre acidentes resolvem os problemas que as estatísticas criam:

- Primeiro, as histórias apelam à intuição moral das pessoas ou ao pensamento “rápido” do sistema 1. Histórias podem inspirar ação. Como em: “Uau, isso é ruim (ou muito bom). Eu não fazia ideia. Temos que fazer algo sobre isso!” Um grupo de liderança que recebe uma história de acidente provavelmente irá querer fazer a respeito.
- Em segundo lugar, as estatísticas podem ser mencionadas, mas as histórias são contadas e recontadas. Isso obviamente pode mudá-las (para melhor ou para pior), mas nossas memórias evoluíram para favorecer narrativas e enredos. Isso pode ajudar a manter viva uma discussão sobre uma questão de segurança específica em uma organização de uma forma que um número não consegue.
- Terceiro, as histórias oferecem os pontos de alavancagem para tal ação; estatísticas não. Além disso, uma história tem uma substância e uma riqueza que oferecem pontos de amarração. Você pode se conectar a coisas específicas na história: um procedimento que não parecia se aplicar bem, uma tecnologia que não funcionou como deveria, indicações sobre o processo que não eram claras ou passaram despercebidas. As histórias também contêm as avaliações e ações de pessoas que, por sua vez, estão conectadas a essas coisas. Todos esses são pontos de partida para fazer algo, para mudar alguma coisa.
- Quarto, pense na mensagem que você envia quando discute um caso específico, quando discute um incidente que aconteceu em sua organização e que afetou pessoas reais. O que você está dizendo ao resto da organização é que você valoriza *pessoas*, que se preocupa com as pessoas que emprega. Você não está simplesmente preocupado com uma estatística, sobre como ela faz você parecer bom ou ruim. Você parou de idolatrar um determinado alvo ou número.

É claro que as vantagens das histórias também contêm riscos. As respostas do sistema 1 normalmente se prendem ao óbvio, ao sensacional e ao notável:

elas favorecem ações simples e imediatas que podem perder as complexidades e nuances por trás de um incidente (Slovic, 2007; Woods et al., 2010). Em vez de inspirar as pessoas a entender como as pessoas avaliam e agem nelas, as histórias podem desencadear julgamentos rápidos dessas ações. Julgar, em vez de entender, remove o potencial de aprender algo de valor com o incidente (Dekker, 2014b). Este fato determina que muito valor está associado à forma como a história é contada e recontada. Cada história de incidente é uma reconstrução da narrativa, é claro. Para que ela possa inspirar os tipos de ações que abordam questões sistêmicas e subjacentes, é benéfico que ela seja contada a partir de várias perspectivas (Rae, 2016). A cada repetição da história é também necessário controlar vieses de resultado e retrospectiva, para que o resultado não seja “óbvio” para os ouvintes quando não era absolutamente óbvio para as pessoas no momento em que aconteceu. Essa é mais uma razão pela qual não devemos limitar a narrativa a eventos negativos.

Investigar o sucesso

O crescimento da compliance e da burocracia nas últimas décadas tem muito a ver com a forma como vemos a segurança. O ponto de partida para as preocupações de segurança sempre foi a ocorrência de acidentes (resultados adversos reais) ou riscos reconhecidos (resultados adversos potenciais) (Hollnagel, 2014b). Se segurança é a ausência de acidentes, então faz sentido desenvolver sistemas e processos que busquem, controlem e contenham os riscos de possíveis resultados adversos. Passamos a acreditar que compliance e burocracia são os melhores meios de gerenciamento e controle de riscos. Essa ideia de segurança ainda é bastante popular. A Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), por exemplo, define segurança da seguinte forma:

O estado em que a possibilidade de danos a pessoas ou danos à propriedade é reduzida e mantida em um nível aceitável ou abaixo dele por meio de um processo contínuo de identificação de perigos e gerenciamento de riscos de segurança. (Eurocontrol, 2013, p. 6)

Evitar coisas que dão errado é um objetivo louvável. Isso envolve aprender com as coisas que dão errado – por exemplo, investigando incidentes e acidentes. O problema é que muito mais coisas dão certo no local de trabalho do que aquilo que dá errado. Pegue uma indústria que tem, *grosso modo*, um registro

de segurança de 10^{-5} . Isso significa que, para cada evento adverso, existem 9.999 eventos que funcionam bem. Não analisar isso é um enorme desperdício de dados. A ideia de fazer a segurança de forma diferente é aprender com as coisas que vão bem, entender por que as coisas vão bem, explorar o que é preciso em termos de adaptação humana, inovação e percepção para que as coisas corram bem. É claro que contar histórias sobre coisas que correram bem não impede que as pessoas pulem para o espetacular, o heroico ou o inusitado. Mas pode desarmar os mecanismos de defesa psicológica e as preocupações com a responsabilização legal. As pessoas tendem a ser mais abertas e dispostas a compartilhar seus *insights* quando se discutem seus sucessos, ao contrário de seus fracassos.

E mesmo quando muita coisa dá errado, ou muita coisa *está* errada, as coisas geralmente dão certo. Basta pensar na chamada lista de equipamentos mínimos para um avião de linha. Essa lista contém todas as coisas que podem estar erradas ou quebradas em uma aeronave – e por quanto tempo – para que ela ainda voe legalmente e com segurança. É claro que muito conhecimento operacional, experiência e contribuições do regulador são necessários para fazer essas listas. Mas, em algumas aeronaves mais antigas, elas podem ser bastante longas. Em outras palavras, os aviões voam com sucesso mesmo que um monte de coisas dentro deles não esteja funcionando. E lembre-se do exemplo do Capítulo 5, do sistema de saúde em que um em cada treze atendimentos de alguma forma deu errado. Isso ainda deixou doze que correram bem. Também mostrou que, nesses doze, o sucesso dependeu do domínio diário e normal das pessoas sobre os obstáculos organizacionais, como fazer malabarismos com limitações de recursos, resolver conflitos de metas e superar frustrações relacionadas ao trabalho (com colegas, tecnologias, equipamentos, gerência e muito mais). O que importava, como você deve se lembrar, não era a ausência de adversidade, mas a *presença* de características pessoais e de equipe que tornavam as situações resilientes ao fracasso: a capacidade de dizer “não”, a abertura para discordância e más notícias, uma sensibilidade contínua à possibilidade de fracasso mesmo em face do sucesso contínuo. Tentar reduzir os eventos negativos (erros, desvios) por meio de mais compliance e burocracia não levará você ou sua organização ao sucesso. Compreender como as pessoas já estão criando sucesso *apesar* de sua organização tem muito mais probabilidade de fazer isso.

Paradoxalmente, investigar e compreender o sucesso diário também pode ajudar a revelar de onde potencialmente virão os próximos resultados adversos graves. E pode fazer isso muito melhor do que a investigação da falha muito pouco frequente. Eis aqui o porquê. Uma organização que já alcançou um bom

histórico de segurança evidentemente tem suas fontes conhecidas de risco sob controle aceitável. Mas os tipos de acidentes que ainda podem acontecer nessas organizações, como Amalberti argumentou em 2001, não são mais precedidos pelos tipos de incidentes que são formalmente sinalizados ou relatados. Em vez disso, os acidentes são precedidos por um trabalho normal, diário e bem-sucedido. Como nos doze casos do sistema de saúde que dão certo, isso provavelmente incluirá as soluções alternativas e frustrações diárias, as improvisações e adaptações, os atalhos, bem como as ferramentas que às vezes não funcionam ou não podem ser encontradas, tecnologias pouco amigáveis ao usuário e os resultados ou leituras ocasionalmente não confiáveis de várias medidas e instrumentos. Essas coisas normalmente não são relatadas: são apenas parte da criação cotidiana de segurança em um mundo imperfeito e não determinista. Faz parte do jogo. As pessoas aprenderam a conviver com isso, a contornar isso e fazer as coisas. Apesar disso, muitas vezes são precisamente essas coisas que se mostram cruciais nas fatalidades e acidentes que ainda acontecem. A forma como os trabalhadores “terminaram o projeto” do tanque de combustível externo do ônibus espacial e conseguiram atingir as metas de produção cobrindo arranhões no isolamento de espuma é um exemplo (CAIB, 2003). Assim como o problema com medições da folga final não confiáveis e procedimentos de lubrificação abaixo das especificações na montagem da cauda de uma aeronave MD-80 pilotada pela Alaska Airlines (NTSB, 2002). Nenhum destes problemas foi encontrado como um incidente formalmente relatado. Ninguém viu esses problemas como falhas nas camadas defensivas na época. No entanto, eventualmente, acidentes fatais foram um resultado direto disso.

A história de Abraham Wald é uma boa ilustração (Dekker, 2014b). Wald, conhecido hoje como o pai da pesquisa em operações, aplicou suas amplas habilidades estatísticas ao problema das perdas de bombardeiros aliados devido ao fogo inimigo no teatro europeu da Segunda Guerra Mundial. Os bombardeiros eram atingidos tanto por artilharia antiaérea terrestre quanto por balas de aviões de combate. Um estudo anterior havia sido feito sobre os padrões de danos com os quais as aeronaves retornavam, e foi proposto que a blindagem deveria ser adicionada aos locais que mostravam mais danos causados por balas. A blindagem, é claro, aumenta o peso de um avião e reduz sua carga útil ou alcance. Então você tem que ser criterioso sobre onde você coloca e quanto você coloca. Wald, depois de fazer suas próprias extensas análises estatísticas do retorno de aviões bombardeiros, chegou a um *insight* paradoxal. Os aviões que voltaram com buracos, concluiu ele, foram aqueles atingidos em áreas que permitiam sobreviver e retornar. Adicionar armadura a esses lugares

não faria nada para ajudá-los. Em vez disso, ele disse, deveríamos adicionar armaduras aos lugares que não mostravam buracos. Porque esses foram os aviões que *não* voltaram. Sua análise estatística identificou os pontos fracos em aviões que não retornam. Esses foram os pontos fracos que levavam à perda do bombardeiro quando atingido. Essas áreas tinham que ser reforçadas, argumentou ele, não as áreas com buracos. De certa forma, as áreas com buracos nos aviões que retornaram eram evidências do incidente com sobrevivência – um marcador de resiliência. Estes não eram marcadores de risco fatal que precisavam ser mais controlados. Esse risco, em vez disso, estava nas áreas que não tinham buracos de bala nos bombardeiros que retornavam. Espera-se que o paralelo seja óbvio. Enquanto enxergarmos a segurança como ausência de pontos negativos, e apenas investigarmos falhas, ou apenas olharmos para os problemas que aparecem em relatórios de incidentes ou sistemas de gestão de segurança, estamos apenas encontrando e corrigindo as falhas que conhecemos. Wald sugere que devemos procurar o risco de fatalidade nos lugares onde *não* há buracos, onde as pessoas não veem buracos, onde não veem coisas que valem a pena relatar. Em outras palavras, devemos estudar e entender o trabalho normal e bem-sucedido.

Investigar o sucesso pode ser um pouco mais complicado do que investigar a falha, porque o evento desencadeante nem sempre é claro. Mas isso provavelmente se deve principalmente à falta de imaginação por parte de quem a procura e à falta de conhecimento das nuances e detalhes confusos do trabalho diário. Recuperações heroicas são gatilhos óbvios e podem se tornar parte do folclore celebrado de uma organização ou equipe (Reason, 2008). Mas, fora isso, mesmo as pessoas que fazem o trabalho podem desconsiderar seu sucesso diário como sendo insignificante. No entanto, perguntar e falar sobre isso pode revelar os lugares onde as pessoas realmente fazem um trabalho extraordinário para serem bem-sucedidas, apesar da organização, suas regras e recursos limitados. Uma maneira de iniciar essa conversa é fazer a pergunta que fiz à enfermeira do departamento de emergência. É a pergunta: “Qual é a coisa mais idiota que pedimos para você no seu trabalho aqui?” Isso pode ajudar a identificar rapidamente os tipos de pontos de pressão, obstáculos, burocracia desnecessária, compliance desnecessária ou conflitos de metas que são empurrados para o ambiente de trabalho e que as pessoas precisam superar para realizar o trabalho.

Claro, existe o risco de que a investigação do sucesso de uma organização seja simplesmente a próxima coisa que ela pode ser tentada a sistematizar, burocratizar, registrar e estabelecer metas. Um anarquista de segurança

obviamente gostaria de evitar tudo isso, mas, ainda assim, colher lições valiosas das operações diárias reais. Como isso pode ser feito? Aqui estão algumas ideias:

- Suponha que já exista um sistema para relatar formalmente incidentes na hierarquia organizacional. O que você poderia sugerir então é que cada relatório de incidente deve ser acompanhado por um outro sobre um sucesso operacional também. Eles não precisam estar relacionados, mas pelo menos contrabalançam o fornecimento apenas de más notícias e podem inspirar discussões sobre o que é preciso para ter sucesso no dia a dia.
- E, se esse sistema estiver em vigor, não é um grande passo incentivar os trabalhadores a relatar seus sucessos usando o mesmo sistema (talvez com alguns pequenos ajustes). Conectar prêmios ou recompensas a esses relatórios pode parecer atraente, mas é claro que isso requer algum tipo de sistema (burocrático) para selecionar e administrar. Falar sobre sucesso e compartilhá-lo pode ser sua própria recompensa.
- Os supervisores e gerentes locais também podem ser incentivados a buscar sucessos. Eles podem conversar com seu pessoal para que possam ter uma visão ainda melhor do que é preciso e quais são as frustrações e obstáculos diários que as pessoas precisam superar.
- Os diálogos de segurança ou outros *briefings* pré-trabalho também podem, ocasionalmente, se não regularmente, ser redirecionados para focar sucessos operacionais. Em vez de se concentrar nas avaliações de risco (com sua aversão implícita ao risco), fazer perguntas sobre como os trabalhadores acham que podem ser bem-sucedidos em uma tarefa pode revelar pontos de dificuldade e fontes de resiliência que valem a pena compartilhar.
- As visitas ao local de trabalho, se forem feitas por diretores ou gerentes, também podem ser orientadas para aprender como o sucesso é criado. Particularmente para eles, pode ser bastante envolvente e desprezioso perguntar quais são as coisas mais estúpidas que as pessoas precisam fazer para trabalhar para eles. Eles nem sempre podem obter uma resposta honesta, mas fazer a pergunta em si pode gerar confiança para conversas futuras. Essa forma de indagar, afinal, demonstra que as pessoas são vistas não como responsabilidade legal ou problemas a serem controlados, mas sim como fontes de adaptação e resiliência necessárias para que tudo funcione no final.

A ideia de investigar o sucesso por vezes foi colocada sob a bandeira de “consulta apreciativa” ou investigação apreciativa. O que exatamente é isso? A consulta apreciativa é uma técnica desenvolvida por Cooperrider e Srivastava na Case Western University em 1987. Seu objetivo é apoiar mudanças organizacionais autônomas e autodeterminadas. A única coisa que limita a forma como organizamos o trabalho, argumentaram Cooperrider e colegas, é a nossa própria imaginação (Cooperrider & Whitney, 2005). A investigação apreciativa busca o melhor nas pessoas e tem o cuidado de lançar suas perguntas sobre como o trabalho é feito em termos positivos. O que ela quer fazer é descobrir as capacidades positivas das pessoas e das equipes, não buscar as deficiências na busca de corrigi-las. A investigação apreciativa tem uma visão abrangente de sua parte de “investigação”: o próprio ato de fazer perguntas já muda o mundo em que essas perguntas são feitas. Eles fazem as pessoas pensarem e verbalizarem o que de outra forma não o fariam. Isso por si só cria futuros imaginados que podem inspirar ações em direção a uma forma diferente de organização. A investigação apreciativa, em última análise, quer ajudar a construir organizações em torno do que já funciona, em vez de tentar consertar o que não está funcionando.

Descentralização e organização

Vamos terminar com alguns conselhos simples. Configurar microexperimentos, contar histórias e investigar o sucesso são bons conselhos, com certeza. Mas levam tempo e comprometimento organizacional e recursos. Também exigem coragem. Claro, se você realmente se preocupa com a segurança e acredita na humanidade, capacidade inovadora, criatividade e resiliência de seu pessoal, então esses são todos grandes caminhos a serem seguidos. (Nas experiências que relatei neste capítulo, eles realmente eram. E podem ser para você também, independentemente de você acreditar ou não nessas coisas; persegui-las pode muito bem transformá-lo em um crente, se você ainda não o era.) Mas o que você pode fazer hoje? O que você pode fazer diferente quando chegar para trabalhar amanhã? Vamos voltar às características do alto modernismo autoritário – controle central, padronização e legibilidade sinóptica – e encontrar lugares para você revertê-los em sua organização. Deve haver vários. Aqui está o que você pode fazer:

- *Descentralize.* A descentralização, também conhecida como princípio de subsidiariedade ou auxiliaridade na governança, significa empurrar o poder para baixo e para fora. Isso significa para baixo a partir do alto, e para fora e longe do centro. Comece a procurar por atividades, aprovações, processos e decisões que não precisam estar perto do topo ou do centro e que provavelmente estão mais bem localizadas perto da ação. “Poder para os projetos” foi o grito de guerra para esse movimento que buscava descentralizar a segurança em uma empresa de construção. Outras organizações perceberam que a segurança não deve permanecer sob a alçada centralizada de um departamento de RH ou controle de qualidade. Em vez disso, a segurança deve ser transferida (com suporte quando necessário) para onde ela é quebrada e criada diariamente: para as operações reais e a organização do chão de fábrica responsável por elas.
- *Incentive a variação.* Isso seria o oposto do impulso para padronizar. A inovação, por definição, é não conforme; caso contrário, não seria inovadora. As pessoas geralmente têm boas razões para não querer seguir um determinado procedimento ou lista de verificação, em nítido contraste com a burocracia para a qual trabalham (que muitas vezes tem razões muito ruins para exigir tal compliance). O que é preciso é humildade e abertura para as razões que as pessoas podem apresentar e uma abertura para outras formas de trabalhar. Você pode realmente aprender algumas coisas realmente valiosas sobre como o trabalho é feito, sobre o que é necessário diariamente para que as pessoas criem sucesso.
- *Esteja aberto a outras leituras de segurança e sucesso.* A maneira de reduzir a legibilidade sinóptica – ou seja, o requisito de que tudo seja registrado e comunicado de maneira padrão e predeterminada – é se tornar muito mais aberto sobre o que você considera uma evidência de sucesso e resiliência em sua organização. Um ótimo exemplo foi uma folha de tarefas da *check list Take Five* que as equipes de detonação de uma pedreira levavam para o campo com elas. Quando estudamos como eles faziam seu trabalho com os explosivos, descobrimos que eles imprimiam devidamente a folha *Take Five* e a colocavam em algum lugar do caminhão. A frente da página nunca recebia muita atenção, se é que recebia alguma (ela tinha as etapas da tarefa e a lista de verificação *Take Five*). Mas as costas, sim. No verso da folha, as equipes faziam pequenos desenhos para traçar a coreografia da colocação de seus explosivos naquele dia. Com isso, eles poderiam resolver problemas locais, comunicar aos ou-

tros quais eram suas intenções e qual era o progresso de suas tarefas, e criar uma memória-no-mundo para todos os membros da equipe verem. Esses tipos de investimentos em segurança são totalmente ilegíveis para uma burocracia rígida. Tudo o que ele verá é a não compliance (porque a frente não está preenchida ou não está preenchida corretamente). Mas falha completamente em entender a profunda nuance na criação de resiliência de maneiras que funcionam para aquelas pessoas que realmente conduzem as tarefas críticas de segurança.

Quando você começa a fazer os três pontos acima, provavelmente está encontrando coisas que não precisa. Sua organização está (sem pensar, ou inconscientemente) seguindo processos porque o fez ontem, ou porque as pessoas se lembram vagamente de alguém lhes dizendo para fazer isso, ou porque seus colegas estão fazendo isso. É aqui que a descentralização se transforma em organização, o próximo passo para reduzir a burocracia e a compliance. Vamos voltar ao relatório que você viu mencionado no primeiro capítulo (Saines et al., 2014). Ele recomenda o seguinte (com acréscimos de vários lugares deste livro):

- *Limpe*: corte a estupidez da compliance desnecessária e da burocracia irrelevante. Pergunte ao seu pessoal: “Qual é a coisa mais estúpida que você precisa fazer para trabalhar aqui?”.
- *Desafie*: conforme recomendado pela Segurança II (veja acima e também o Capítulo 8), não pergunte o que pode dar errado, mas pergunte o que tem que dar certo. Em seguida, forneça aos trabalhadores o que eles precisam para fazer as coisas darem certo e descarte o que estiver no caminho de fazer as coisas darem certo.
- *Crie*: mude de compliance para desempenho (lembre-se do ROWE de Scott Page ou Ambiente de Trabalho Somente para Resultados) do Capítulo 9. Hesite em colocar novos tipos de mensurações (para desempenho), porque a falta de sentido e a manipulação virão assim que você fizer isso. Envolve os próprios trabalhadores na definição do que conta como desempenho.
- *Mude*: descubra como sua organização está definindo as regras hoje, quem está envolvido e o que você pode fazer para influenciar e reduzir isso. Combine quaisquer (novas) regras com a estratégia e o apetite para o risco de sua organização, ou o apetite para o risco de um departamento ou grupo específico.

- *Capitalize*: aproveite ao máximo essas mudanças e o que seu pessoal tem a lhe oferecer. Comece a acreditar no poder da auto-organização e autonomia. Use microexperimentos (veja acima) para desenvolver formas e evidências que funcionem para sua organização. As pessoas não são o seu problema, de acordo com a Segurança de Forma Diferente. Eles são seus solucionadores de problemas.

Qual é a coisa mais estúpida que você precisa fazer para trabalhar aqui?

Então comece com essa pergunta. Circule na sua própria organização e pergunte. Não é apenas um grande quebra-gelo; é também uma confirmação de que você acredita no poder dos *insights* da base. Que você acredita no que as próprias pessoas percebem e experimentam. Você não precisa dizer a elas o que é estúpido. Elas vão te dizer. Quando você começa a reunir as coisas mais idiotas que as pessoas fazem em sua organização, você descobrirá que essas são atividades que carregam um alto custo de compliance, mas não agregam nenhum valor à organização ou à sua missão. Entre os exemplos verdadeiramente tristes e bobos, você provavelmente começará a ver um padrão. Aumento do número de regras e empreendedorismo burocrático, por exemplo (lembre-se do ciclo de enfermidade progressiva do Capítulo 4.) ou a lista de verificação para trabalho sentado em escritório. Você encontrará regras redundantes e sobreposições e inconsistências e requisitos de relatórios excessivos. Você encontrará regras irrelevantes, que são resultado de ignorância ou aconselhamento ruim, que representam uma reação exagerada a um único evento de baixa probabilidade. Você encontrará coisas totalmente banais e irrelevantes que precisam subir na hierarquia para aprovação, levando a microgerenciamento, desengajamento ou cinismo (ou todos esses). O que você também pode descobrir é que simplesmente há muitos cozinheiros na cozinha (ou nas muitas cozinhas) de regras. Sua organização pode ter silos de gerenciamento de risco que não conversam entre si e que não coordenam seus resultados – sem falar em tentar controlar seus próprios fluxos de regras e restrições e requisitos de compliance.

Nós *podemos* resistir à compliance e à burocracia. É possível. Uma empresa de recursos naturais, trabalhando principalmente *upstream* em partes bastante implacáveis do mundo, foi capaz de reduzir a papelada associada ao seu próprio sistema de gerenciamento de segurança em 90%. Noventa por cento! Havia tanto desvio de regras, detritos de épocas anteriores, superespecificações, e

coisas que não tinham nada a ver com gerenciamento de segurança, mas tudo a ver com treinamento ou requisitos de seguro ou especificações técnicas, e às vezes até paternalismo, que nove em cada dez páginas do sistema de gestão de segurança podiam ser descartadas ou reescritas para caber na página restante. E o regulador adorou o resultado. Tudo que é preciso é coragem, empenho, comunicação com as partes interessadas e um pouco de tempo. Sua organização e seu pessoal ganharão muito em troca. Limpar e organizar é possível, e é muito bom para a produtividade da sua organização (Saines et al., 2014). E há muito mais que você pode fazer. Lembre-se dos pontos do capítulo anterior (e revise-os se não se lembrar). É assim que um anarquista pode recomendar que você governe a segurança em sua organização:

1. Mude o título do cargo do seu gerente de dano zero.
2. Promova a segurança como um princípio orientador compartilhado.
3. Otimize a eficiência local, mas esteja disposto a fazer sacrifícios.
4. Facilite a interação e construa conexões entre pessoas da sua organização.
5. Crie recursos para auto-organização.
6. Elimine as exortações na forma de cartazes, *slogans*.
7. Elimine metas e bônus gerenciais por desempenho de segurança.
8. Elimine as observações de segurança, particularmente aquelas com alvos numéricos.
9. Permita orgulho da perícia no trabalho.
10. Facilite a novidade e a diversidade.
11. Crie as condições para que a motivação intrínseca floresça.

Nada disso transforma você em um anarquista de segurança completo, nem transforma sua organização em um exemplo de anarquismo. Mas leva você a olhar para sua organização com, como Scott diria, “um viés anarquista”. Você está olhando através dos olhos de alguém que começou a entender que deve haver maneiras melhores de fazer essas coisas, de resolver esses problemas. E essas melhores maneiras, essas soluções mais eficazes, podem ser encontradas entre as próprias pessoas que enfrentam concretamente os problemas em seus locais de trabalho todos os dias. É aí que o engajamento, a propriedade e a inovação podem ser encontrados, porque – como Kropotkin nos lembra – a capacidade para isso já existe.

Mas... e os advogados?

Claro, pode haver pessoas que lhe dirão que você precisa ter todas essas regras burocráticas e requisitos de compliance – mesmo que sejam estúpidos –, já que você terá problemas legais se não o fizer. Elas lhe dirão que o anarquismo de segurança é perigoso e possivelmente muito caro. O que podemos fazer é engajar as partes interessadas jurídicas na conversa sobre isso. Porque a pesquisa mostra que existem maneiras melhores de gerenciar a responsabilidade do que escrever mais regras, criar mais papelada e exigir mais compliance. Na verdade, é o contrário. Quanto mais uma organização criou para cumprir, mais ela pode ser responsabilizada – em uma audiência judicial, uma auditoria, uma inspeção, uma ação judicial (Long, Smith & Ashhurst, 2016). Basta lembrar o exemplo do Capítulo 1 da proliferação de diretrizes para as melhores práticas em uma sala de cirurgia de hospital (ler todas elas levaria 2 mil anos). Todas essas regras, todas essas diretrizes e requisitos podem dar aos advogados (e têm dado aos advogados) um prato cheio (Johnstone, 2017).

Mais regras não são uma boa maneira de gerenciar a responsabilidade. E, por mais que sua organização as tenha implementado para mostrar que tomou todas as precauções razoáveis, advogados inteligentes sempre podem encontrar lugares em que ela não o fez (Tooma, 2017). Quanto mais você especificar, mais fácil será encontrar exatamente os lugares em que você não especificou algo. Portanto, mais regras, mais burocracia e mais compliance não se traduzem imediatamente em uma melhor gestão de responsabilidades legais. Elas podem muito bem significar o oposto. E elas certamente significam menos produtividade, menos felicidade entre seu pessoal, menos inovação, menos criatividade, menos engajamento e propriedade, menos resiliência e menos humanidade. Mais regras, burocracia e compliance – como os grandes desastres recentes mostram – também significam que é mais provável que você convide precisamente o acidente que está tentando evitar. Os exemplos históricos de evitar a compliance e a burocracia costumam ser muito bem-sucedidos – desde os tempos medievais até a nossa época. Como disse Thomas Edison, inventor e fundador da General Electric: “Droga, não há regras aqui... estamos tentando realizar alguma coisa”.

Referências

- Adams, M. A. (2009). Australian overregulation: Effect on directors' liability. *Keeping Good Companies*, 61(2), 94-97.
- Almklov, P. G., Rosness, R., & Størkersen, K. (2014). When safety science meets the practitioners: Does safety science contribute to marginalization of practical knowledge? *Safety science*, 67, 25-36.
- Amalberti, R. (2001). The paradoxes of almost totally safe transportation systems. *Safety Science*, 37(2-3), 109-126.
- Amalberti, R. (2006). Optimum system safety and optimum system resilience: Agonistic or antagonistic concepts. In E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. G. Leveson (Eds.), *Resilience engineering: Concepts and precepts* (pp. 253-274). Aldershot: Ashgate Publishing Co.
- Amalberti, R. (2013). *Navigating safety: Necessary compromises and trade-offs – theory and practice*. Heidelberg: Springer.
- Amalberti, R., Auroy, Y., Berwick, D., & Barach, P. (2005). Five system barriers to achieving ultrasafe healthcare. *Annals of Internal Medicine*, 142(9), 756-764.
- Anand, N. (1851). A vision of the repeal of the window-tax. *Punch Magazine*, XVIII (London, CC by 4.0), 165.
- Anand, N. (2012, 5 de janeiro). David Cameron: Business have “culture of fear” about health and safety. *London, UK: The Daily Telegraph*, p. 8.
- Anand, N. (2013, 12 de abril). Jail for safety manager for lying about injuries. *Washington Examiner*. Disponível em: <http://washingtonexaminer.com/article/feed/2088502>
- Anand, N. (2016, 15 de setembro). Managers must face up to the risk of creating meaningless safety metrics. *TradeWinds*, 21-22.
- Antonsen, S. (2009a). Safety culture and the issue of power. *Safety Science*, 47(2), 183-191.
- Antonsen, S. (2009b). Safety culture assessment: A mission impossible? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(4), 242-254.
- Arendt, H. (1967). *The origins of totalitarianism* (3rd ed.). London: George Allen & Unwin Ltd.

- Armstrong, K. (1993). *A history of God: The 4,000-year quest of Judaism, Christianity and Islam*. New York: Ballantine Books.
- Baker, J. A. (2007). *The report of the BP U.S. refineries independent safety review panel*. Washington, DC: ProPublica
- Barnett, A., & Wang, A. (2000). Passenger mortality risk estimates provide perspectives about flight safety. *Flight Safety Digest*, 19(4), 1-12.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: Sage Publications Ltd.
- Bellamy, L. J. (2015). Exploring the relationship between major hazard, fatal and non-fatal accidents through outcomes and causes. *Safety Science*, 71, 93-103.
- Berger, P. L. (1967). *The social reality of religion*. London: Faber.
- Berlinger, N. (2005). *After harm: Medical error and the ethics of forgiveness*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Besnard, D., & Hollnagel, E. (2014). I want to believe: Some myths about the management of industrial safety. *Cognition, Technology and Work*, 16(1), 13-23.
- Betbeze, P. (2013, fevereiro). Supply, patient tracking pays off big for healthcare system. *HealthLeaders Media*, 1-2.
- Bieder, C., & Bourrier, M. (Eds.). (2013). *Trapping safety into rules: How desirable or avoidable is proceduralization?* Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- Billings, C. E. (1997). *Aviation automation: The search for a human-centered approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bird, R. E., & Germain, G. L. (1985). *Practical loss control leadership*. Loganville, GA: International Loss Control Institute.
- BP. (2010). *Deepwater horizon accident investigation report*. London: British Petroleum.
- Brooks, D. (2016, 9 de agosto). The great affluence fallacy. *The International New York Times, Opinion*, p. 7.
- Bryson, B. (2013). *One Summer: America 1927*. London: Doubleday.
- CAIB. (2003). *Report volume 1, August 2003*. Washington, DC: Columbia Accident Investigation Board.
- Carley, W. M. (1999). Swissair pilots differed on how to avoid crash. *Wall Street Journal*. New York, WSJ. 21 de janeiro, p. 15.
- Chomsky, N. (1967). *American power and the new Mandarins*. New York: Random House.
- Chomsky, N. (2013). *On anarchism*. New York: The New Press.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Cilliers, P. (2002). Why we cannot know complex things completely. *Emergence*, 4(1/2), 77-84.
- Clark, J. C. D. (2012). Secularization and modernization: The failure of a “grand narrative”. *The Historical Journal*, 55(1), 161-194.
- Clarke, L., & Perrow, C. (1996). Prosaic organizational failure. *American Behavioral Scientist*, 39(8), 1040-1057.
- Collins, R. (2013). Losing faith in lost time injuries. *ASM*, 3, 4-5.

- Cook, R. I., & Rasmussen, J. (2005). "Going solid": A model of system dynamics and consequences for patient safety. *Qual Saf Health Care*, 14(2), 130-134. doi:14/2/130 [pii] 10.1136/qshc.2003.009530
- Cook, R. I., & Woods, D. D. (1994). Operating at the sharp end: The complexity of human error. In M. S. Bogner (Ed.), *Human error in medicine* (pp. 255-310). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- CSB. (2007). *Investigation report: Refinery explosion and fire, BP, Texas City, Texas, March 23, 2005* (Report No. 2005-04-I-TX). Washington, DC: U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board.
- CSB. (2016a). *Investigation report volume 3: Drilling rig explosion and fire at the Macondo Well, Deepwater Horizon Rig, Mississippi Canyon 252, Gulf of Mexico, April 10, 2010 (11 fatalities, 17 injured, and serious environmental damage)* (Report No. 2010-10-I-OS). Washington, DC: U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board.
- CSB. (2016b). *West Fertilizer Company fire and explosion: 15 fatalities, more than 260 injured* (Report 2013-02-I-TX). Washington, DC: U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board.
- Debono, D. S., Greenfield, D., Travaglia, J. F., Long, J. C., Black, D., Johnson, J., & Braithwaite, J. (2012). Nurses' workarounds in acute healthcare settings: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 13, 175-183.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 659-672.
- Degani, A., & Wiener, E. L. (1990). *Human factors of flight-deck checklists: The normal checklist*. Moffett Field, CA: NASA.
- De Keyser, V., Decortis, F., & Van Daele, A. (1988). The approach of Francophone ergonomics: Studying new technologies. In V. De Keyser, T. Qvale, B. Wilpert, & S. A. Ruiz-Quintallina (Eds.), *The meaning of work and technological options* (pp. 148-163). New York: Wiley.
- Dekker, S. W. A. (2001). Follow the procedure or survive. *Human Factors and Aerospace Safety*, 1(4), 381-385.
- Dekker, S. W. A. (2003). Failure to adapt or adaptations that fail: Contrasting models on procedures and safety. *Applied Ergonomics*, 34(3), 233-238.
- Dekker, S. W. A. (2007a). Doctors are more dangerous than gun owners: A rejoinder to error counting. *Human Factors*, 49(2), 177-184.
- Dekker, S. W. A. (2007b). Eve and the serpent: A rational choice to err. *Journal of Religion & Health*, 46(1), 571-579.
- Dekker, S. W. A. (2011). *Drift into failure: From hunting broken components to understanding complex systems*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.

- Dekker, S. W. A. (2013). *Second victim: Error, guilt, trauma and resilience*. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor & Francis.
- Dekker, S. W. A. (2014a). The bureaucratization of safety. *Safety Science*, 70, 348-357.
- Dekker, S. W. A. (2014b). *The field guide to understanding "human error"*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- Dekker, S. W. A. (2014c). The psychology of accident investigation: Epistemological, preventive, moral and existential meaning-making. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 16(3), 202-213.
- Dekker, S. W. A. (2015). *Safety differently: Human factors for a new era*. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor and Francis.
- Dekker, S. W. A. (2016). *Just culture: Restoring trust and accountability in your organization*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Dekker, S. W. A. (2017). *The end of heaven: Disaster and suffering in a scientific age*. London: Routledge.
- Dekker, S. W. A., Long, R., & Wybo, J. L. (2016). Zero vision and a Western salvation narrative. *Safety Science*, 88, 219-223.
- Dekker, S. W. A., & Pitzer, C. (2016). Examining the asymptote in safety progress: A literature review. *Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22(1), 57-65.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- DePasquale, J. P., & Geller, E. S. (1999). Critical success factors for behaviorbased safety: A study of twenty industry-wide applications. *Journal of Safety Research*, 30(4), 237-249.
- DOE. (2002). *The Department of Energy behavior based safety process: Volume 1, summary of behavior based safety* (DOE Handbook 11/05/02). Washington, DC: Department of Energy.
- Dörner, D. (1989). *The logic of failure: Recognizing and avoiding error in complex situations*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Douglas, M. (1992). *Risk and blame: Essays in cultural theory*. London: Routledge.
- Downer, J. (2013). Disowning Fukushima: Managing the credibility of nuclear reliability assessment in the wake of disaster. *Regulation & Governance*, 7(4), 1-25.
- Du Gray, P. (2000). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. London: Sage.
- Dworkin, R. (1994). *Life's dominion*. New York: Vintage.
- Ehrman, B. (2008). *God's problem: How the Bible fails to answer our most important question: Why we suffer*. New York: Harper Collins.
- Elkind, P., Whitford, D., & Burke, D. (2011, 24 de janeiro). BP: "An accident waiting to happen". *Fortune*, 85, 1-14.
- Eurocontrol. (2008). *Critical Incident Stress Management: User implementation guidelines*. Brussels: Eurocontrol.
- Eurocontrol. (2013). *From safety-I to safety-II: A white paper*. Brussels: Eurocontrol.
- Evans, C., & Holmes, L. (Eds.). (2013). *Re-tayloring management: Scientific management a century on*. Farnham, UK: Gower.

- Evans, R. (2007). *A history of Queensland*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ezzat, A., Brussoni, M., Schneeberg, A., & Jones, S. J. (2013, setembro). "Do as we say, not as we do": A cross-sectional survey of injuries in injury prevention professionals. *Injury Prevention*. doi:10.1136/injuryprev-2013-040913
- Fischer, F., Sirianni, C., & Geppert, M. (Eds.). (1994). *Critical studies in organization and bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (1st American ed.). New York: Pantheon Books.
- Foucault, M. (1980). Truth and power. In C. Gordon (Ed.), *Power/Knowledge* (pp. 80-105). Brighton: Harvester.
- Frederick, J., & Lessin, N. (2000). The rise of behavioural-based safety programmes. *Multinational Monitor*, 21, 11-17.
- Furseth, I., & Repstad, P. (2006). *An introduction to the sociology of religion: Classical and contemporary perspectives*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- GAO (2012). *Workplace safety and health: Better OSHA guidance needed on safety incentive programs (Report to Congressional Requesters, GAO-12-329)* (GAO-12-329). Washington, DC: Government Accountability Office.
- Gawande, A. (2014). *Being mortal: Illness, medicine, and what matters in the end*. London: Profile Books.
- Gergen, K. J. (2013). *A cycle of progressive infirmity*. Paper presented at the Global Summit on Diagnostic Alternatives, Swarthmore, PA.
- Goddard, H. H. (1914). *Feeble-mindedness: Its causes and consequences*. New York: Palgrave Macmillan.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Anchor Books.
- Graeber, D. (2013, 17 de agosto). On the phenomenon of bullshit jobs. *Strike*, 8, 10-11.
- Graham, B., Reilly, W. K., Beinecke, F., Boesch, D. F., Garcia, T. D., Murray, C. A., & Ulmer, F. (2011). *Deep water: The Gulf oil disaster and the future of offshore drilling (Report to the President)*. Washington, DC: National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling.
- Gray, G. C. (2009). The responsabilization strategy of health and safety. *British Journal of Criminology*, 49, 326-342.
- Green, J. (1997). *Risk and misfortune: The social construction of accidents*. London: Routledge.
- Grote, G. (2012). Safety management in different high-risk domains: All the same? *Safety Science*, 50(10), 1983-1992.
- Grote, G. (2015). Promoting safety by increasing uncertainty: Implications for risk management. *Safety Science*, 71, 71-79.
- Hacking, I. (1990). *The taming of chance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hale, A. R. (1995). Occupational health and safety professionals and management: Identity, marriage, servitude or supervision? *Safety Science*, 20, 233-245.

- Hale, A. R., & Borys, D. (2013a). Working to rule or working safely? Part 2: The management of safety rules and procedures. *Safety Science*, 55, 222–231.
- Hale, A. R., & Borys, D. (2013b). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety Science*, 55, 207–221.
- Hale, A. R., Borys, D., & Adams, M. (2013). Safety regulation: The lessons of workplace safety rule management for managing the regulatory burden. *Safety Science*, 71, 112–122.
- Hales, C. (2013). Stem cell, pathogen or fatal remedy: The relationship of Taylor's principles of management to the wider management movement. In C. Evans & L. Holmes (Eds.), *Re-tayloring management: Scientific management a century on* (pp. 15–39). Farnham, UK: Gower.
- Hallowell, M. R., & Gambatese, J. A. (2009). Construction safety risk mitigation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1316–1323.
- Harrison, S., & Dowswell, G. (2002). Autonomy and bureaucratic accountability in primary care: What English general practitioners say. *Sociology of Health & Illness*, 24(2), 208–226.
- Hasle, P., & Zwetsloot, G. I. J. M. (2011). Editorial: Occupational health and safety management systems: Issues and challenges. *Safety Science*, 49(7), 961–963.
- Haugen, A. S., Softeland, E., & Eide, G. E. (2013). Impact of the World Health Organization checklist on safety culture in the operating theater: A controlled intervention study. *British Journal of Anaesthesia*, 110, 807–815.
- Heinrich, H. W., et al. (1980). *Industrial accident prevention (5th edition)*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Henriqson, E., Schuler, B., Winsen, R., & Dekker, S. W. A. (2014). The constitution and effects of safety culture as an object in the discourse of accident prevention: A Foucauldian approach. *Safety Science*, 70, 465–476.
- Heylighen, F., Cilliers, P., & Gershenson, C. (2007). Complexity and philosophy. In J. Bogg & R. Geyer (Eds.), *Complexity, science and society* (pp. 117–134). Oxford, UK: Radcliffe publishing.
- Hlavaty, C., Hassan, A., & Norris, M. (2014, November 16). Investigation begins into 4 workers deaths at La Porte plant. *Houston Chronicle, Sunday*, pp. 1–4.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan: The matter, form and power of a commonwealth, ecclesiastical and civil*. London, St. Pauls Church-Yard: Andrew Crooke at the Green Dragon.
- Hollnagel, E. (2012, February 22–24). *Resilience engineering and the systemic view of safety at work: Why work-as-done is not the same as work-as-imagined*. Artigo apresentando em *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme*, 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, pp. 19–24, Universität Kassel, Fachbereich Maschinenbau.
- Hollnagel, E. (2014a). Is safety a subject for science? *Safety Science*, 67, 21–24.
- Hollnagel, E. (2014b). *Safety I and safety II: The past and future of safety management*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.

- Hollnagel, E. (2014c). *Safety-I and safety-II: The past and future of safety management*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- Hollnagel, E., Nemeth, C. P., & Dekker, S. W. A. (2008). *Resilience engineering: Remaining sensitive to the possibility of failure*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Co.
- Hopkins, A. (2001). *Lessons from Esso's gas plant explosion at Longford*. Canberra, Australia: Australian National University.
- Hopkins, A. (2006). What are we to make of safe behaviour programs? *Safety Science*, 44, 583-597.
- Hopkins, A. (2015). *Risky rewards: How company bonuses affect safety*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- HSE. (2011). *School trips and outdoor learning activities: Tackling the health and safety myths* (H. A. S. Executive, Ed.). Liverpool: UK Health and Safety Executive.
- Jacobs, D. (2007, novembro-dezembro). A catalyst for change in workers' compensation. *Professional Case Management*, 12, 357-361.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Chicago: Houghton Mifflin.
- Johnstone, R. E. (2017). Glut of anesthesia guidelines a disservice, except for lawyers. *Anesthesiology News*, 42(3), 1-6.
- Junger, S. (2016). *Tribe: On homecoming and belonging*. London: HarperCollins.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Kehlmann, D. (2005). *Die Vermessung der Welt (Measuring the world)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Koivupalo, M., Sulasalmi, S., Rodrigo, P., & Väyrynen, S. (2015). Health and safety management in a changing organisation: Case study global steel company. *Safety Science*, 74, 128-139.
- Krause, T. R., & Seymour, K. J. (1999). Long-term evaluation of a behavior based method for improving safety performance: A meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science*, 32, 1-18.
- Kropotkin, P. (1892). *La Conquete du Pain (The Conquest of Bread)*. Paris: Tresse & Stock.
- Kugel, J. L. (2007). *How to read the Bible: A guide to scripture, then and now*. New York: Free Press.
- Kuipers, C. (2006, 21 de abril). *Gedeelde ruimte in en om Drachten: Beroemd, berucht en beter [Shared space in and around Drachten: Famous, infamous and better]*. Artigo apresentando em Shared Spacecongres, Haren, Groningen, The Netherlands.
- Leape, L. L. (1994). Error in medicine. *JAMA*, 272(23), 1851-1857.
- Leonhardt, J., & J. Vogt (2006). *Critical incident stress management in aviation*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Co.
- Lipton, E. (2017). Republicans push to cut oil and gas rules. *New York Times*, p. 6.
- Lofquist, E. A. (2010). The art of measuring nothing: The paradox of measuring safety in a changing civil aviation industry using traditional safety metrics. *Safety Science*, 48, 1520-1529.

- Loimer, H., & Guarnieri, M. (1996). Accidents and acts of God: A history of the terms. *American Journal of Public Health*, 86(1), 101-107.
- Long, R. (2012). *For the love of zero: Human fallibility and risk*. Canberra: Human Dymensions.
- Long, R., Smith, G., & Ashhurst, G. (2016). *Risky conversations: The law, social psychology and risk*. Kambah, ACT: Scotoma Press.
- Lowood, H. (1990). The calculating forester: Quantification, cameral science, and the emergence of scientific forestry management in Germany. In T. Frangsmyr, J. L. Heilbron, & R. E. Rider (Eds.), *The quantifying spirit in the 18th century* (pp. 315-343). Berkeley, CA: University of California Press.
- LSE. (2009, 24 de abril). When performance-related pay backfires. *Financial*, 6(4), 1.
- Madar, C. (2016, 24 de agosto). The real crime is what's not done. *The New York Times*, p. 8.
- Madigan, M. (2011, 21 de abril). Can-do bushies baffled by public-safety bureaucracy. *The Courier-Mail*, p. 5.
- Manuele, F. A. (2011, outubro). Reviewing Heinrich: Dislodging two myths from the practice of safety. *Professional Safety*, 52-61.
- Marsh, T. (2013). *Talking safety: A user's guide to world class safety conversation*. Farnham, UK: Gower Publishing.
- Marshall, P. (2008). *Demanding the impossible: A history of anarchism*. New York: Harper Perennial.
- McDonald, N., Corrigan, S., & Ward, M. (2002). *Well-intentioned people in dysfunctional systems*. Artigo apresentando em 5th Workshop on Human Error, Safety and Systems Development, Newcastle, Australia.
- McMaster, H. R. (1997). *Dereliction of duty: Lyndon Johnson, Robert McNamara, the Joint Chiefs of Staff, and the lies that led to Vietnam*. New York: Harper Perennial.
- Meddings, J., Reichert, H., Greene, M. T., Safdar, N., Krein, S. L., Olmsted, R. N., . . . Saint, S. (2016). Evaluation of the association between Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSOPS) measures and catheter-associated infections: Results of two national collaboratives. *BMJ Quality and Safety*. doi:10.1136/bmjqs-2015-005012
- Mendelhoff, J. (1981). Does overregulation cause underregulation? The case of toxic substances. *Regulation*, 5(5), 47.
- Miller, P., Kyaw-Myint, S. M., Hmeidan, M., & Burbidge, H. (2006). *Workrelated mental disorders in Australia*. Canberra, ACT: Australian Safety and Compensation Council.
- Mills, S. (2003). *Michel Foucault*. London, New York: Routledge.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mokyr, J. (1992). *The lever of riches: Creativity and economic progress*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Naim, M. (2013). *The end of power: From boardrooms to battlefields and churches to states, why being in charge isn't what it used to be*. New York: Basic Books.

- National Safety Council. (2004). *Injury facts 2004 edition*. Itasca, IL: National Safety Council.
- Newlan, C. J. (1990). *Late capitalism and industrial psychology: A Marxian critique* (Master of Arts), San Jose State University, San Jose, CA.
- Nietzsche, F. (1886). *Jenseits von Gut und Böse: Vorspiel einer Philosophie der Zukunft [Beyond good and evil: Prelude to a philosophy of the future]*. Leipzig: C. G. Neumann.
- NTSB. (2002). *Loss of control and impact with Pacific Ocean, Alaska Airlines Flight 261 McDonnell Douglas MD-83, N963AS, about 2.7 miles north of Anacapa Island, California, January 31, 2000 (AAR-02/01)*. Washington, DC: National Transportation Safety Board.
- Oberg, M. (2016). *The Woolworths project: Organisational report*. Brisbane, Australia: Safety Science Innovation Lab, Griffith University.
- Ogilvie, S. (2011). *Institutions and European trade: Merchant guilds 1000-1800*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ogus, A. I. (2004). *Regulation: Legal form and economic theory*. London: Hart.
- O'Loughlin, M. G. (1990). What is bureaucratic accountability and how can we measure it? *Administration & Society*, 22, 275-302.
- O'Neill, S., McDonald, G., & Deegan, C. M. (2015). Lost in translation: Institutionalised logic and the problematisation of accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2), 180-209.
- Packer, G. (2015, 31 de agosto). The other France: Are the suburbs of Paris incubators of terrorism. *The New Yorker*, p. 8.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools and societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Palmieri, P. A., Peterson, L. T., Pesta, B. J., Flit, M. A., & Saettone, D. M. (2010). Safety culture as a contemporary healthcare construct: Theoretical review, research assessment and translation to human resource management. *Strategic Human Resource Management in Healthcare*, 9, 97-133.
- Peltzman, S. (1975). The effects of automobile safety regulation. *Journal of Political Economy*, 83(4), 677-726.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Books.
- Pidgeon, N. F., & O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: Why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1-3), 15-30.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspective*, 9(4), 97-118.
- Prigogine, I. (2003). *Is future given?* London: World Scientific Publishing Co.
- Rae, D. (2016). Tales of disaster: The role of accident storytelling in safety teaching. *Cognition, Technology and Work*, 18(1), 1-10.

- Raman, J., Leveson, N. G., Samost, A. L., Dobrilovic, N., Oldham, M., Dekker, S. W. A., & Finkelstein, S. (2016). When a checklist is not enough: How to improve them and what else is needed. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 152(2), 585–592.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science*, 27(2-3), 183–213.
- Raz, J. (Ed.). (1990). *Authority*. New York: New York University Press.
- Reason, J. T. (2008). *The human contribution: Unsafe acts, accidents and heroic recoveries*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- Rebbit, D. (2013). The dissenting voice. *Professional Safety*, 58(4), 58–61.
- Rediker, M. (1987). *Between the devil and the deep blue sea: Merchant seamen, pirates, and the Anglo-American maritime world, 1700–1750*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Reiman, T., et al. (2015). Principles of adaptive management in complex safetycritical organizations. *Safety Science*, 71(B), 80–92.
- Reis, T. (Writer). (2014). How wearing a hard-hat can threaten wildlife. *ABC Environment*. Australia: Australian Broadcasting Corporation.
- Rochlin, G. I., LaPorte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The self-designing high reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40, 76–90.
- Roed-Larsen, S., Stoop, J., & Funnemark, E. (2005). *ESReDA shaping public safety investigations of accidents in Europe*. Hovik, Norway: Det Norske Veritas.
- Root, W., & De Rochemont, R. (1981). *Eating in America*. New York: Ecco Press.
- Routledge, P. (2010, 26 de março). Teachers should be taught a lesson over stupide health and safety rules. *Mirror*, 8.
- Saines, M., Strickland, M., Pieroni, M., Kolding, K., Meacock, J., Nur, N., & Gough, S. (2014). *Get out of your own way: Unleashing productivity*. Sydney, Australia: Deloitte Touche Tohmatsu.
- Salminen, S., Saari, J., Saarela, K. L., & Rasanen, T. (1992). Fatal and non-fatal occupational incidents: Identical versus differential causation. *Safety Science*, 15, 109–118.
- Salonemi, A., & Oksanen, H. (1998). Accidents and fatal accidents: Some paradoxes. *Safety Science*, 29, 59–66.
- Santhebennur, M. (2013). Picking up the pieces: Indonesian mine collapse. *Australian Mining*, 25, 4–5.
- Schulman, P. (2013). Procedural paradoxes and the management of safety. In C. Bieder & M. Bourrier (Eds.), *Trapping safety into rules: How desirable or avoidable is proceduralization?* (pp. 243–255). Farnham, UK: Ashgate Publishing Co.
- Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Scott, J. C. (2012). *Two cheers for anarchism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sheratt, F. (2014). Exploring “Zero Target” safety programmes in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, 32(7-8), 737–748.

- Silbey, S. (2009). Taming Prometheus: Talk about safety and culture. *Annual Review of Sociology*, 35, 341-369.
- Simmons, R. (2012, maio). The stranglehold of bureaucracy. *The Safety & Health Practitioner*, 30, 20.
- Slovic, P. (2007). "If I look at the mass I shall never act": Psychic numbing and genocide. *Judgment and Decision Making*, 2, 79-95.
- Snook, S. A. (2000). *Friendly fire: The accidental shootdown of US Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Stearns, P. N. (1990). "So Much Sin": The decline of religious discipline and the "Tidal Wave of Crime". *Journal of Social History*, 23(3), 535-552.
- Stock, C. T., & Sundt, T. (2015). Timeout for checklists? *Annals of Surgery*, 261(5), 841-842.
- Stoffer, R. (2016, 15 de setembro). Spaanse machinist laat 109 treinpassagiers halverwege traject aan hun lot over uit protest (Spanish train driver leaves 109 passengers stranded halfway their trip in protest). *Spanje Vandaag: Actueel Spanje Nieuws*, p. 1.
- Stoop, J., & Dekker, S. W. A. (2012). Are safety investigations proactive? *Safety Science*, 50, 1422-1430.
- Storkersen, K., Antonsen, S., & Kongsvik, T. (2016). One size fits all? Safety management regulation of ship accidents and personal injuries. *Journal of Risk Research*, 20(7), 1-19. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13669877.2016.1147487>
- Taylor, C. (1912). *Hearing before special committee of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop management under authority of House Resolution 90, Vol. III, pp. 1377-1508, January 25*. Washington, DC: US Library of Congress.
- Taylor, C. (2007). *A secular age*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tooma, M. (2017). *Safety, security, health and environment law* (2nd ed.). Annandale, NSW: The Federation Press.
- Townsend, A. S. (2013). *Safety can't be measured*. Farnham, UK: Gower Publishing.
- Tozer, J., & Hargraeves, H. (2016). *Lost miners: The tragic toll of FIFO work*. Canberra: SBS.
- TSB. (2014). *Railway investigation report: Runaway and main-track derailment, Montreal, Maine & Atlantic Railway Freight Train MMA-002, Mile 0.23, Sherbrooke Subdivision, Laq-Megantic, Quebec 6 July 2013* (Report R13D0054). Gatineau, QC: Transportation Safety Bureau.
- Tullberg, J. (2006). Excesses of responsibility: Reconsidering company liability. *Journal of Business Ethics*, 64, 69-81.
- Turner, B. A. (1978). *Man-made disasters*. London: Wykeham Publications.
- Vaughan, D. (1996). *The challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.
- Venhuizen, G. (2017, 20 de fevereiro). Hij is de dokter voor alle mensen op zee (He is the doctor of all people at sea). *NRC De Week (International Edition of NRC Handelsblad)*, p. 12.

- Ward, C. (2004). *Anarchism: A very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wears, R. L., & Hunte, G. S. (2014). Seeing patient safety “like a state”. *Safety Science*, 67, 50–57.
- Weber, M. (1905/1950). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner’s.
- Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: Transaction Books.
- Wilkinson, S. (1994). The November Oscar incident. *Air & Space*, 18, 80–87.
- Withey, A. (Escritor) & ABC (Diretor). (2009). Crazy rail safety rules blamed for delays, *ABC News*, 11 November, 12:38 pm. Brisbane, QLD: Australian Broadcasting Corporation.
- Witz, A. (1990). Patriarchy and professions: The gendered politics of occupational closure. *Sociology*, 24(4), 675–690.
- Wood, M. (2015). Shadows in caves? A re-assessment of public religion and secularization in England today. *European Journal of Sociology*, 56(2), 241–270.
- Woods, D. D. (2003). *Creating foresight: How resilience engineering can transform NASA’s approach to risky decision making*. Washington, D.C.: US Senate Testimony for the Committee on Commerce, Science and Transportation, John McCain, chair.
- Woods, D. D. (2006). How to design a safety organization: Test case for resilience engineering. In E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. G. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and precepts* (pp. 296–306). Aldershot, UK: Ashgate Publishing Co.
- Woods, D. D., Dekker, S. W. A., Cook, R. I., Johannesen, L. J., & Sarter, N. B. (2010). *Behind human error*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Co.
- Woods, D. D., & Shattuck, L. G. (2000). Distant supervision–local action given the potential for surprise. *Cognition, Technology & Work*, 2(4), 242–245.
- Wowak, A. J., Mannor, M. J., & Wowak, K. D. (2015). Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1082–1092. doi: 10.1002/smj.2277
- Wright, L., & van der Schaaf, T. (2004). Accident versus near miss causation: A critical review of the literature, an empirical test in the UK railway domain, and their implications for other sectors. *Journal of Hazardous Materials*, 111(1–3), 105–110.
- Wright, R. (2009). *The evolution of God*. New York: Little, Brown and Company.
- Zimmerman, R. (1991). Risk Bureaucracies in Environmental Health and Safety Management. *Journal of Energy Engineering*, 117(3), 97–114.
- Zwetsloot, G. I. J. M., Kines, P., Wybo, J. L., Ruotsala, R., Drupsteen, L., & Bezemer, R. A. (2017). Zero accident vision based strategies in organizations: Innovative perspectives. *Safety Science*, 91, 260–268.



www.blucher.com.br

ISBN 978-65-5506-795-8



9 786555 067958

Blucher