

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 móbil 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.