

## 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.<sup>1</sup>

“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, Rosenesss 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.