

## 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.<sup>1</sup>

- *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 nihilista, 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 taoistas 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.<sup>2</sup> 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 trapações, 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 aqueles 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.