

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Quando a gestão impede a segurança: alternativa em favor de sistemas resilientes

When management hinders security: an alternative in support of resilient systems

Cuando la gestión frena la seguridad: una alternativa en apoyo a sistemas resilientes

GUSTAVO HENRIQUE PETEAN ¹

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG), GOIÁS – GO, BRASIL



Sydney Dekker. (2023). *O anarquista da segurança: apoiando-se na perícia e na inovação humanas, reduzindo burocracia e compliance* (Tradução de Flora Maria Gomide Vezzà). Blucher. ISBN 978-65-5506-796-5.

Palavras-chave: Burocracia. Acidente de trabalho. Normatizações.

Keywords: Bureaucracy. Workplace accidents. Standardization.

Palabras clave: Burocracia. Accidentes de trabajo. Normatización.

Sydney Dekker é professor e diretor do laboratório Safety Science Innovation, da Universidade Griffith, em Brisbane, Austrália. O conjunto de sua obra insere-se na formulação de novos paradigmas no campo da Segurança de Sistemas. Junto com Eric Hollnagel, autor de “*Safety-I and Safety-II*” (Hollnagel, 2014), sustenta uma perspectiva inovadora e desburocratizante dos serviços de segurança, sob a qual a segurança do trabalho depende menos do controle e da normatização das atividades de produção. Além disso, evidencia que os serviços que suportam as atividades de execução, nas palavras do autor, “[...] ajudam a escolher soluções efetivas e suprimir e autocorrigir o que não funciona” (Dekker, 2023, p. 26). Nessa linha, a segurança efetiva-se por meio da participação dos trabalhadores e de interações com especialistas na realização das atividades cotidianas.

A perspectiva apresentada no texto possibilita aos profissionais de gestão reflexões que extrapolam o campo da segurança. O excesso de normatizações e regras que infantilizam os trabalhadores são colocadas em xeque pelo autor. Por sua vez, ele reforça a necessidade e valorização da coordenação horizontal, apresentada no conceito da segurança vernacular, a qual “[...] baseia-se na experiência e especialização dos trabalhadores. Permite-lhes adaptar as regras e procedimentos às circunstâncias locais” (Dekker, 2023, p. 215). No processo formativo dos administradores, o texto pode ser utilizado como material complementar na graduação e leitura indispensável na pós-graduação.

A defesa da prática do anarquismo da segurança não se funda no sentido político da anarquia. O autor propõe a adoção da *coordenação horizontal* em substituição às relações hierárquicas verticalizadas. No contexto brasileiro, a proposta de Dekker está próxima ao conceito de “gestão coletivista de trabalho” (Faria, 2017). Sua contribuição pauta-se na valorização da

Resenha Bibliográfica recebida em 15 de março de 2023 e aceita para publicação em 01 de setembro de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230059>

coordenação horizontal, no poder da diversidade e na experiência dos trabalhadores e equipes. Esse é o objetivo principal do livro: apresentar proposta concreta de novas práticas da segurança, tais como eliminação de metas e bônus, de gerências por desempenho de segurança, de exortações na forma de cartazes e *slogans*; além da facilitação da novidade e da diversidade e de condições favoráveis ao florescimento da motivação intrínseca.

Sua crítica é endereçada à gestão predominante da segurança do trabalho tanto nas organizações, quanto nas empresas especializadas e seguradoras. Observa-se, no caso da Austrália, um aumento significativo nos gastos com segurança, o que não diminuiu, no entanto, os acidentes e os agravos relacionadas ao trabalho. Esse modelo de segurança demonstrou-se, assim, pouco efetivo. O autor aponta um aumento de “[...] 13% no financiamento projetado para a regulamentação da segurança de 1990 a 1993” (Dekker, 2023, p. 51), somado a um aumento de 5,9%, em 1996, para 9,6%, em 2014, na força de trabalho dedicada ao *compliance*. Argumenta que, em 2010, aproximadamente 6% do PIB australiano foram gastos apenas com o “cumprimento das regras governamentais” (Dekker, 2023, p. 51). Daí a importância de alternativas.

Dekker tece críticas ao sistema de segurança do trabalho voltado a criar mais e mais procedimentos, muitas vezes descolados da realidade. Para além disso, a crítica se estende ao *modus operandi* da gerência. A gestão de segurança faz uso de referenciais e práticas provenientes das ciências da administração a fim de controlar e guiar a função de segurança dos sistemas de produção. Distante da função operacional das organizações, as gerências elaboram indicadores, procedimentos, documentos; resumidamente, um aparato burocrático.

O livro está subdividido em dez capítulos, além do prefácio – no qual é descrita a experiência do autor com a segurança do trabalho. O primeiro capítulo é dedicado a abordar o excesso de regramento, utilizando como exemplo o dormitório de uma empresa de mineração. Nele também é realizada uma historiografia da área de segurança do trabalho.

O capítulo dois, intitulado “Nós sabemos o que é melhor para você”, relata o conjunto de regras formalizadas que devem ser seguidas pelos trabalhadores. No capítulo seguinte, o autor discorre sobre o autoritarismo moderno dissimulado em regramento. Dekker classifica os modelos de gestão da segurança e os valores subjacentes com base nos desenvolvimentos de Scott (2012) e na análise dos três princípios do alto modernismo autoritário: padronização, controle central e legibilidade sinóptica.

O autor situa a padronização como uma expectativa à qual todos (ao menos a quem é aplicável) devem se conformar. Como exemplo, cita a idade inicial aceitável para o indivíduo desempenhar seu papel como força de trabalho.

O controle central legitima-se pela necessidade de obrigar as pessoas a se comportarem de acordo com determinado padrão.

Por fim, a legibilidade sinóptica visa ao possível monitoramento do cumprimento de padrões de um determinado grupo. O exemplo dado são os indicadores escolares para aferir o alcance das metas de alfabetização.

O capítulo quatro, “A burocracia da segurança”, apresenta o modelo de segurança do trabalho hegemônico. Destaca rotinas que intensificam os “trabalhos estúpidos” – termo utilizado pelo autor – em detrimento de medidas práticas, menosprezadas pelo funcionamento burocrático da gestão. No livro, o termo “burocracia” é utilizado como sinônimo de excesso de regramento. Há um alerta, no texto, para a ineficiência do regramento em excesso, bem como seus efeitos contraditórios, entre eles a falsa sensação de segurança, que pode levar a uma diminuição nos cuidados necessários às atividades.

Toda forma de gestão implica medidas, indicadores e metas, os quais definem as ações que serão tomadas para controlar e operar os sistemas. Dekker mostra que, na gestão da segurança dominante – hegemônica –, em vez de medidas voltadas para a ação, nota-se o contrário. Quando se definem metas para certos indicadores, atingi-las passa a ser mais importante do que medir o que ocorre de fato: “*What gets measured, gets manipulated*” (“O que é medido é manipulado”), sintetiza o autor. Além disso, quando registros se associam a formas de punição, a tendência é de que os trabalhadores não reportem incidentes ou pequenos acidentes, comprometendo a qualidade dos indicadores disponíveis.

O capítulo cinco apresenta a manipulação das estatísticas com o objetivo de mascarar o alcance das metas estabelecidas. No capítulo seguinte, o autor discorre sobre a infantilização dos trabalhadores. Observa-se, também, a adoção de programas de segurança comportamental que estabelecem rígidos padrões e instituem “[...] um programa para medir e gerenciar qualquer desvio” (Dekker, 2023, p. 167). A premissa, nesse caso, é a de que os trabalhadores são o problema e, portanto, seu comportamento precisa ser controlado. Dekker argumenta que a submissão dos trabalhadores aos sistemas de vigilância do

comportamento, os quais consistem em investimento de baixo custo, também é utilizada como prova de responsabilidade da empresa. Isto é, sua finalidade é a proteção jurídica. Cria-se regras em excesso, de forma que dificilmente serão lembradas, mas poderão ser utilizadas para responsabilizar o trabalhador pelo acidente.

No capítulo sete, Dekker estabelece um paralelo entre a segurança burocrática do trabalho e a religião. No capítulo oito, “Um mundo não determinístico”, destaca o esforço das equipes de segurança do trabalho para transformar eventos aleatórios em casos registráveis, passíveis de serem mensurados, descritos e sujeitos a procedimentos padronizados de segurança. Neste capítulo, o autor reforça o distanciamento entre o trabalho prescrito nos manuais de segurança e o trabalho efetivamente executado.

No nono capítulo, diferencia anarquia de anarquismo, utilizando conceitos que remetem ao anarquismo e ao processo de autogestão, dado que o trabalhador tem controle e consciência de seu processo de produção.

No último capítulo, encarrega-se de apresentar algumas alternativas para o sistema de segurança burocrático. Após criticar a segurança hegemônica (sistema de segurança do trabalho burocrática), inspira-se em experiências com redução dos regramentos e propõe uma alternativa, a de “*living streets*” (rua viva), realizada em Drachten, Holanda. Dessa forma, busca transpor os sistemas de segurança de trânsito para os sistemas de segurança do trabalho. Também traz como exemplo uma rede australiana de supermercados do grupo Woolworths.

Sobressaem no texto as evidências da ineficácia do regramento excessivo e a possibilidade de compartilhar a gestão dos riscos com aqueles que executam o trabalho. O autor, de certa forma, tece duras críticas às ciências administrativas, cuja premissa sustenta o modelo de gestão de segurança vigente. Conforme demonstrado nesta obra contundente, esse modelo pode, contraditoriamente, provocar catástrofes, contrariando sua própria razão de ser: a segurança.

Dekker direciona, assim, um olhar crítico à segurança hegemônica dos sistemas de segurança, demonstrando que a ampliação das regras, a definição de métrica e a adoção de sistemas de controle do comportamento não impedem a ocorrência de acidentes. Ao contrário, podem até criar falsa sensação de segurança e tirar o foco dos sinais que os antecedem. Essa situação pode ser constatada em eventos catastróficos como o vazamento da Bristish Petroleum (BP), no Golfo do México, o acidente químico da empresa Freedom Industries no Rio Elk, EUA, dentre outros.

REFERÊNCIAS

- Dekker, S. (2018). *The safety anarchist: relying on human expertise and innovation, reducing bureaucracy and compliance*. Routledge.
- Faria, J. H. D. (2017). Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 629-650. <https://doi.org/10.1590/1679-395157778>
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management*. Ashgate Publishing Co.
- Scott, J. C. (2012). *Two cheers for anarchism*. Princeton University Press.

Gustavo Henrique Petean

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1248-6418>

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Professor do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: gustah@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

Gustavo Henrique Petean: Conceituação (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor José Marçal Jackson Filho pela escuta e debates sobre o livro.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

James Batista Vieira (Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa / PB – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3564-3677>

Janaina Vieira de Castro (Fundação Getulio Vargas, São Paulo / SP – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8428-1342>

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91993/86301>