

# Do erro à experiência

*Profissionais precisam aproveitar oportunidades para desenvolver a segurança e a eficiência*

► Eugênio Hatem Diniz, Francisco de Paula Antunes Lima, Raoni Rocha e Marcelo Araújo Campos



Constitui prática comum, após a ocorrência de um acidente, profissionais de Saúde e Segurança do Trabalho saírem em busca de culpado(s) pelos erros cometidos pelos trabalhadores e superiores hierárquicos por infringirem procedimentos e regras e/ou por falhas técnicas.

Nessa busca usa-se como “ferramenta de investigação de acidente” comparar as prescrições de como a tarefa teoricamente deveria ser feita (protocolos, normas, procedimentos operacionais padrão, regras) com a forma como ela de fato estava acontecendo. As “desobediências e não-conformidades” encontradas são então

tidas como “causas do acidente”.

As análises do acidente apresentam ainda, implicitamente ou não, na sua forma de condução, tentativas de aliviar a responsabilidade da equipe de SST pela ocorrência, muitas vezes, por meio da indicação do “ato inseguro” cometido pela vítima. Uma vez encontrado o culpado ou a falha técnica, a missão é dada como encerrada com algumas sugestões no campo do fortalecimento do comportamento seguro, do reforço da regra a ser seguida, da substituição ou reparação do equipamento que falhou, entre outras ações, sob a crença de que o problema foi resolvido.

As equipes de SST e os demais envolvidos nas “investigações”, cientes de que, após identificarem “causas do acidente”, deverão apresentar e executar “plano de ação das tratativas das causas”, o que costuma ser monitorado pelas ferramentas de gestão (por exemplo: prazo e percen-

tual de ações previstas que foram de fato executadas), tendem a limitar o reconhecimento das causas (e a descrição formal nos seus relatórios de investigação de acidentes) àquelas tratáveis com planos de ação que estejam dentro de seus poderes e capacidades de execução. Ocorre, então, a simplificação das causas também como estratégia para não criarem problemas para si mesmos.

## PONTO DE PARTIDA

O erro do operador, o descumprimento de uma regra ou mesmo a falha técnica em qualquer acidente de trabalho é uma oportunidade de ouro ainda pouco explorada em seu potencial por parte de uma organização, para fazer avançar a segurança e a eficiência dos processos produtivos. Este não deve ser o ponto de chegada das análises de acidentes, mas sim o ponto de partida.

Eugênio Hatem Diniz - Fundacentro-MG  
eugenio.diniz@fundacentro.gov.br

Francisco de Paula Antunes Lima - DEP-UFMG  
fpalima@ufmg.br

Raoni Rocha - UNIFEI-Campus Itabira  
raoni@unifei.edu.br

Marcelo Araújo Campos - CEPRASST e IFMG Ouro Preto  
marcelo.campos@ifmg.edu.br

Compreender os por quês dos erros e da não observância às regras por parte dos operadores, e principalmente daqueles com maior experiência, é a forma mais concreta de se aproximar dos fatores de risco. Muitos deles são de origem organizacional, cuja existência e interação entre si contribuíram para a ocorrência do acidente. Mesmo quando se trata de empresas que já se encontram em um estágio mais avançado em termos de SST, em que o número de acidentes se mantém baixo e relativamente estável, um novo estágio de segurança poderá ser atingido quando se procura entender as razões e as interações que estão por trás do descumprimento das regras de ouro, do comportamento inseguro, da não utilização do direito de recusa, etc. Mas não é preciso aguardar que o acidente ocorra.

Há três momentos também promissores, e menos traumáticos, para dar início a esse processo de compreensão e, conseqüentemente, de melhoria, que, incluindo a própria análise do acidente, comentamos brevemente a seguir.

## 1 Durante a condução do processo de trabalho

A não ocorrência de acidente é uma

situação infinitamente mais presente na rotina do trabalho do que o acidente. Isso se dá em razão do esforço contínuo dos trabalhadores, principalmente dos mais experientes, em produzir de forma segura, ainda que sob condições materiais e organizacionais deficitárias e muitas vezes conflitantes (necessidade de conformidades para evitar problemas e passivos e de não-conformidades para conseguir trabalhar e produzir). Sabemos muito pouco ou quase nada sobre essas intervenções, sejam elas de risco ou não, que garantem o sucesso das operações, mantendo a situação sob certo controle. Além de identificar os pontos fortes (e fracos) do trabalhador na gestão do risco no momento em que se desenrola o trabalho é preciso conhecer e eliminar as perturbações em suas origens que obrigam os operadores a adotar os procedimentos avaliados como inaceitáveis em razão de seu potencial de risco. Ou seja, um novo olhar e um estágio mais avançado da gestão da segurança implica em melhorar a capacidade individual e coletiva de antecipação de risco, de diagnóstico e de recuperação de desvios e de erros dos trabalhadores e ainda, melhorar as condições de trabalho e avaliar a pertinência e a classificação de risco de

uma dada norma. Isso pode ser alcançado de diversas formas: sistema de alarmes adequado; sistemas mais transparentes quanto ao processo que facilitem as ações dos operadores; melhoria da capacitação dos inexperientes com base no saber e nas vivências dos experientes; institucionalização de espaços para discussão e desenvolvimento de saberes tácitos e práticos; disponibilização de recursos de intervenção de menor risco (ex.: escada no lugar de um tambor), etc. Em ambos os casos, é importante ressaltar a necessidade de compreender o desvio da ação com base na explicação do próprio trabalhador. É preciso confrontar a relação dos desvios com as condições tecnológicas, materiais e organizacionais, presentes ou ausentes (como no exemplo dado acima, procurar compreender a história da ausência da escada para a realização da tarefa e a presença do tambor no local), com as quais ele se depara no calor dos acontecimentos daquele momento situado em análise.

## 2 Na análise sistêmica das situações emitidas pelos “lançadores de alerta”

Alguns trabalhadores, em razão de sua vivência ou intuição, se expõem e se des-

**calçado Profissional antiderrapante**

**Solado Antiderrapante - Tecnologia "SUPER GRIP"**

**ADEQUADO PARA PISOS ESCORREGADIOS, COM RESÍDUOS DE ÓLEO - SUPER LEVE (EVA)**

Os calçados Soft Works são adequados para uso em restaurantes, padarias, hospitais, clínicas, laboratórios, frigoríficos, açougues, abatedouros, limpeza, hotéis e outros lugares com pisos escorregadios.

**LANÇAMENTO Classic Works**

**Light Works**

**Lady Works**

**Tênis Works**

**Soft Works**

**Sapatilha**

**24 ANOS**

**Soft Works**

**PROFESSIONAL SHOES**

www.softworksepi.com.br (11) 1703 8240



É preciso compreender o contexto do acidente e não atribuir culpa aos envolvidos

tacam dos demais colegas ao insistirem com certa frequência, verbalmente ou por escrito, na necessidade de atenção para determinada situação que eles avaliam como sendo de risco e que lhes preocupa e lhes tira o sono e o sossego. É preciso identificar e tratar as situações que originaram tais alertas, colocando-as em debate coletivo com os operadores, chefias e experts, avaliando o seu potencial de interação, ainda que inusitada, com outros aspectos, mas que possam potencializar o dano.

### 3 Após a ocorrência de um incidente (acidente sem vítima)

Os sistemas em operação geralmente emitem sinais pré-acidentes, que são percebidos pelos operadores de linha de frente e que podem ser ou não do conhecimento das hierarquias superiores. Geralmente, os próprios operadores conseguem diagnosticar e controlar alguns desses desvios, evitando um mal maior. A abordagem aqui passa pela mesma solução apresentada no item anterior, selecionando e discutindo com a equipe quais são os sinais merecedores de atenção imediata e que apresentem potencial de acidente ampliado, ainda que pouco evidente ou provável. Dentre tantos sinais e incidentes percebidos, tal escolha não constitui tarefa fácil. Daí a importância de ampliar o leque da discussão, compartilhando a tomada de decisão entre diversos níveis e setores. Os próprios trabalhadores, quando solicitados, têm dificuldade para expressar suas percepções, sobre-

tudo porque conseguem manter a situação de risco sob controle, exigindo-se técnicas específicas para explicitar seus sentimentos e intuições.

### PÓS ACIDENTE

Uma análise de acidente só é capaz de contribuir efetivamente para o avanço da prevenção e a melhoria do processo quando se analisa a atividade de forma sistêmica, retroagindo a partir da causa, na história do evento, sem cair nas facilidades da ilusão retrospectiva, que julga o passado pelo o que se passou a saber no presente. Partir do “erro” do operador e explorar cada detalhe levantado por ele, imbuído da missão de compreender e não de imputar culpa, seja nele ou em novos sujeitos, traz à tona uma grande variedade de situações que precisam ser resolvidas em várias instâncias da empresa. Se despir do paradigma judicializante de achar um ou mais “bodes expiatórios”, sejam eles trabalhadores ou gerentes; aceitar que o trabalhador (lembrando que líderes também são trabalhadores), na verdade, falhou na sua tentativa de manter o processo sob controle, não é tarefa fácil.

A falha (causa do acidente) bem explorada explicita inúmeras situações de vulnerabilidades organizacionais e fatores de risco que, se mantidos, ocasionarão mais adiante novas interações e outros acidentes de natureza distinta daquele em análise. E por que o erro nos ensina? Não é apenas porque ele não se repetirá mais. Analisar o “erro” nos permite compreender as intenções do trabalhador, o que ele

sabia e o que não sabia naquele momento da atividade em curso, naquele contexto vivenciado por ele. Permite também identificar o que estava presente ou ausente e que prejudicou o seu entendimento, que, de outras vezes, lhe deu condições de antecipar ou corrigir com sucesso o curso de sua ação. Deixa claro que explicações morais sobre os comportamentos dos trabalhadores não são elucidativas de fato. A culpabilização, ainda que reconhecida e assumida pelo próprio acidentado como explicação do acidente, compromete as análises e a eficácia das tratativas das falhas ao enviar a compreensão sobre o que aconteceu.

### TRABALHADORES

A participação dos trabalhadores da gestão e da produção para debater as contradições e as vulnerabilidades do sistema produtivo com foco na compreensão e na busca de soluções dos problemas é peça fundamental para desenvolver a segurança e a eficiência do trabalho. Mas essa participação, ao contrário do usual viés culpabilizante, moralista ou mesmo maniqueísta, deve ser alçada a uma nova prática, ainda pouco explorada em nosso meio: saber aproveitar o potencial que o Retorno de Experiência (REX) dos trabalhadores apresenta para a produção, para a saúde e para a segurança. E ainda, é o próprio trabalhador que poderá explicar a atividade, ou seja, não apenas o conjunto de ações visíveis, mas, sobretudo, o que/ como foi pensado e executado, o que foi pensado e o que o impediu de executar da forma planejada por ele. É importante que ele explique também como foi surpreendido com aquela situação analisada, que foi considerada inusitada *a posteriori*. Assim, acessar o compromisso cognitivo do trabalhador nesse nível de entendimento coloca à disposição dos profissionais de SST um novo campo de atuação que evidencia oportunidades de melhorias mais promissoras para a segurança e a eficiência do trabalho.

É importante ressaltar que a análise como aqui sugerida acaba chegando a outros níveis hierárquicos e setores, que, por sua vez, vivenciam também seus próprios dilemas, limites e contradições. Daí a necessidade de compreender que as decisões tomadas nas outras instâncias também devem ser analisadas e solucionadas da mesma forma.

Torna-se necessário, então, que essa

## ANÁLISE DE ACIDENTE

nova abordagem seja uma política da empresa, na qual todos os setores tomem ciência prévia, comprovada efetivamente através da prática, de que o novo procedimento de análise está em busca de melhoria da segurança e da eficiência no trabalho em todos os níveis, não só onde se iniciou a investigação.

A conquista de espaço para transformar o trabalho exige um movimento dialético: melhores análises têm mais chances de despertar interesse e disposição para a compreensão sistêmica dos eventos adversos, o que pode levar a mais apoio institucional, expresso em mais autonomia e recursos para qualificação e aprofundamento dessas análises. Esse movimento demanda também desenvolvimento de habilidades sobre como falar dos achados organizacionais e como abrir espaço (em geral, através de “organogramas informais”) para institucionalizar sua discussão e “digestão” na empresa. Muitas das contradições sistêmicas que dão origem às falhas que as análises compreensivas buscam objetivar já são conhecidas (às vezes tacitamente, às vezes às claras) pelos líderes e consideradas “parte do jogo”. Quando isso acontece, o seu desvelamento é lido

por esses líderes como evidência de ingenuidade por parte de quem as formaliza.

### EVOLUÇÃO

Nesse caso, o profissional - ou equipe - pode passar a ser tido como “desalinhado e não confiável” pelas lideranças, cujas reações vão do simples silenciamento ao impedimento franco à divulgação das conclusões e à implantação de tratativas mais profundas.

Os determinantes dos comportamentos dos líderes são particularmente difíceis de serem objetivados com análise por não serem dizíveis. Eles podem estar relacionados a contradições e injunções paradoxais derivadas de hipernormatização e judicialização vividas pelas empresas e seus líderes, ou por condições do mercado e da concorrência. Essas “internalidades” criam a “contradição original”: precisar de conformidades para evitar problemas e de não conformidades para conseguir produzir e sobreviver. Há ainda conflitos entre interesses pessoais dos líderes e interesses das empresas para as quais trabalham, também de difícil desvelamento. Mais uma vez, a participação dos trabalhadores (nesse caso, os que ocupam cargos de liderança) é essencial para a des-

crição compreensiva dos determinantes dos comportamentos e das vulnerabilidades organizacionais decorrentes, e deverá ser gradativamente conquistada com a recusa das interpretações morais desses comportamentos.

Qualquer um dos passos acima exige conhecimento teórico de qualidade e prática compartilhada. Dada a complexidade subjacente ao assunto, recomenda-se que a nova prática se inicie com casos mais simples e menos polêmicos, e que vá avançando para outros de maior complexidade à medida que se aprimorem a técnica e a confiança das pessoas que colaboram com as informações e que elas perceberem os seus benefícios.

Na questão da investigação de acidente, uma nova edição do Modelo de Análise e Prevenção de Acidentes de Trabalho (MAPA) está em fase de elaboração pelos autores deste método, com a participação de outros pesquisadores e em breve será disponibilizada no site do Fórum de Acidentes de Trabalho (<http://www.forumat.net.br/>).



CONFERÊNCIA  
PAN-AMERICANA  
DE SAÚDE DO  
TRABALHADOR  
E AMBIENTAL  
RIO 2018

26 A 29  
SETEMBRO-2018  
WINDSOR BARRA HOTEL  
RIO DE JANEIRO-BRASIL

NÃO FIQUE  
DE FORA  
INSCREVA-SE

CONFIRA A PROGRAMAÇÃO  
ATUALIZADA NO SITE E AS  
OPÇÕES DE CURSOS!

#### ALGUNS DOS CONFERENCISTAS CONFIRMADOS

WILLIAM BUCHTA — ACOEM — USA

CASEY CHOSEWOOD — NIOSH — USA

NICK PAHL — SOM — UK

NIELS KOENIGKE — USASK — CANADÁ

PAULO BUSS — FIDCRUZ — BRASIL

WWW.PANOCUPMEDRIO2018.COM.BR

