



RECUSA DE TAREFA (RT): *entender para praticar*

João Cândido de Oliveira

1. Considerações gerais

Recusa de Tarefa (RT) significa não iniciar ou interromper uma atividade que ofereça risco grave e iminente de acidente sem os controles devidos.¹ É importante ressaltar que nos últimos anos muitas empresas, sobretudo de médio e grande porte, vêm fazendo uso desse recurso como ferramenta de gestão de SST, com resultados promissores. Acidentes graves certamente foram evitados em decorrência da aplicação correta do referido expediente. Todavia, por se tratar de uma experiência que envolve a interrupção momentânea do trabalho, por iniciativa do trabalhador, seu emprego correto requer, de parte dos prepostos da empresa, disposição para aceitar o emprego do referido recurso, treinamento específico e incentivo permanente ao trabalhador.

Recomenda-se que a aplicação da Recusa de Tarefa (RT) deva ser efetivada de duas maneiras distintas: **a) Recusa compulsória** e **b) Recusa voluntária**.

a) Recusa de Tarefa Compulsória. Essa modalidade de recusa se aplica comumente nas atividades padronizadas, isto é, orientadas por Procedimentos Operacionais – PO, Procedimento de Rotina – PR, Checklist pré-uso ou por Análise Preliminar de Risco - APR, com riscos classificados como intoleráveis (grave e iminente). Na impossibilidade de cumprir o disposto nos procedimentos em questão, nos itens de SST assinalados como intoleráveis (grave e iminente), o emprego da Recusa de Tarefa (RT), deverá ser feito em caráter obrigatório. Em situação dessa natureza, o trabalhador deverá estar ciente de que a iniciativa de não iniciar ou de interromper momentaneamente a atividade ou tarefa está prevista no Procedimento Operacional que orienta a aplicação correta da Recusa de Tarefa, não comportando, portanto, nenhuma espécie de ponderações.

¹ Ver conceito de risco grave e iminente e requisito para interrupção de trabalho nas Normas Regulamentadoras 3 e 9 do MTE.

b) Recusa de Tarefa voluntária. Essa modalidade de Recusa de Tarefa se aplica comumente em situações onde os riscos previstos nos PO, PR ou nas APR, não foram descritos com a respectiva definição de relevância, isto é, não há no PO especificação de gravidade do risco. O emprego da Recusa de Tarefa nessa circunstância estará condicionado à capacidade de percepção de riscos das pessoas que estejam envolvidas nas operações que ofereçam risco de acidente. Os trabalhadores vão fazer uso da referida ferramenta quando eles julgarem que o seu emprego é cabível e necessário. E é justamente nesse ponto que a utilização correta da referida ferramenta se resvala. A capacidade de percepção de riscos, não apenas dos trabalhadores, mas também das lideranças (supervisores, facilitadores e líderes de equipe), deixa a desejar, ou seja, não é inteiramente confiável. Ver **Quadro 4, itens 5**, página 7, do presente texto. Vale ressaltar que as limitações na capacidade de perceber riscos refletem negativamente não apenas no volume (quantidade), mas também na correta aplicação da Recusa de Tarefa (RT). O trabalhador poderá deixar de fazer uso da RT, quando deveria fazê-lo, por desconhecimento do risco a que está exposto ou por avaliá-lo de maneira incorreta: subestimá-lo, por exemplo.

É importante reconhecer que a Recusa de Tarefa - RT se constitui num instrumento franqueado aos trabalhadores na maioria das empresas que estão trabalhando fortemente na transição dos estágios básicos – *primeiro e segundo* para o *terceiro* estágio de maturidade em SST. Os trabalhadores têm conhecimento desse dispositivo e eventualmente fazem uso dele. A Recusa de Tarefa, quando utilizada compulsoriamente, não deverá ser entendida como **direito** do trabalhador, como o é na alternativa voluntária, mas como **dever** em cumprimento a uma diretriz estabelecida pela empresa. No emprego compulsório da Recusa de Tarefa não se deve abrir espaço a nenhum tipo de questionamento ou *ponderações*: se a ferramenta deverá ou não ser aplicada. O que deverá prevalecer é o que está escrito nas formalidades do trabalho (PO, PR ou APR) que orientam o seu emprego.² Vale lembrar que o emprego

² Entende-se por **ponderações** as margens de tolerância ou flexibilidade que se deve ter no cumprimento dos itens constantes dos PO, PR, OS ou APR classificados como de média e principalmente de baixa relevância em termos de SST. Vale lembrar que a tolerância aqui proposta se baseia em critérios técnicos e organizacionais, definida mediante consenso das equipes de trabalho, com aprovação formalizada da liderança. Essa preocupação se prende ao fato de haver nos ambientes de trabalho toda sorte de flexibilidade (permissividade) no cumprimento de regras formais de trabalho, incluído regras que orientam a realização de trabalho envolvendo riscos de alto impacto e/ou crítico sem os controles necessários. As experiências acumuladas ao longo dos anos no acompanhamento de aplicação prática de

correto da Recusa de Tarefa (RT) requer treinamento específico e incentivo por parte das lideranças, traduzido em ajuda ao trabalhador no entendimento das finalidades do emprego da referida ferramenta. É comum o emprego da RT se esbarrar na relutância e/ou na resistência deliberada de algumas lideranças em aceitá-la como ferramenta usual na gestão das ações de SST. No julgamento de algumas lideranças (percentual acima de 50% da amostra pesquisada), o emprego desse expediente impacta negativamente nos ritmos da produção. Curioso é que o resultado dessa postura resulta no paradoxo do conflito: uma interrupção voluntária, calculada, certamente custa bem menos do que uma interrupção abrupta decorrente de um acidente envolvendo danos materiais e pessoais. E mais, não conhecemos caso de demissões, sobretudo de liderança em decorrência do uso de Recusa de Tarefa, mas temos conhecimento de muitas demissões motivadas pela ocorrência de incidentes críticos com potencial de gerar danos severos e principalmente pela ocorrência de acidentes graves, sobretudo envolvendo óbitos, que certamente não teriam ocorridos caso os riscos tivessem sido suficientemente avaliados e a recusa de tarefa colocada em prática. Vale lembrar que pior do que a resistência deliberada na aplicação da recusa de tarefa é a liderança, quando posta diante de uma recusa feita um determinado trabalhador, lançar mão de outro para executar a mesma tarefa que ensejou o emprego da recusa, sem os controles requeridos.

O descumprimento de padrões de trabalho, independentemente dos motivos, sem adoção de medida corretiva, além de outros prejuízos suscetíveis de serem ocasionados aos processos produtivos, constitui-se na mais poderosa arma de corrosão de qualquer sistema organizacional. E, quando o descumprimento é aceito pela liderança como situação normal de trabalho, o cenário muda radicalmente, para pior. Convém ressaltar que dentre as causas identificadas do não cumprimento dos Procedimentos Operacionais – PO, de Procedimento de Rotina – PR, ou Análises Preliminares de Riscos – APR, listadas nas **letras a, b, c, d**, do Quadro 2, página 6 –, evidenciam-se a qualidade das normas, PO (**26,61%**) e ausência de cobranças por parte das lideranças (**23,95%**). Outro fator relevante relacionado ao cumprimento das regras formais de trabalho refere-se ao conceito de padrão. A falta de critério

PO, PR ou de APR têm nos ensinado algumas lições cruciais: ao querer controlar tudo, sem nenhuma distinção de relevância, termina não controlando o que efetivamente precisa ser controlado.

na definição dos padrões de trabalho (padronizar tudo, independentemente da necessidade ou da avaliação de sua eficácia), associada à sofrível maturidade cultural brasileira em relação ao que é formal, não deixa de ser a principal causa das dificuldades enfrentadas pelas empresas em desenvolver e amadurecer as práticas de trabalho orientado por regras escritas. É difícil, para não dizer impossível, imaginar a efetivação de trabalho prescrito sem conhecimento e disciplina férrea da parte de quem esteja envolvido direta ou indiretamente com ele – o trabalhador e, principalmente sua respectiva liderança. Nesse aspecto é conveniente ressaltar que as heranças culturais brasileiras no que tange à disciplina, são por demais sofríveis. Um fato histórico marcante envolvendo a cultura dos povos latinos, especialmente dos ibéricos, no tocante à disciplina, foi a Reforma Protestante. Os princípios éticos e morais preconizados por Martin Lutero e João Calvino na estruturação da Reforma Protestante, que influenciaram largamente a formação cultural da Alemanha, do Reino Unido, da Suíça, da Suécia, da Dinamarca e da Holanda, por exemplo. Em decorrência da atuação da inquisição os fundamentos da Reforma só começaram a chegar ao Brasil muito tardiamente, final do século XIX. A ocorrência desse fenômeno, tardio e lento, se verificou com a chegada das primeiras levas de imigrantes europeus oriundos dos países onde a Reforma Protestante já havia se consolidado.

Para Calvino, especialmente, a disciplina se traduzia na principal via de conduta das vivências religiosas e sociais. De outra feita, Calvino acreditava e apregoava que o indivíduo não poderia viver à margem dos deveres que a vida civilizada lhe impunha. Deveres esses, que uma vez observados (cumpridos), facultavam-lhe a obtenção de seus direitos. Calvino não conseguia entender nenhum princípio de direito sem a contrapartida do cumprimento de deveres. Direitos e deveres no entendimento de Calvino circunscreviam-se numa única figura. As noções fundamentais de cidadania (respeito à ordem pública - à lei) já eram ensinadas e exigidas por João Calvino nos primórdios da Reforma Protestante, no século XVI. Infelizmente esse movimento não alcançou os portugueses, especialmente, que se mantiveram por muitos séculos à margem dos fundamentos da Reforma Protestante, notadamente no que tange aos princípios que balizam o comportamento dos indivíduos nas suas vivências sociais. A resistência do brasileiro ao cumprimento de regras prescritas, sejam elas legais e/ ou pertencentes ao ordenamento formal das empresas, tem suas

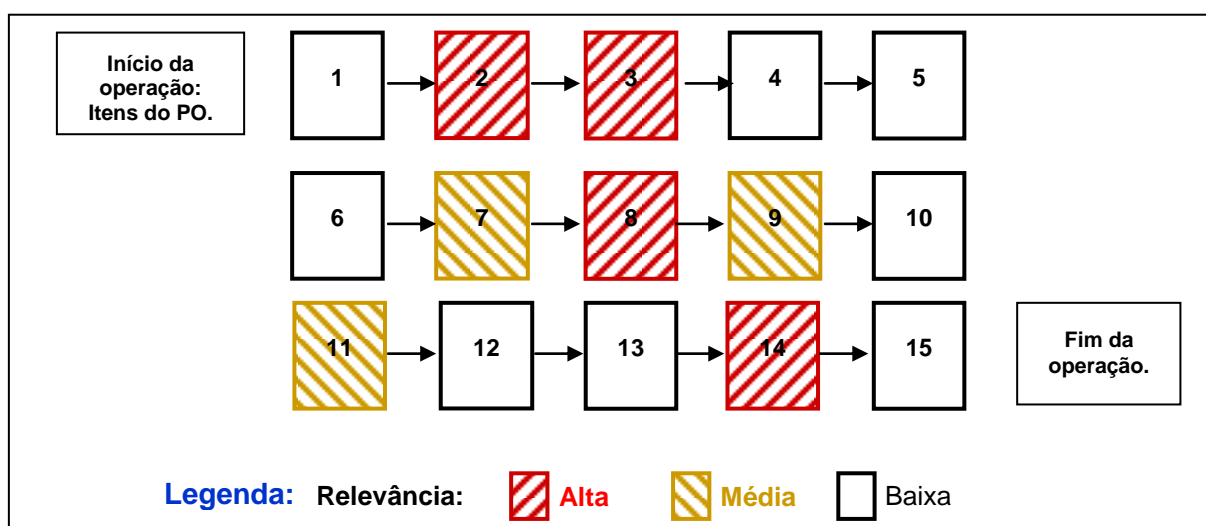
origens assentadas nas políticas e regulamentos adotados pelos portugueses à época do Brasil colônia. Sobre esse tema sugerimos a leitura atenta das obras: *Bandeirantes e pioneiros*, de Viana Moog e *O povo brasileiro*, de Darci Ribeiro.

Os dados constantes do Quadro 2, página 6, foram levantados por meio de auditoria “pente fino” de **187 Procedimentos Operacionais - PO**, nas áreas mencionadas, numa unidade siderúrgica de grande porte, que resultou na identificação de **902** anomalias (não conformidades) que interferiam, direta e/ou indiretamente, na realização das tarefas orientadas pelos Procedimentos Operacionais auditados.

A quantidade de anomalias (não conformidades) identificadas, entre outros fatores, decorre da indefinição de relevância dos itens de segurança constantes dos PO, PR ou APR. Itens de SST, que parcialmente cumpridos ou não cumpridos, causariam transtornos de baixo impacto, na ausência de definição de relevância, são tratados no mesmo nível de importância daqueles cuja violação poderia resultar em acidente de extrema gravidade.

Abaixo apresentamos no Quadro 1, exemplo de um Procedimento Operacional, com 15 itens de SST, descritos com definição de relevância. O quadro retrata apenas os itens de SST.

Quadro 1: Fluxo de um Procedimento Operacional– *itens de SST*.



Relevância:
Alta = Alto impacto
Média = Médio impacto
Baixa = baixo impacto

Quadro 2: Interferência no cumprimento de Procedimento Operacional (PO).

ÁREAS	VARIÁVEIS (Anomalias: 902)									
	(a) Qualidade		(b) Adequação		(c) Capacitação		(d) Cobrança		(e) Obediência	
	n (*)	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Altos fornos	31	12,92	31	17,92	23	16,91	19	8,80	21	15,33
Aciaria	39	16,25	23	13,29	24	17,65	47	21,76	7	5,11
Laminação	41	17,08	40	23,12	29	21,32	21	9,72	37	27,01
Logística	29	12,08	21	12,14	21	15,44	39	18,06	8	5,84
Manutenção Central	53	22,08	37	21,39	27	19,85	41	18,98	33	24,09
Áreas de apoio	47	19,58	21	12,14	12	8,82	49	22,69	31	22,63
TOTAL	240	26,61	173	19,18	136	15,08	216	23,95	137	15,19

Legenda: (a) Qualidade dos PO – conteúdo e linguagem.
(b) Adequação dos PO às condições de trabalho.
(c) Capacitação dos trabalhadores para o cumprimento dos PO.
(d) Cobranças do cumprimento dos PO por parte das lideranças.
(e) Obediência ao cumprimento dos PO.

(*) “n” refere-se à quantidade de desvios identificados.

Nota: os percentuais constantes do Quadro 2 foram calculados com base nos percentuais obtidos pela referências (a,b,c,d,e) em relação à amostra pesquisada – 902.

Quadro 3: Anomalias observadas no cumprimento de PO, PR que motivaram a ocorrência de acidentes.

ÁREAS	VARIÁVEIS (Anomalias – 120)									
	(a) Qualidade		(b) Adequação		(c) Capacitação		(d) Cobrança		(e) Obediência	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Altos fornos	5	18,52	4	12,50	8	19,05	2	15,38	2	33,33
Aciaria	3	11,11	7	21,88	6	14,29	3	23,08	1	16,67
Laminação	6	22,22	6	18,75	10	23,81	2	15,38	1	16,67
Logística	2	7,41	5	15,63	3	7,14	1	7,69	0	0,00
Manutenção Central	7	25,93	8	25,00	11	26,19	3	23,08	2	33,33
Áreas de apoio	4	14,81	2	6,25	4	9,52	2	15,38	0	0,00
TOTAL	27	22,50	32	26,67	42	35,00	13	10,83	6	5,00

Legenda: (a) Qualidade dos PO – conteúdo e linguagem. Ver página 40
(b) Adequação dos PO às condições de trabalho. Ver página 40
(c) Capacitação dos trabalhadores para o cumprimento dos PO. Ver página 41
(d) Cobranças do cumprimento dos PO por parte das lideranças. Ver página 50
(e) Obediência ao cumprimento dos PO. Ver página 60

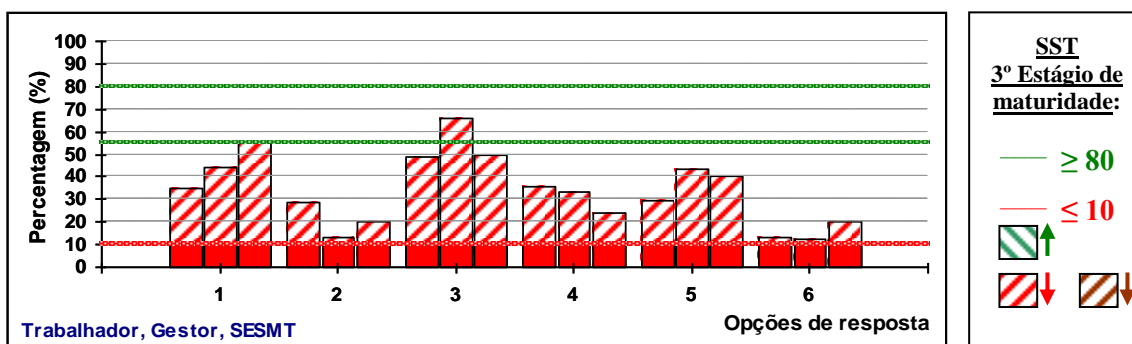
Nota: os percentuais constantes do Quadro 3 foram calculados com base nos percentuais obtidos pela referências (a,b,c,d,e) em relação à amostra pesquisada – 120.

Quadro 4: Situações que favorecem a ocorrência de acidentes no trabalho.

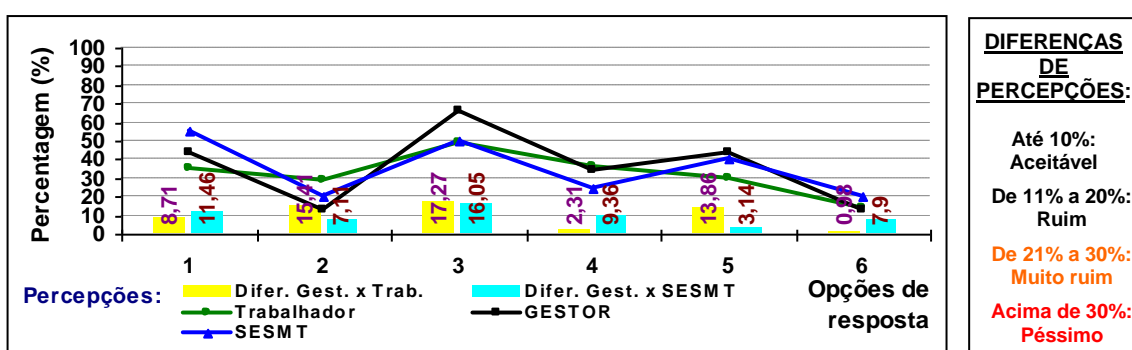
Temário: Em sua opinião, os acidentes ocorridos na Unidade Industrial onde você trabalha, nos últimos três anos, tiveram como causas prováveis:

Resposta	Cargo					
	Trabalhador		Gestor		SESMT	
	n	%	n	%	n	%
1. Descumprimento de Instrução de Trabalho ou Procedimento Operacional por falta de cobrança de parte da chefia imediata dos trabalhadores.	697	35,24	167	43,95	41	55,41
2. Pressão das gerências das áreas para cumprimento de cronogramas de produção, independentemente dos aspectos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST).	565	28,56	50	13,16	15	20,27
3. Falhas na identificação e avaliação dos riscos do trabalho.	965	48,79	251	66,05	37	50,00
4. Deficiência de treinamento para a execução correta do trabalho.	712	36,00	128	33,68	18	24,32
5. Aceitação de condições de riscos como situações normais de trabalho.	590	29,83	166	43,68	30	40,54
6. Falhas administrativas (tarefas descritas de uma maneira e executadas de outra).	264	13,35	47	12,37	15	20,27

Nota: Casos sem informação: Trabalhador → 71 casos Gestor → 4 casos SESMT → 3 casos



Em sua opinião, os acidentes ocorridos na Unidade Industrial onde você trabalha, nos últimos anos, tiveram como causas prováveis:



AMOSTRA: 2.049 Trabalhadores, 384 Gestores e 77 Profissionais do SESMT. A população trabalhadora foi levantada por amostragem.

A amostra foi extraída de quatro plantas industriais do ramo de siderurgia. A pesquisa foi realizada nos anos de 2013 e 2014.