



SEGURANÇA DO TRABALHO

(Relato de uma experiência)

Geraldo Taveira Neto

Há muito se sabe que a ocorrência de acidentes no trabalho guarda uma estreita relação com distúrbios de comportamentos, manifestos ora pelos acidentados ora por companheiros de trabalho ora pelas suas chefias imediatas. O cerne da questão, no entanto, está no estabelecimento preciso de nexos entre a ocorrência dos acidentes e suas conexões causais, envolvendo distúrbios de comportamento. Informações sobre a confluência de fatores que contribuem para ocorrência de acidentes no trabalho representam apenas uma pequena faceta do manancial de problemas que envolvem o assunto. Para quem milita cotidianamente com o tema, sobretudo lidando com pesquisas, sabe o quão complexo é compreendê-lo na sua plenitude. A ocorrência de acidentes no trabalho é determinada por múltiplas causas. Poucas, de fácil identificação. E a grande maioria, de deslindamento complexo e desafiador. Uma coisa é a constatação da ocorrência de um acidente ocasionado por distúrbio de comportamento; outra, muito diferente, é a identificação precisa do que está motivando a adulteração do comportamento.

Muitas têm sido as tentativas de abordagem da segurança no trabalho com foco nos aspectos comportamentais. Os resultados alcançados por essas iniciativas, no entanto, sobretudo no médio e longo prazo são desanimadores e em algumas situações, frustrantes. Os programas implementados, muitos de origem estrangeira, de excelente qualidade, não encontram na cultura de SSO das empresas, ambientes favoráveis à sua prosperidade. As razões do insucesso dessas iniciativas são várias, com destaque para as que se seguem:

- a. Desconhecimento parcial ou total dos aspectos culturais de SSO das empresas;
- b. Falhas na identificação das causas reais dos distúrbios de comportamento em relação à SSO. *Conseqüências* entendidas e abordadas como *causas*;

- c. Foco das atenções centrado nos atos faltosos e não nos seus determinantes causas. Até mesmo desobediência explícita de procedimentos de SSO é tratada sem o devido estabelecimento denexo causal.
- d. O trabalhador como centro de referência das falhas em detrimento dos aspectos organizacionais e ambientais;
- e. Busca por culpados, com prejuízo na identificação e quantificação das matrizes causais dos erros. Os erros são tratados como causas e não como conseqüências de distúrbios decorrentes problemas organizacionais e/ou ambientais.
- f. Foco em punição em detrimento da educação de médio o longo prazo;
- g. Erro na definição e no endereçamento de soluções;
- h. Transformação do trabalhador acidentado em “bode expiatório” como demonstração de zelo;
- i. Pouca ou nenhuma preocupação com as origens dos problemas que concorrem para os distúrbios de comportamento, sobretudo dos trabalhadores.

A seguir apresentaremos uma iniciativa, simples, que vem sendo experimentada, com sucesso promissor, em três unidades industriais, risco 4, onde foi implementada, como piloto, há quatro anos. A ocorrência de acidentes onde a referida experiência foi implementada era demasiadamente alta, com registro oscilando entre 80 e 90 acidentes com afastamento, por ano, para uma população de 1.450 trabalhadores próprios e 630 terceirizados. Sendo que para cada acidente com afastamento eram registrados 4,6 acidentes com simples assistência médica, isto é, sem afastamento. A ocorrência de acidentes com trabalhadores próprios era de 1 para 2,4 em relação aos trabalhadores terceirizados. Ressalte-se que entre 2018 e 2019 ocorreram 2 acidentes fatais e 1 com invalidez parcial permanente, com trabalhadores próprios, um eletricista, 1 ajudante de produção e mecânico de manutenção.

A experiência em questão se constituiu primeiro, na realização de um completo diagnóstico dos aspectos organizacionais e comportamentais de SSO (aspectos

culturais) com vista à definição do grau de maturidade da segurança do trabalho das referidas unidades industriais. ¹

Com base nos elementos do diagnóstico foram elaborados três planos de ação, um para cada unidade industrial, totalizando setenta e oito itens de controle, entre eles o que será relatado a seguir.

Item 6. Instituir e manter grupos permanentes de controle de riscos, formados por gerente, coordenadores, supervisores, trabalhadores e técnicos do SESMT, para identificação, avaliação e definição da importância dos riscos, das exigências legais e das respectivas ações de controle.

Em função dos objetivos e principalmente das estratégias utilizadas, os grupos foram estruturados com base nas orientações que se seguem:

1. Para identificação, avaliação e controle de riscos ambientais, mecânicos e problemas ergonômicos, os grupos foram formados por coordenadores de área, supervisores, trabalhadores e técnicos do SESMT. Os grupos atuam em sintonia com a Política Corporativa de Segurança do Grupo a que pertencem às três unidades industriais e com as diretrizes das áreas de produção e de apoio. Cada grupo tem de um líder, normalmente um coordenador de área, que se reporta à gerência geral de cada unidade ou ao comitê gestor de SSO, com representação nas unidades. Esse grupo tem, além da incumbência mencionada, a tarefa de rever e atualizar periodicamente o catálogo de riscos das unidades, adicionando os riscos novos e baixando os que foram corrigidos.

¹ **O diagnóstico de maturidade de SSO se baseou nas seguintes fontes de informações:**

1. Histórico acidentário das unidades, nos três últimos anos (acidentes com ou sem afastamento);
2. Entrevistas com trabalhadores que sofreram acidentes e que retornaram ao trabalho e com suas respectivas chefias;
3. Acompanhamento de trabalhadores em atividades com procedimentos definidos como “Regra de Ouro”;
4. Entrevistas com ocupantes de cargo de chefias – do gerente geral ao supervisor;
5. Entrevistas com Técnicos do SESMT (áreas de engenharia e de medicina);
6. Questionários de SSO aplicados em toda a população trabalhadora das unidades industriais, incluindo empresas contratadas permanentes.

2. Para cuidar da identificação e controle de comportamentos inseguros ou comportamentos de riscos, **manifestos pelos trabalhadores**, foram organizados grupos homogêneos, constituídos somente por trabalhadores. A composição, treinamento e atuação dos grupos se baseiam nos seguintes princípios:

a) Composição – cada grupo foi constituído por três ou no máximo cinco trabalhadores, do mesmo ambiente de trabalho, que trabalham na mesma área, no mesmo turno e que realizam tarefas idênticas ou similares. Não foi admitido em nenhum grupo trabalhador de atividade que não fosse familiar ao grupo. Essa restrição se fundamenta no princípio de que quando os membros do grupo executam as mesmas tarefas ou similares, o conhecimento e as experiências na realização das tarefas facilitam sobremaneira a percepção de desvios de comportamento que comprometem a realização correta do trabalho. Onde todos conhecem os meandros do trabalho e sabem como realizá-lo corretamente, o cometimento de erros dificilmente passará despercebido.

b) Liderança – Cada grupo possui um líder, escolhido, a princípio, pelos seus membros, entre eles, aquele cujo interesse pela segurança no trabalho é mais destacado e que demonstre espírito de liderança. A liderança de cada grupo é renovada a cada seis meses, possibilitando, com essa medida, a todos os trabalhadores desenvolver habilidades de **abordagem** e **negociação** nessa área.² No caso específica das unidades onde a experiência foi implementada, as iniciativas de organização e treinamento dos grupos foram das chefias das áreas. Com a consolidação da experiência, essa tarefa foi conferida aos grupos. Atualmente, todos os aspectos organizativos dos grupos estão a cargo dos trabalhadores, cabendo aos supervisores das áreas a tarefa de acompanhar, avaliar e dar suporte às ações dos grupos.

c) Vinculação – os grupos são formados por trabalhadores vinculados a uma única chefia (supervisor). É contraproducente trabalhador apontar e discutir problemas do trabalho com chefia que não seja a sua. Isso sem contar os conflitos que iniciativas dessa natureza poderão gerar.

² Na fase de experiência, os grupos foram formados por trabalhadores próprios, das 3 unidades industriais. O rodízio de liderança vem facilitando e fomentando a formação de líderes. Uma quantidade razoável de trabalhadores da contratante já vem atuando, com sucesso, como líderes dos trabalhadores das empresas prestadoras de serviços na condução das ações de SSO.

d) Treinamento dos grupos – O treinamento foi desenvolvido por etapas, em sintonia com o conhecimento, habilidades e experiências dos trabalhadores. Primeiro, foi desenvolvido conteúdos e estratégias que favoreciam o desenvolvimento de habilidades para o trabalho em grupo. Segundo, noções básicas de percepção de riscos, com ênfase em desvios de comportamentos. E na seqüência, técnicas de abordagem, negociação e resolução de problemas. Outro aspecto de alta relevância abordado nas palestras de sensibilização foi a filosofia do trabalho. Sua finalidade, posturas dos membros dos grupos, lealdade e comprometimento com a SSO.

e) Fluxo das Ações (vide fluxograma a página 5):

A primeira e a mais importante via de identificação e correção de comportamentos inadequados no trabalho residem, sem sombra de dúvida, nas iniciativas e decisões dos próprios trabalhadores, quando organizados e suficientemente treinados para essa finalidade. A solução para os problemas identificados pelos membros grupos deverá, primeiramente, ser buscada entre eles. Não sendo isso possível, o problema é imediatamente entregue ao líder do grupo que procura buscar, junto ao infrator, uma solução amigável, de cunho pedagógico. Quando o problema foge ao controle do grupo, (resistência do infrator, por exemplo), após aplicação de alerta preventivo, o líder imediatamente o encaminha ao supervisor da área, que tomará as decisões cabíveis, seguindo o fluxograma proposto.

f) Disciplina progressiva: Medidas disciplinares deverão ser aplicadas somente quando esgotadas todas as tentativas de solução dos problemas, fundamentadas na argumentação e no convencimento. Imprescindível se faz verificar os motivos (causas) dos desvios de comportamento, apontados pelo diagnóstico de Aspectos Comportamentais de SSO. Em caso de aplicação de medidas disciplinares, verificar quadros 8, 10, 11 e 12, do texto de apoio a leitura dos Relatórios. Para as **“Regras de Ouros”**, seguir orientações específicas.

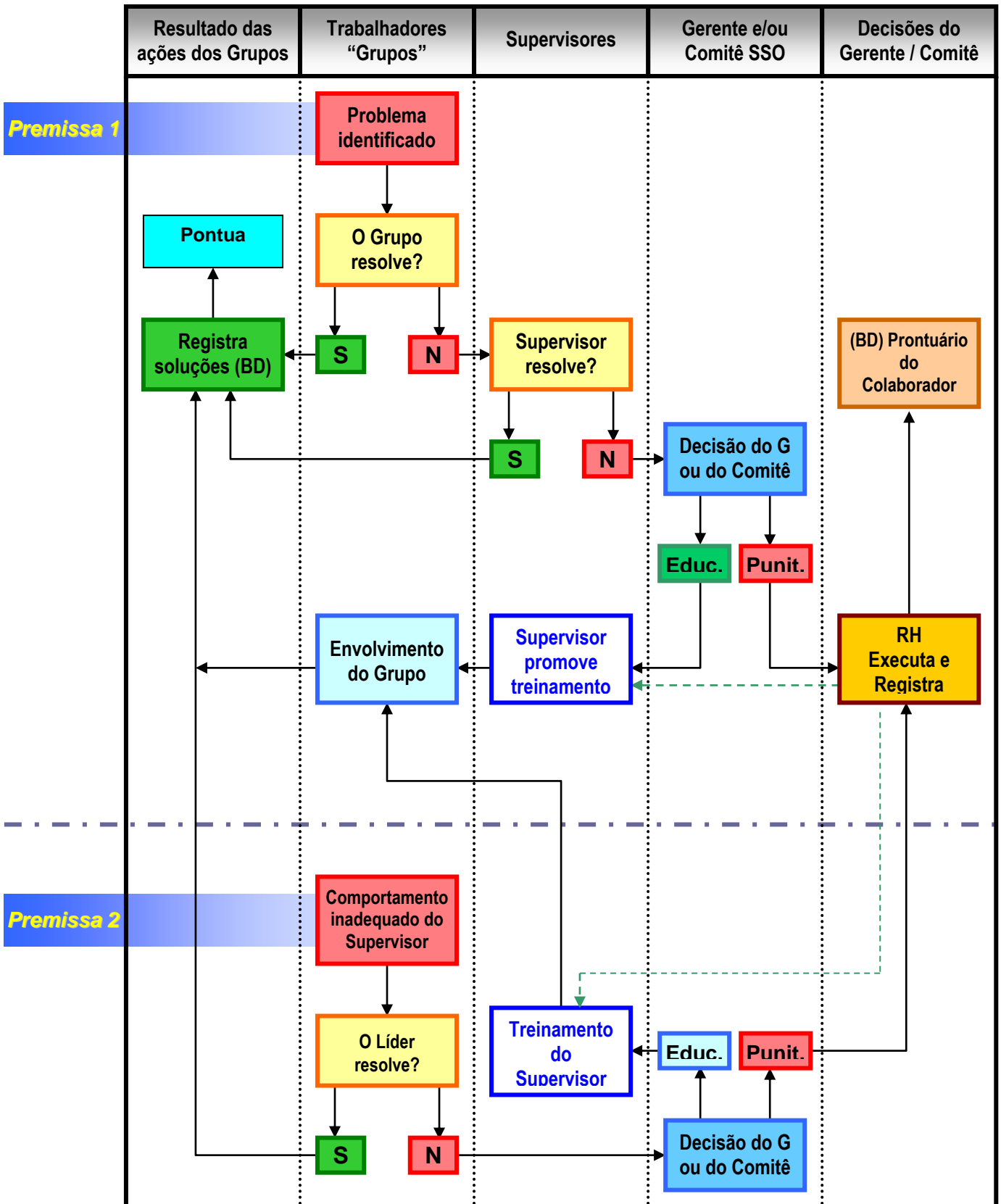
➤ **Alerta preventivo** – consiste em *advertência verbal* feita pelo líder do grupo ao infrator omissivo, reticente. Persistindo o problema, verificar fluxograma.

- **Advertência escrita** – o líder do grupo propõe a sua aplicação ao supervisor da área quando esgotas todas as possibilidades de solução propostas pelo grupo. O supervisor se incumbi de acatá-la ou rejeitá-la, dando retorno ao grupo. Verificar fluxograma proposto.
 - **Suspensão** – de competência exclusiva do supervisor da área, esgotadas as possibilidades de convencimento do infrator. Ver fluxograma proposto.
 - **Demissão** – de competência da gerência de RH, por recomendação fundamentada do supervisor e aprovada pelo gerente ou coordenador da área. Ver fluxograma proposto.
- g) Distúrbios de Comportamento manifestos pelas chefias dos trabalhadores (supervisor/líder) seguirão os seguintes trâmites:**
- **Primeira via**, identificado o problema, o líder do grupo reúne-se imediatamente com o supervisor da área, expõe o problema e busca uma solução negociada.
 - **Segunda via**, em caso de impasse (o supervisor não admite que esteja errado, por exemplo) o problema é imediatamente encaminhado pelo líder do grupo à gerência da área ou ao comitê gestor de SSO, que se incumbi de tomar as decisões cabíveis, dando retorno ao grupo. Essa medida não se afigura quebra de hierarquia. Ela faz parte das diretrizes de SSO, definidas pela direção da empresa, para serem operacionalizadas nas unidades industriais em questão.
- h) Fluxo das ações:** as ações desenvolvidas pelos grupos deverão seguir o fluxo proposto no diagrama, sendo as soluções negociadas, registradas pelos técnicos do SESMT e as punições, pela gerência de RH. Compete ao líder de cada grupo acompanhar e reivindicar, a quem de direito, as soluções propostas.
- i) Catalogação (registro) das atividades dos grupos (BD – Banco de Dados).** Essa atividade é de alto valor. Ela gerará informações que ajudarão nas tomadas de decisões requeridas pelas circunstâncias.

Notas importantes:

1. Omissão na notificação e encaminhamento de distúrbios de comportamento envolvendo SSO é considerada falta grave, suscetível de punição.
2. As medidas acima não se aplicam às **Regras de Ouros**, que são orientadas por procedimentos próprios.
3. Na fase experimental é conveniente que os grupos sejam formados por trabalhadores do quadro permanente (próprios), oriundos das áreas de maior incidência de distúrbios de comportamentos e conseqüentemente, de acidentes. Essa medida facilita a aprendizagem, acompanhamento, avaliação e controle das ações dos grupos.
4. É recomendável que a segunda premissa (desvio de comportamento de supervisor) seja implementada somente em caso de absoluta necessidade e a partir da consolidação e do sucesso da primeira premissa.
5. Definir benefícios ou premiação resultantes do acúmulo de pontos positivos conquistados pelos grupos. E em que momento a premiação será conferida aos grupos, se na SIPAT ou em outros eventos.
6. Implementar sistemas de comunicação que facilite o fluxo das informações geradas pelas ações dos grupos.

Fluxograma das ações dos grupos de identificação e controle de comportamentos inseguros – unidades operacionais



BD – Banco de dados

Relato sucinto da experiência.

- A experiência foi implementada, como plano piloto, em duas áreas de cada uma das três unidades industriais. O critério adotado na escolha das áreas se baseou primeiro, na alta incidência de incidentes críticos e de acidentes, depois, nas características individuais dos supervisores, onde se levou em conta: competência técnica, relacionamento com os trabalhadores, eqüidade, credibilidade, iniciativa, capacidade de dialogar e de negociar.
- Os primeiros grupos foram organizados pelos supervisores das áreas, incluindo a indicação dos líderes.
- Os treinamentos foram feitos por etapas, seguindo descrição contida na letra “d”, do item 2.
- O desempenho dos grupos, no primeiro semestre de implantação da experiência, ficou bem abaixo do esperado. A falta de traquejo e principalmente a inibição na abordagem dos colegas, diante do cometimento de erros, constituíram-se nos principais desafios. No entanto, a presença, participação e persistência dos supervisores das áreas foram decisivas nas mudanças de atitudes dos membros dos grupos, especialmente dos líderes.
- No segundo semestre, com a mudança de liderança dos grupos, reforço de treinamento, incentivo dos supervisores das áreas e relatos das experiências bem sucedidas, a letargia dos grupos é inteiramente rompida. Os membros dos grupos, pouco a pouco, foram entendendo que a abordagem dos colegas e principalmente o envolvimento dos líderes nas discussões dos problemas identificados não se constituíam em invasão de privacidade e nem tampouco em delação e/ou perseguição.
- Vencida a inércia, os grupos deslancharam. Registrou-se um crescimento expressivo na identificação, discussão e na definição de soluções de problemas, até então ignorados. *O cumprimento de normas ou procedimentos de trabalho transformou-se na pedra de toque dos grupos.* Ocorreu uma reviravolta nos níveis de tolerância dos grupos em relação à

desobediência aos padrões de SSO, especialmente às Regras de Ouro. Quando um procedimento, de trabalho ou de SSO, por alguma razão não pudesse ser cumprido, o que se fazia era recorrer, de pronto, ao supervisor, que por sua vez, juntamente com o grupo, buscava uma solução de consenso. A ferramenta mais utilizada pelos grupos foi “Verificação de Riscos”, anexo 5, do texto de apoio aos relatórios.

- O número de casos, não resolvidos pelos grupos e encaminhados aos supervisores das áreas, com o passar do tempo e pela assimilação da experiência, cresceu consideravelmente, chegando a 15% do montante identificado; para, menos de um ano depois, decrescer de forma vertiginosa, situando-se na faixa de 5%. O mesmo fenômeno ocorreu em relação aos casos não resolvidos pelos supervisores e encaminhados às gerências das áreas ou ao comitê gestor de SSO. Atualmente o número de casos levados ao comitê gestor não ultrapassa a 2% do montante identificado.
- A partir do terceiro ano da implantação da experiência, o registro de problemas decresceu consideravelmente. Nos grupos pilotos, o número de casos registrados não ultrapassa a 10% do que se registrou no segundo e terceiro semestres da implementação da experiência. O fenômeno se explica pelo fato da maioria das situações identificadas, no princípio, tratar-se de situações que se repetiam.
- A ocorrência de acidentes, sobretudo com afastamento, decresceu vertiginosamente a partir do segundo semestre da implementação da experiência. A redução foi de 90%, ao final do terceiro ano. Em uma das unidades industriais, por sinal, a mais complexa, a incidência de acidentes, com afastamento, chegou à zero, e se mantém. A meta, para acidente com afastamento, para o quinto ano de vigência da experiência, é zero, o que seguramente deverá ser alcançada.
- Ao final do segundo semestre da implementação da experiência, as três unidades industriais já haviam constituído grupos permanentes, envolvendo 100% dos trabalhadores próprios. Cada supervisor organizou os seus

trabalhadores em grupos homogêneos, com base nas orientações constantes do item 2. Os conflitos iniciais, decorrentes da falta de experiência, praticamente desapareceram na passagem do segundo para o terceiro ano de vigência da experiência.

- No decorrer do terceiro semestre, com a experiência consolidada, foram organizados grupos, com as mesmas características, compostos por trabalhadores das prestadoras de serviços. Foi colocado, em cada grupo constituído por trabalhadores terceirizados, um trabalhador da contratante, ex-líder, com experiência comprovada, na identificação de comportamentos inadequados, na abordagem dos trabalhadores e na definição e encaminhamento de soluções.
- A aplicação de medidas disciplinares, ao longo da existência dos grupos, foi relativamente pequena, sendo: a) 108 alertas preventivos; 18 advertências escritas, sendo 3 entre supervisores; 6 suspensões, sendo 2 entre supervisores e 4 demissões, sendo 1 de supervisor. Ocorreram ainda 2 transferências de supervisores para outras unidades do grupo e 1 aposentadoria “forçada” de 1 coordenador de área. A aplicação de medida disciplinar em ocupantes de cargos de chefias deveu-se a dos fatores: interposição de dificuldades nas ações dos grupos e divergência com chefias superiores e com o comitê gestor de SSO.
- O saldo positivo da experiência não se verificou apenas na redução progressiva dos incidentes críticos e dos acidentes com e/ou sem afastamento, mas também na redução do absenteísmo por causas indeterminadas, na diminuição de quebra de máquinas e equipamentos, na diminuição de retrabalho e na melhora do moral dos trabalhadores. Outro ganho significativo decorrente da experiência foi à corrosão do autoritarismo de algumas lideranças que tiveram de rever posturas arrogantes e aprender a buscar soluções negociadas para a maioria esmagadora dos problemas, sobretudo de comportamento, afetos às suas áreas de atuação.