

Abordagem possível

Parte 2

A conduta dos que atuam nos serviços especializados em SST não está integrada à produção

► Gustavo Murta F. Duca

Ao final do último artigo advogamos sobre a necessidade de mudança, de evolução na atuação do SESMT (Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho), vez que a sua origem histórica, intimamente ligada a uma normatização impositiva, que pouco inclui os saberes dos trabalhadores, contrasta com a atual emergê-

ncia de abordagens sistêmicas e cooperativas, que apontam a relevância da Segurança em Ação (vimos em nosso último texto que Segurança Sistêmica equivale a Segurança Normatizada + Segurança em Ação).

Sua atual conduta, na qual domina uma visão da Saúde e Segurança no Trabalho baseada predominantemente na Segurança Normatizada, tem limitado enormemente a gama de ações prevencionistas. Como veremos a seguir, tal primazia propicia uma compreensão deficiente dos FHOS (Fatores Humanos e Organizacionais de Segurança), e seus impactos, uma

vez que não reconhece e não valoriza adequadamente as expertises dos operadores em garantir a sua própria segurança e do sistema, limitando a aderência das prescrições à realidade do “chão de fábrica”, impactando em sua adoção e consecutiva efetividade. Gera ainda um conjunto de ações e percepções estigmatizadas, seja de um SESMT coercitivo, impositivo, que não reconhece os reais constrangimentos existentes nas atividades, criando e cobrando regras nem sempre realizáveis, seja de trabalhadores vistos como inconsequentes e anárquicos, que tendem a descumprir regras quando

Gustavo Murta F. Duca - Engenheiro de Produção - UFMG, Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho - FUMEC e Mestrando em Engenharia de Produção - UFMG na área de Estudos Sociais do Trabalho, da Tecnologia e da Expertise.

duca.gustavo@gmail.com

*Artigo desenvolvido com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG)

SHUTTERSTOCK



não policiados.

De forma a criar contraste com estas novas proposições buscarmos demonstrar os impactos das atuais formas de ação de SST, para então propormos novos modos de atuação. Cabe ressaltar que superar a visão normativa como único meio de garantir segurança, não significa o abandono ou desuso inadvertido das regras, normas e procedimentos. Mais ainda, não se constitui de forma alguma em uma defesa pela flexibilização das leis trabalhistas e Normas Regulamentadoras.

Ao contrário, é através desta mudança de paradigma que permitiremos uma compreensão e uso mais adequado de regras e normas, bem como o enriquecimento de competências da área, com o seu consecutivo desenvolvimento e fortalecimento a partir de um SESMT mais integrado ao sistema produtivo.

MAIS DESVIOS

Como vimos, a origem histórica do SESMT cria a compreensão de que SST é igual à normatização, levando a uma visão positivista das normas, isto é, como se o emprego de procedimentos e regras explícitas fosse o suficiente para garantir a segurança do sistema. Esta visão se materializa na proliferação de procedimentos, com uma abordagem de “melhoria contínua” pautada pela criação de mais regras sucessivamente, bem como de regras mais específicas e particulares, de forma a controlar o risco à medida que novas situações vão ocorrendo.

Contudo, esta abordagem traz algumas dificuldades inerentes, vez que as normas somente dão conta do que é previsível, fato este que é um problema, visto que parte dos acidentes ocorre justamente em relação ao imprevisível. A hipernormatização, ao tornar a operação cada vez mais restritiva devido a esta proliferação de prescrições, que visam equilibrar diferentes lógicas (produção, segurança, qualidade, etc.) às quais têm em sua origem interesses muitas vezes conflitantes, acaba por induzir a ocorrência de mais desvios. Em seu extremo levam a situações que opõe a realização da atividade de forma segura ao atendimento a outras metas.

Tal ascendência legal-normativa do SESMT, somada à “ilusão” de que para o gerenciamento da SST os conhecimentos produzidos pelas ciências de base (física, química e biologia) são suficientes, conduz a uma valorização de critérios somente objetivos e uma gestão exercida exclusivamente por experts. Leis e normas pouco abordam riscos subjetivos, como pressões temporais e sobrecarga no tratamento de informações. Estas focalizam, sobretudo, as dimensões técnica, econômica e fisiológica, deixando de lado a cognitiva, psíquica e a social, e sobretudo, o inusitado, o qual se manifesta tão-somente durante a atividade. O resultado é uma SST largamente associada à Higiene Ocupacional, aquele corpo de conhecimentos que lida preponde-

rantemente com os riscos ambientais (associados a ruído, vibração, químicos etc.), quando seu campo de atuação é, ou deveria ser, bem mais amplo.

O aumento dos adoecimentos ligados aos riscos psicossociais, aqueles relacionados ao desenho, organização e gerenciamento do trabalho, mostra a importância do tema, ao mesmo tempo que dá indícios da falta de conhecimentos e atribuição de relevância do tema pelo SESMT.

DISTANCIAMENTO

Outro efeito do atual paradoxo do SESMT se reflete no local que este ocupa dentro da organização, a definição de quais são suas atribuições e como este é visto e valorizado, ou não, pelas outras áreas. Escolhas, relativamente comuns, de se alocar organizacionalmente o SESMT junto às áreas de suporte, como Segurança Patrimonial ou Recursos Humanos, acabam por afastar os profissionais de SST das práticas e conteúdo do trabalho vivo, onde é forjado, no curso da ação em contexto, a gestão do risco.

Esse distanciamento das realidades operacionais é intensificado por um foco cada vez maior em conformidades legais-normativas, às quais tomam considerável tempo de trabalho em atividades administrativas, próprias da lida com as burocracias inerentes ao SGS (Sistema de Gestão de Segurança). Atividades estas que ocorrem, muitas vezes, em detrimento da presença efetiva no “chão de fábrica” e da consecutiva interação, supervisão, adaptação e aprendizado, que daí advém.

Quando pautamos a segurança pelo atendimento às leis e normas, tendo como único e derradeiro objetivo a conformidade (o cada dia mais falado compliance), ou de forma mais vulgar, pela esquiva de multas e passivos legais, perdemos a capacidade de captar o trabalho real, de discernir a seu respeito de forma mais semelhante àquelas feitas pelos trabalhadores. Ao final, a própria visão que os trabalhadores têm do SESMT, sua capacidade, expertise e interesse na efetiva





prevenção, acaba sendo impactada.

O SESMT se situa em uma posição de especialista que é intermediária entre trabalhadores e gestores, o que faz com que atue como um “filtro” de informações entre gestão e operação, ou seja, a visão, a interpretação que os diferentes níveis hierárquicos terão da SST está estreitamente relacionada à forma como estes experts veem o trabalho. É corriqueiro, sendo quase uma regra absoluta, vermos SGS majoritariamente embasados em mensurações relativas à adoção dos procedimentos, como as avaliações da segurança realizadas predominantemente por meio de indicadores objetivos e quantitativos e uma gestão do risco que focalizava na contabilização de comportamentos inseguros em relação às prescrições.

Contudo, tais práticas não traduzem segurança real do sistema, vez que são vazias de contextos em que as ações ocorreram, o que acaba por esconder realidades indispensáveis para a garantia saúde e segurança.

A falta de abordagens subjetivas e compreensivas, associada a lógica

jurídica da “culpa exclusiva da vítima” para não reparação de danos ocasionados pelos acidentes do trabalho, conduz a empresa e sua área de SST a considerarem os atos do trabalhador como variáveis explicativas dos eventos em SST (atos inseguros, incidentes e acidentes).

O ato inseguro, aquele que ocorre em desvio de alguma prescrição, acaba por ser visto como a derradeira explicação para a ocorrência do evento, quando na verdade sua análise deve ser o ponto de partida da investigação, a qual segue com avaliação das conjunturas e percepções existentes no momento da ação.

SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

Ademais, o emprego de abordagens behavioristas, aquelas com foco no controle e eliminação dos comportamentos considerados inseguros através de reforços positivos e negativos, acompanhadas de uma política de sanções, que penaliza erros e violações, sem refletir sobre a intenção do operador e as circunstâncias nas quais ele se encontrava, vem mostrando resultados pouco duradouros ou até mesmo contra produtivos.

Favorece-se, assim, o “silêncio organizacional”, quando as pessoas se eximem de expressar opiniões e

preocupações, em que os questionamentos ao trabalho e seus impactos são malvistos, o que ao final impede seu uso como fonte de melhoria para prevenção e produção.

A diminuição da compreensão das realidades dos operadores pelo SESMT afeta o aprendizado organizacional, uma vez que as ações corretivas que daí advêm seriam potencialmente pouco aderentes à realidade do trabalho, sendo incapazes de impedir a recorrência de eventos.

Prevalece um SESMT que age como fiscal, onde essa percepção desequilibrada é então desastrosa, vez que ecoa más compreensões para dentro da organização, prejudicando o estabelecimento de relações de confiança e de uma governança eficaz de SST. O excessivo foco nas normas, com o afastamento da realidade de campo, de como estas normas são efetivamente apropriadas pelos trabalhadores, com a subvalorização dos saberes dos operadores perante ao que está prescrito, leva a uma morte dupla. A “segurança normatizada” torna-se impossível de ser implementada o tempo todo em toda sua plenitude, ao mesmo tempo em que também diminui a capacidade de ação das pessoas frente às realidades enfrentadas, a Segurança em Ação.

Como mudar o cenário?

Empresas e SESMTs devem estar abertos para ouvir seus profissionais

Primeiramente, é necessário que o SESMT reencontre seu lugar nas organizações passando a ser um elo cooperativo que auxilie na aproximação entre o mundo dos trabalhadores da gestão e da produção. Contrariamente ao isolamento de tratativas de SST em uma área especializada, este deve desempenhar um papel transversal dentro das organizações, buscando através de compreensões e contextualizações assegurar a compatibilidade de ações entre duas perspectivas: as orientações globais da empresa e a

realidade do trabalho vivida pelos empregados. Conciliar o seu papel de especialista em segurança com o reconhecimento das competências dos operadores em lidar e gerenciar o risco com base na expertise.

Sua atuação deve catalisar o “saber-fazer” de prudência dos operadores ao “saber-fazer” de concepção das situações de trabalho, traduzindo-os mutuamente, e assim auxiliar na adaptação da organização às diversas situações vividas. O SESMT deve reencontrar seu local dentro da arqui-



tetura organizacional, não pelo “peso da lei”, mas sim pelo valor gerado por sua atuação, através de uma visão sistêmica e agregadora, tendo seu lugar junto às práticas dos trabalhadores: daqueles que operam, concebem ou gerenciam.

Uma das maiores missões do SESMT torna-se, então, a busca pela compatibilidade entre as duas seguranças na empresa, Normatizada e Em Ação, de forma a permitir o desenvolvimento de uma Cultura de Segurança robusta. Integrar-se ao processo produtivo, difundindo seus conhecimentos e absorvendo a realidade da atividade, contribuindo de forma que esta realidade não seja julgada somente perante a “norma fria”, aquela que só enxerga a realidade em termos de conformidade.

ARTICULAÇÃO

Para articular as seguranças é preciso inicialmente desvendar a Segurança Normatizada e seus limites. Mostrar que há uma evolução, não somente para além das normas, mas também junto às mesmas. Trata-se de galgar novos estágios sem perder o que de bom trouxe a normatização, mostrando que trabalhar para garan-

tir o cumprimento estrito de normas nem sempre é trabalhar pela segurança. Para tal é necessário compreender o papel que os procedimentos têm na organização, se servem para evitar processos legais, ou o último acidente, ou se são efetivamente um meio para se difundir boas práticas.

Reinterpretar as regras, às quais não devem ser mais uma letra estática, quase morta, mas sim a expressão da experiência condensada dos profissionais. Experiência essa que pode se cristalizar em diferentes tipos de regras, de acordo com a liberdade de comportamento permitida durante a execução (Metas de Desempenho, Regras de Processo ou Regras de Ação), mas que nunca poderá ser inteiramente transposta para as regras, pois há uma questão do corpo e da situação em contexto que as regras não alcançam.

Isto é, perceber que as regras nunca darão conta de tudo. Que elas servem apenas de guia para a ação em determinadas situações, instrumentos para agir, e que aquilo que determina a ação eficaz decorre muito mais da sensibilidade do corpo perante a situação. Esta educação do corpo é tributária da experiência, da vivência,

de forma tácita, isto é, não verbal.

Por isso, perceber o momento certo de fazer, saber relativizar ou saber quando usar uma regra ou não, combinar regra e situação de forma criativa e hábil, perceber um risco iminente, conseguir antecipar problemas e corrigir erros, são aprendizagens que vão muito além do uso de regras e procedimentos operacionais. Em suma, é necessário enxergar a força de trabalho como capaz de ver ocasionalmente alguns procedimentos como inconvenientes, os quais teriam o seu não cumprimento justificável.

SABER-FAZER

Paralelamente é necessária a valorização da Segurança em Ação, sua contribuição para a segurança do sistema e sua compatibilização com a Segurança Normatizada. Reconhecer que é através da articulação constante entre as regras formais, portadoras de saberes gerais, e os conhecimentos das situações particulares da produção, trazidos pelos operadores, que a segurança abrolha. Reconhecer que os operadores não são robôs ou crianças indolentes, forçados a aplicar as regras impostas e incapazes de realizar a própria segurança, mas que têm, sim, ação própria, inclusive na formulação e julgamento da pertinência das regras, guiados pela inteligência prática na resolução de problemas. Ora, como vimos as prescrições não preverão todas as situações, podendo ter inclusive contradições inerentes no seu uso. Estas devem ser então consideradas e criadas de forma a suportar a ação e a tomada de decisão, sendoativamente articuladas à expertise e ao “saber-fazer” dos operadores, fomentando um ambiente de discussão sobre perigos e problemas, bem como das formas de resolvê-los.

O elemento chave para promover a Segurança Sistêmica é o reconhecimento e valorização dos saberes dos operadores, cabendo ao SESMT demonstrar e facilitar, por meio de práticas tangíveis, os vínculos entre os elementos humanos e organizacio-

nais e a segurança.

Tal caminho passa pela constatação da importância do desenvolvimento de novas competências pela área de SST, as quais são de caráter majoritariamente extra normativo, tendo foco nas relações dinâmicas estabelecidas entre segurança, trabalho e subjetividade.

Os atuais modelos de gestão dos riscos privilegiam tradicionalmente os aspectos objetivos do trabalho, antecipando os perigos físicos, químicos e biológicos, identificando e controlando seus riscos, estando galgados na (falsa) previsibilidade dos fenômenos e comportamentos. Os riscos aí vistos são geralmente técnicos e materiais, subavaliando, então, as interrelações entre o trabalho, seu conteúdo, organização e gerenciamento, e o trabalhador, com suas competências, necessidades, cultura e situação externa ao trabalho. Para além dos aspectos biológicos do trabalhador, com modos de funcionamento e limites, existe um sujeito único portador de uma história singular, preexistente, atuando em uma situação de trabalho também única.

SIMPLIFICAÇÃO

É o reconhecimento desta relação singular entre sujeito e situação de trabalho que vai permitir a identificação das subjetividades no trabalho, bem como a resingularização do que é vivido e o sentido que esse trabalhador coloca em seus atos. A compreensão de tais dimensões (ou ao menos a constatação de sua existência) é fundamental para que o SESMT interprete como as condições técnicas e organizacionais contribuem para mobilizações individuais e coletivas.

Assim, ferramentas com foco na eliminação do “comportamento inseguro”, tal qual a Segurança Comportamental, descontextualizam as ações, reduzindo a prevenção à conscientização e ao treinamento, podendo ser elas mesmas fontes de adoecimento.

Além de possuir baixíssimo caráter elucidativo para a ocorrência eventos

de SST, o foco exclusivo em aspectos objetivos, simplifica a atividade dos trabalhadores, não abordando dimensões imateriais do trabalho, podendo desestabilizar estratégias e mecanismos subjetivos essenciais na preservação da saúde.

A “psicologização do trabalhador” que daí advém, com a atribuição de atitudes comportamentais e psicológicas como negligência, imprudência, rebeldia, resistência à mudança dentre outras, considera que são os comportamentos a principal fonte dos problemas da organização, prejudicando, assim, o aprendizado, vez que impede que esta reflita sobre suas próprias práticas.

O encontro entre Segurança Normatizada e Segurança em Ação pode ser feita pela reestruturação de processos e dinâmicas de gestão de SST e suas bases, a partir destas novas visões sobre o trabalho humano. A concepção de novos processos de Monitoramento e Análise de Segurança, aqueles destinados a avaliar e gerenciar o risco existente através da coleta de informações em campo, bem como da análise dos eventos de SST, com a participação dos trabalhadores torna-se eminente. Atitudes devem ser avaliadas de forma a levar em consideração a situação e contexto envolvidos, em que os “erros” humanos sejam apenas o ponto inicial das análises.

SINAIS

Assim, durante a condução do processo de trabalho sem incidentes ou acidentes deve-se buscar descontar o esforço contínuo dos trabalhadores para produzir de forma segura, avaliar as intervenções, sejam elas desvios de prescrições ou não, pelas quais eles garantem o sucesso na operação, evidenciando os conflitos existentes e os trade-off realizados.

Deve-se compreender as ações e escolhas dos trabalhadores com base na sua própria explicação, questionando a sua relação com as condições tecnológicas, materiais e organizacionais, presentes ou ausen-

tes. É fundamental a análise crítica e sistêmica das situações emitidas pelos lançadores de alerta, trabalhadores que se expõem ao insistirem na necessidade de atenção para determinada situação, colocando-as em debate coletivo com os operadores, chefias e experts, e avaliando o seu potencial de interação com outros aspectos da organização.

Quando da ocorrência de incidentes e outros sinais pré-acidentes, deve-se selecionar aqueles que são merecedores de atenção imediata através da sua exploração junto às equipes, ampliando o leque da discussão e compartilhando a tomada de decisão entre diversos níveis e setores. Já quando decorrido um acidente é necessário retroagir no tempo, situando cada uma das ações tomadas a partir da compreensão que os envolvidos tinham no momento, da intenção que se tinha, evitando assim ilusão retrospectiva, quando se julga o passado pelo que se passou a saber após o ocorrido. O desafio é então compreender e não imputar culpa, evitando análises judicializantes que buscam indicar um ou mais bodes expiatórios, sejam eles operadores, engenheiros ou gerentes, explorando inúmeras situações de vulnerabilidades organizacionais de forma a promover o aprendizado.

PRINCÍPIO VITAL

Fica clara a importância de conseguir acessar o trabalho do ponto de vista de todos os trabalhadores, acessar as múltiplas subjetividades que compõem o trabalho, o qual é sempre coletivo. As instâncias para reflexão coletiva sobre o trabalho, as atividades e seus resultados são fundamentais, nas quais a confiança, cooperação e autonomia assumem papel central, cujo benefício pode impactar inúmeros processos e ferramentas de SST.

O Direito à Recusa é a última barreira de segurança na prevenção de doenças e acidentes sendo seu uso de altíssima relevância. Contudo, a des-



Uma cultura se estabelece por meio de experiência compartilhada e não apenas pelo uso de regras

peito do senso gerencial corriqueiro de que essa ferramenta vem sendo eficientemente empregada, a mesma tem sido consecutivamente subutilizada na maior parte das empresas.

Tal fato pode ser demonstrado com uma simples reflexão: Quantos Direitos à Recusa tivemos em nossas atividades nos últimos seis meses? E quantas situações de risco foram diagnosticadas? Como é seu processo de uso, quem executa, quem avalia? Como as informações levantadas foram tratadas? As percepções sobre o risco em questão foram alinhadas, ou seja, o risco que um sujeito viu foi análogo ao que o outro viu, e em caso negativo, como isso foi nivelado? Qual o aprendizado obtido? Como este foi compartilhado? Com quem?

A dificuldade ou incongruência na resposta a alguma destas perguntas são indícios que algo não vem funcionando corretamente. Seu pleno exercício está relacionado à possibilidade de debate coletivo das situações enfrentadas. Esse é seu princípio vital, ao redor do qual o processo e suas ferramentas devem ser concebidos.

O trabalho é inherentemente composto dos mais diversos pontos de vista e campos do conhecimento, com uma complexidade tal que acaba por impactar segurança e sua gestão.

Espaços para a discussão sobre a atividade real do trabalho permitem que as diversas visões, estratégias e adaptações empregadas pelos trabalhadores em função dos imprevistos da situação real e que não encontraram um canal de comunicação, sejam expostas e debatidas. Estes espaços são orientados para inclusão e desenvolvimento de saberes tácitos e práticos, permitindo aos diferentes atores descobrir, debater, confrontar e integrar lógicas distintas. Ou seja, uma construção coletiva em torno de pontos de vista e contradições enfrentadas, tornando-se altamente relevantes para a criação de uma Cultura de Segurança.

COLETIVOS DE TRABALHO

Ora, uma cultura se estabelece por meio da experiência compartilhada de práticas repetidas e convergentes, e não apenas pelo uso de regras e procedimentos explícitos. Estes espaços pouco têm de semelhanças com os habituais DDS (Diálogos Diários de Segurança), os quais são melhor caracterizados como monólogos de assuntos estipulados, muitas vezes sem relação com o trabalho desenvolvido, nos quais não há trocas efetivas, somente a exposição dos ouvintes a generalidades. Contudo, nada impede

a sua metamorfose em dispositivos simples e operacionais, os quais deem visibilidade à realidade do campo para assim melhor gerir as anomalias, ao mesmo tempo em que se debate as estratégias e modos operatórios executados por outros trabalhadores.

O incentivo à discussão do trabalho em espaços leva ao consecutivo estímulo a coletivos de trabalho, agrupamentos de trabalhadores, dos mais diversos cargos e funções, coletivamente engajados no tratamento de situações reais, não limitados pela operação presencial ou conjunta. Possuindo os mais diversos modos de funcionamento, seu papel é ajudar nas tomadas de decisões, mas não através da hierarquia formal e sim pela valorização do saber-fazer e da visão de cada membro, quando as trocas realizadas auxiliam na resolução de um problema particular.

O fomento a coletivos de trabalho é altamente necessário, e a participação do SESMT neles representa um elemento potencializador de um ambiente seguro. Contudo, um SESMT distante do processo produtivo, que não difunde seus conhecimentos e não absorve a realidade da atividade, terá grandes dificuldades em se inserir em um coletivo. Outro problema recorrente é a dissolução dos coletivos de trabalho impulsionada por sistemas de avaliação individuais, os quais colocam as pessoas para competir entre si, promovendo conflitos de pontos de vista, e o consecutivo “divórcio” entre perspectivas. Notadamente entre segurança e operação.

Ao final precisamos de práticas organizacionais galgadas na discussão e compreensão, em que as empresas que tanto falam através de suas regras, normas e procedimentos, também estejam abertas a ouvir por meio da prática de seus membros. A cooperação manifestada e o sentimento de pertencimento são componentes imprescindíveis, promovendo o desenvolvimento de competências no hiato onde as regras não conseguem alcançar.