

# Lidando com o erro

*Comportamentos indesejados devem ser analisados corretamente para que sejam eliminados*

O processo de gerenciamento de risco é multidisciplinar e uma das abordagens se refere ao comportamento humano e seus diferentes tipos de erros.

Os erros humanos não podem ser estudados isoladamente das condições onde eles ocorrem. Se as características da tarefa e do ambiente forem organizadas de modo que as pessoas possam detectar e corrigir imediatamente os seus comportamentos inadequados, a frequência dos erros tende a diminuir. Cada decisão, gesto ou pensamento implica na possibilidade de erros e é preciso aceitar que eles podem ocorrer.

O erro humano é tratado frequentemente como uma coleção uniforme de atos indesejados (popularmente chamados “atos inseguros”), normalmente considerados apenas nos níveis operacionais e de execução de tarefas. No entanto, erros de naturezas diversas ocorrem em diferentes níveis da organização e requerem diferentes medidas preventivas e corretivas. Entender essas diferenças é fundamental para um gerenciamento correto e direcionado de suas causas.

Quando se pretende gerenciar erros, é preciso antes considerar suas características. Erros não são intrinsecamente prejudiciais, pois podem contribuir para o desenvolvimento das tarefas e para a melhoria contínua dos sistemas organizacionais.

Além disso, não é possível mudar as condições humanas, portanto deve-se mudar as condições de trabalho nas quais as condições humanas estão inseridas.

Considerando que um erro é constituído de duas partes: um estado mental (associado a diversos fatores intrínsecos ao ser humano e que em muitos casos é difícil interferir) e uma situação (um fator contribuinte para um desvio), para que haja um gerenciamento eficaz é preciso analisar essas duas vertentes simultaneamente (ao invés de simplesmente atribuir culpa a alguém).

Outra característica que precisa ser analisada quando se pretende gerenciar erros é que os melhores funcionários podem cometer os piores erros, pois ninguém es-

tá imune. Nesse sentido, é preciso atuar em toda a cadeia e em todos os níveis hierárquicos existentes dentro da organização.

Por trás dos erros, muitas vezes há um histórico e isso justifica a importância de se investigar suas causas para aprender com elas e evitar a reincidência.

## CLASSIFICAÇÃO

Quando se fala em erro humano é preciso ter em mente que todos eles envolvem algum tipo de desvio. No desvio 1, o plano de ação pode estar totalmente apropriado, mas as ações em si não saem como planejadas, de forma não intencional. No desvio 2, a ação ocorre conforme o planejado, mas o plano em si é inadequado para atingir o objetivo desejado. Já no desvio 3, a ação se desvia intencionalmente do propósito.

A partir desses conceitos, é possível entender mais facilmente os diferentes tipos de erros humanos e como gerenciar cada um deles, levando em consideração que para cada tipo é requerida uma ação diferente.


Os erros humanos podem ser classificados em dois grandes grupos: os chamados “erros não intencionais” e os chamados “erros intencionais”. A figura *Tipos de erros* ilustra os diferentes grupos.

O deslize e o lapso (erros não intencionais) ocorrem durante a execução da tarefa. A diferença sutil entre eles é que o deslize está mais associado a um movimento físico, enquanto que o lapso está mais associado a uma falha de memória. Os deslizes e lapsos ocorrem normalmente em tarefas rotineiras, quando há uma mudança de rotina (da intenção e/ou das circunstâncias), quando há uma captura da atenção (por distrações e/ou preocupações) ou ainda na execução da atividade no “piloto automático”. No quadro 1, *Exemplos de deslize/lapso e de equívoco*,




## Quadro 1 Exemplos de deslize/lapso e de equívoco

Os deslizes e lapsos ocorrem normalmente em tarefas rotineiras:




A pessoa está habituada a dirigir sempre pelo mesmo caminho de segunda a sexta, ao sair de casa para ir ao trabalho. Em um sábado decide fazer alguns exames em um laboratório e sai de casa praticamente na mesma hora que está acostumada a sair para o trabalho. Quando se dá conta, está dirigindo rumo ao endereço do trabalho, ao invés de ir para o laboratório.




Alguém vai pegar um livro em uma estante e ao puxar o livro, acaba derrubando vários outros. A pessoa se abaixa e começa a recolhê-los, colocando-os no lugar.

Eventualmente se depara com alguma capa mais chamativa e se lembra de algo que o remete àquele livro. Segundos depois, o coloca de volta na estante. Ao terminar a arrumação, vai embora sem pegar o livro que queria. Simplesmente o esqueceu!




Uma mãe está indo à cozinha, mas no caminho, seu filho pede um abraço de boa noite. Diz que a ama e ela diz para ele dormir bem. Quando chega à cozinha, para, olha ao redor e se pergunta: "O que é mesmo que eu vim fazer aqui?".

Os equívocos ocorrem normalmente no planejamento da tarefa:



A pessoa está em uma estrada em que nunca dirigiu e para no acostamento para entender melhor o mapa para chegar ao sítio. Lembra-se das explicações por telefone sobre como chegar lá, mas, ao se deparar com uma bifurcação, entende que deve seguir pela direita. Mais tarde, percebe que errou o caminho e precisa voltar. No entanto, no momento em que decidiu seguir pela direita, tinha certeza de que estava fazendo a coisa certa. Foi um erro de julgamento, não intencional.



Uma pessoa quer agradar um conhecido por um favor prestado e resolve comprar uma garrafa de vinho. Porém, ao dar o presente, percebe a cara de constrangimento do conhecido. Dias depois, descobre que seu conhecido estava em tratamento nos Alcoólicos Anônimos. No entanto, a pessoa, ao escolher e entregar a lembrança, estava agindo com a melhor das intenções, achando que estava fazendo a coisa certa.

podem ser conferidas algumas situações que ocorrem no dia a dia e no planejamento da tarefa.

O equívoco se enquadra como erro não intencional. Pode estar associado a tarefas novas e acontece durante o planejamento da tarefa. Há falta de conhecimento para executar uma ação e a pessoa acredita que está fazendo o correto, com a melhor das intenções, mas acaba cometendo um erro (muitas vezes, de julgamento).

### INTENCIONAIS

A violação, diferentemente dos erros anteriores, constitui um erro intencional: é uma quebra deliberada e consciente de regras e procedimentos. O foco primordial é ter a tarefa realizada. O problema normalmente está no sistema (que impede ou atrapalha a execução da tarefa) e não na pessoa. Entra em cena o dilema: seguir o procedimento ou finalizar a tarefa (pressão por produção, por exemplo).

As violações podem ser classificadas em dois grupos: culturais e excepcionais. As violações culturais são ações efetuadas como parte da cultura de um grupo. Já as excepcionais são ações efetuadas em situações específicas, mais raras, e, quando ocorrem, sua frequência é baixa.

É importante ressaltar que as violações excepcionais podem se

tornar rotineiras se não forem tratadas devidamente. O desafio da gerência nesses casos não é apenas aplicar medidas disciplinares/punitivas, mas também enfatizar os benefícios percebidos de se estar em conformidade com as normas. Casos extremos, para certos indivíduos repetidamente infratores, podem requerer medidas disciplinares.

No quadro 2, temos *Exemplos de violações* (erros que ocorrem intencionalmente).

A sabotagem, constituindo um erro intencional, também é uma violação clara das regras com o intuito de prejudicar alguém ou causar dano a algum patrimônio. Chega a ser associada a um ato criminoso e, por isso mesmo, vários autores (James Reason, Trevor Kletz, E. Scott Geller, entre outros), nem consideram sabotagem

efetivamente como um tipo de erro humano na organização, mas um problema criminal e do âmbito policial.

### EMPRESAS

Tendo em vista os diferentes tipos de erros humanos, classificados em dois grandes grupos (os "não intencionais" e os "intencionais"), é importante que a organização saiba como gerenciá-los. Em outras palavras, quais medidas devem ser adotadas para tratar cada tipo de erro e tentar eliminá-los?

Para que isso seja possível e efetivo, é preciso discutir o ditado popular "Errou é humano". Este é um fato que as empresas precisam aceitar ao invés de negligenciarem, para que possam escolher as ferramentas certas para lidar com ele.

Algumas empresas simplesmente se mostram complacentes com o fato de que "errar é humano", acreditando que, cedo ou tarde, um acidente ocorrerá por conta do chamado "ato inseguro".

Outras organizações partem do mesmo pressuposto para colocar controles que diminuam consideravelmente a probabilidade de erro e outras simplesmente adotam a indicação de culpa às pessoas sob o pretexto do ato inseguro.

O termo "ato inseguro" é genérico e, por essa razão, muitas empresas lidam com ele de maneira equivocada. Achar que estão fazendo o correto, mas estão apenas desperdiçando tempo e recursos em tentativas, muitas vezes, frustradas de corrigir os problemas que insistem em se repetir.

Muitos relatórios de investigação de acidentes colocam, no campo "causa do acidente", o termo "ato inseguro", e no campo "recomendações", a necessidade de "treinamento" e/ou "reciclagem". Isso é válido, mas apenas para um determinado tipo de erro humano, não para todos. Por isso as organizações devem substituir o genérico "ato inseguro" pelo termo "erro humano", uma vez que treinamentos resolvem apenas uma parte dos tipos de erros.

### GERENCIAMENTO

Cada tipo de erro humano pode ser gerenciado para que não ocorra ou seja evitado.

O deslize e o lapso, caracterizando-se como erros não intencionais, podem ser relacionados

Figura 1 Tipos de erros



com a falta de atenção e ocorrem normalmente em uma pequena fração de tempo. Na maioria das vezes acontecem durante a execução de tarefas rotineiras que são feitas automaticamente. Isso é característico do ser humano, sendo uma evidência de que “errar é humano”.

No entanto, se esses erros são causados por uma falta de atenção, não adianta tratá-los com treinamento. Imagine um instrutor falando durante uma hora para as pessoas prestarem mais atenção ao que estiverem fazendo das próximas vezes. Isso adianta?

Desviar a atenção e levar a mente para coisas diferentes daquilo que se está fazendo no “piloto automático” é inerente ao ser humano e fazemos isso de maneira inconsciente. E se é inconsciente, é preciso lidar com isso de outra forma como, por exemplo, por meio de projetos e mecanismos que impeçam a ocorrência de deslizes ou lapsos, ou projetos que adotam ações corretivas quando o deslize ou lapso, ocorrer. Alguns exemplos desses projetos são os que ocorrem nos caixas eletrônicos e no sistema “delete” de equipamentos eletrônicos.

Os bancos perceberam que a incidência de esquecimento de cartões nos caixas eletrônicos era alta. Para evitar esse deslize/lapso, mudaram o projeto das máquinas. Quando o cartão é inserido e o valor a ser sacado e a senha são digitados, antes que o dinheiro seja liberado aparece uma mensagem na tela dizendo “retire seu cartão”. Juntamente com essa mensagem, tem-se um aviso sonoro e o led do leitor de cartão começa a piscar. A máquina aler-

## Quadro 2 Exemplos de violações

Culturais	Excepcionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em uma estrada com limite de 80 km/h, a maioria das pessoas dirige entre 80 e 100 km/h.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante uma situação de emergência, um membro da liderança entra em uma área totalmente desprotegida. No local há uma placa informando que é requerido o uso de determinados EPIs.</li> </ul> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>De madrugada, muitas pessoas diminuem, mas não param em um farol vermelho com medo de assalto.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma pessoa estaciona em local proibido, pois foi o único mais próximo encontrado para deixar seu amigo, muito mal de saúde, no pronto-socorro.</li> </ul> 


ta a pessoa de três formas diferentes para que ela volte a prestar atenção àquele processo e então retire o cartão. Só aí o dinheiro é liberado.

Em equipamentos eletrônicos, cada vez que a opção “delete” é acionada, não se consegue apagar imediatamente o que se deseja. O sistema sempre pergunta, pelo menos uma vez, “tem certeza de que deseja deletar?”. Essa operação tem que ser, obrigatoriamente, confirmada para que se possa excluir algo. Em alguns sistemas há um segundo controle: quando aparece a pergunta “tem certeza de que deseja deletar?”, os botões de “sim” e “não” aparecem invertidos de posição na tela. Se os botões se invertem de posição, apenas se a pessoa estiver com atenção naquilo que está fazendo é que realmente conseguirá deletar.

O equívoco (erro não intencional) está normalmente associado à pessoa que acredita que está fazendo o correto e com a melhor das intenções, mas acaba executando algo de modo errado. Significa falta de conhecimento, habilidade e/ou capacidade. Para esse tipo de erro, a melhor ação é o treinamento e o fornecimento de

informação adequada e em tempo hábil para que as pessoas possam tomar decisões naquilo que fazem.

A violação (erro intencional) relaciona-se com a quebra deliberada de regras e procedimentos. Nesse caso não há receita direta como nos tipos de erros anteriores. Para as violações, é preciso tratar caso a caso, entendendo quais foram os motivos que fizeram a pessoa violar determinada regra ou procedimento. Em alguns casos, medidas disciplinares podem resolver. Em outras situações, pode-se ter uma decisão errada tomada pela alta liderança ou ainda um problema cultural, que não se resolve por meio de medidas disciplinares, podendo envolver a necessidade de mudança de cultura na empresa ou no grupo.

Assim, analisar e interpretar corretamente o tipo de erro é fundamental para se aplicar as medidas apropriadas que podem prevenir a ocorrência ou recorrência. É importante considerar que para resolver um problema é preciso primeiro entendê-lo! 

Confira no próximo artigo a Engenharia de fatores humanos no G-MIRAM.