

**ACIDENTE, ORGANIZAÇÃO E MODELOS DE GESTÃO
DE COMO A ORGANIZAÇÃO SE TORNA INSENSÍVEL AOS SINAIS FRACOS**

1. INTRODUÇÃO

A prevenção de acidentes encontra-se diante de impasses trazidos à luz de forma dramática pela catástrofe de Mariana, quando uma barragem de rejeitos da Samarco, uma das empresas mais reconhecidas no setor pela competência técnica de trabalhadores e gestores e considerada exemplar em segurança e qualidade do trabalho em geral. Por ter acontecido em uma empresa considerada como referência, senão como modelo, este acidente instaura uma crise que deve servir como alavanca para repensar os sistemas de gestão de SST, das práticas cotidianas à gestão corporativa. Como acreditamos que segurança e outras funções da empresa (operação, manutenção, comercial, finanças, investimentos, P&D, RH...) são interdependentes e se organizam em um dado modelo de gestão, é este modelo que também é colocado em questão quando tiramos as lições do acidente.

2. MODELO DE GESTÃO NA MINERAÇÃO

O Modelo de Gestão da mineração, especificamente de grandes empresas como Vale e Samarco, pode ter contribuído com o acidente da barragem de Fundão da Samarco. Partindo desta hipótese, que está ancorada na literatura sobre acidentes organizacionais (, pretendemos descrever como essas empresas funcionam por dentro, sua estrutura e sua organização, as relações hierárquicas, as relações entre diferentes departamentos, o sistema de RH (metas, avaliação de desempenho), o sistema de comunicação interna e entre departamentos, dentre outros processos e características organizacionais.

2.1 A gestão corporativa: a lógica financeira dita as regras

Uma das máximas da gestão hoje é: como produzir mais com menos, ou seja, como diminuir custos e aumentar os lucros, às vezes sem fazer mais investimentos. Num mundo capitalista regido pelo capital financeiro, nada mais sensato que buscar o máximo de rentabilidade, cuja fórmula é produzir a maior quantidade com o menor custo. Quando há um limite na redução do custo, então aumenta-se o máximo possível a produção a fim de compensar a balança produção x custo. Quanto maior a produção com custo fixo, maior o lucro, ou seja, mais rentável é o negócio. Assim, todo esforço é pouco para sobreviver nesse cenário.

2.2 O sistema de metas

Todo o sistema se articula em torno da definição das metas de produção, feita pelo setor de planejamento a cada ano. Baseado no histórico da produção, na situação dos equipamentos e no planejamento de mina, o setor de engenharia define as metas de produção para o ano seguinte. A base do cálculo não se restringe apenas às questões técnicas (capacidade operacional da planta e qualidade do minério), mas envolve também metas financeiras (custo operacional por tonelada, metas de lucro). Para atender essas exigências, é preciso orçar a capacidade máxima da planta, sem folga. Por exemplo, se a planta foi projetada para 10

milhões de toneladas/mês, ela tem que alcançar essa produção, mesmo que historicamente ela tenha produzido menos. A pressão é para definir a meta máxima levando em conta cálculos, fórmulas e programas que simulem a produção de uma maneira “ideal”, “teórica”, sendo que muitas vezes as variabilidades operacionais, como a qualidade do minério, não condiz com esta estimativa. Mas a orientação é fazer o que for necessário para a meta ser alcançada, sobretudo porque as bonificações anuais e a participação em lucros e resultados (PRL) dependem da meta ser alcançada.

2.3 Duas visões conflitantes: trabalhar no extremo x trabalhar com folga

“Trabalhar no limite sem folga” não é uma racionalidade consensual entre os técnicos da área de Planejamento e Projetos e gerentes de operação. É antes uma diretriz gerencial do que um consenso técnico, isto é, nem todos os engenheiros técnicos e gerentes concordam que trabalhar no extremo com metas muito ousadas é produtivo e funcional. Mas como a pressão gerencial é grande, esses técnicos muitas vezes cedem à pressão e definem metas irrealizáveis ou mesmo muito difíceis para a operação.

A pergunta que fazemos é: o que se ganha e o que se perde com metas muito apertadas, levadas ao extremo? Por outro lado, como seria se as metas fossem mais realistas e possíveis de serem atingidas com alguma folga para absorver os imprevistos? Qual a participação dos gerentes nesse gerenciamento concreto das metas na produção? O problema é o sistema de metas em si ou a forma como ele é construído?

Não temos ainda todas as respostas para tais questões, mas temos alguns indícios das consequências desse sistema regido pelo extremo sob o ponto de vista dos trabalhadores, de quem a vive na operação e nos setores de apoio à operação.

3. CONSEQUÊNCIAS DA GESTÃO CORPORATIVA POR SISTEMA DE METAS

Este item apresenta, de forma sintética, algumas consequências principais do sistema de gestão corporativa da mineração. Os seguintes elementos aparecem como essenciais:

- 1) Lógica da urgência
- 2) Gestão por estresse
- 3) Gestão da culpa
- 4) Relações hierárquicas

3.1 Lógica da urgência: decisões de curto prazo

O sistema de metas é visto como disfuncional porque, ao invés do empregado priorizar problemas que tem impacto significativo na empresa de médio e longo prazo, pensa apenas na meta individual e de equipe de forma muito imediata. Se for preciso fazer uma mudança ou resolver um problema de longo prazo, mais estrutural, mas se isso não foi provisionado no planejamento e não faz parte da meta, o problema é ignorado. A médio e longo prazo, isso pode trazer grandes problemas para a empresa, mas isto não é considerado quando o que prevalece é a meta do ano corrente. Se há um risco, sua avaliação é relativizada de acordo com a preocupação com os indicadores. A ideia é sempre jogar para frente o que poderia ser

resolvido hoje para evitar problemas com os indicadores. A sensação dos trabalhadores é que estão sempre apagando incêndio ao invés de se anteciparem a eles. Com isso, perde a empresa com o desperdício de inteligência humana na construção de soluções eficazes para os problemas.

3.2 Gestão por estresse: Ideologia do bom empregado

Com metas muito apertadas e justas, sem folga para as variabilidades como a avaria de um equipamento importante do processo, mudança da qualidade do minério, época de chuvas além do usual, etc., os trabalhadores devem contornar esses imprevistos e compensar perdas de eficiência, o que nem sempre é fácil. Quando a função é gerencial, é comum o gestor repassar a pressão para seus subordinados, dando-lhes muitas tarefas e atribuições sem tempo e/ou condições suficientes para realizá-las, mas mesmo assim o fazem, pois estão também sob forte pressão por resultado. O que se mais ouve é: *“se vira, você está aqui para resolver o problema, não para se queixar dele”*. A ideologia do bom empregado é a percepção de que com esforço e dedicação, é possível resolver todos os problemas. Mas na realidade, isso nem sempre é verdade. Dependendo das condições, muitos esforço e dedicação produz resultados modestos com um custo enorme para as pessoas, como excesso de hora-extra, sobrecarga de trabalho, decisões arriscadas, perda da qualidade do trabalho, conflitos interpessoais e muita tensão para os trabalhadores, que trabalham sob forte ameaça de demissão e medo. Assim, o “bom empregado” é aquele que não leva problemas para seus superiores, mas apenas soluções.

Por isso, lançam mão de diferentes manobras para salvar sua meta, como jogar a culpa no outro, mascarar indicadores, negar informações, competir com o colega, postergar problemas para o futuro, pensar em soluções imediatas e de curto prazo, priorizar a quantidade em detrimento da qualidade do trabalho. Os coletivos de trabalho se perdem, e com ele, a troca de saberes, a construção coletiva de soluções, a transparência dos problemas. O que reina é a competição, o jogo de empurra-empurra, o salve-se quem puder.

3.3 Gestão da Culpa

“Na Vale, você é culpado até que prove o contrário”

A percepção dos trabalhadores é que o corpo gerencial está sempre desconfiando da competência do corpo técnico e operacional, que se manifesta muitas vezes através de ordens autoritárias, críticas superficiais baseadas em suposições, pressa para corrigir o problema sem antes ouvir as razões de quem supostamente o cometeu, julgamentos e avaliações sem discussão com a área técnica e operacional. Esta cultura da culpa faz os trabalhadores trabalharem na defensiva, reproduzindo a lógica da culpa: eles fazem de tudo para não serem responsabilizados e, caso errem, tentam se livrar dela encontrando um culpado. Ao invés de tentarem resolver juntos o problema, perde-se tempo atribuindo culpa ao outro.

3.4 Relações hierárquicas

Outro ponto crítico é a relação entre chefia e empregado na empresa. As relações hierárquicas dificultam o fluxo de informação e para a realização das atividades. Nos níveis mais elevados,

há muito respeito e cordialidade, mas à medida que se desce para níveis mais operacionais, a gestão se torna mais agressiva, autoritária e impositiva. Falta cumplicidade entre chefes e subordinados, o que cria dificuldades de comunicação e de troca de conhecimento entre esses níveis verticais. Os trabalhadores tendem a esconder os problemas para evitarem conflito com o gerente, obedecem quando achariam melhor fazer de outra maneira, tomam decisões imediatistas arrastando o problema para depois. Assim, a surdez gerencial e sua postura autoritária não evita problemas, mas os potencializa.

4. CONCLUSÃO

À luz do que se discute na teoria sobre a relação entre acidentes e organização, a descrição do modelo de gestão corporativo da mineração ressalta os seguintes aspectos mais fundamentais:

- a lógica financeira aliada à cultura da desconfiança cria dificuldades para que o trabalho seja bem-feito, ao retorno de experiência e ao desenvolvimento dos coletivos de trabalhadores;
- a falta de cumplicidade entre níveis hierárquicos verticais e horizontais adia a resolução de problemas ou os tratam de forma superficial e momentânea;
- o trabalho no limite produz a lógica da urgência, a gestão por estresse e da culpa, produzindo um consenso artificial e improdutivo.

Já se disse que o consenso é burro. A gestão por conflitos (em vez de gestão de conflitos) cria antagonismos onde deveria haver uma cooperação em função das relações de interdependência que, objetivamente, criam um interesse do todo, maior que a soma das partes, as quais, a rigor, não mais podem funcionar separadamente. O sistema de metas cria oposições entre setores e funções, mesmo quando eles compartilham um interesse comum, como a eficiência global de uma planta ou disponibilidade física que depende de vários setores (operação, manutenção, suprimentos, compras, investimento...). Dessa forma, o conflito é levado artificialmente ao extremo, desenvolvendo comportamentos estratégicos de oposição entre funções, a ponto de sonegar informações para evitar que equipes “concorrentes” levem vantagem! O positivo no conflito que é o debate de opiniões e controvérsias nem chega a se instaurar porque não existe espaço para diálogos e debates abertos e francos.

Todos esses fatores tornam a organização vulnerável do ponto de vista da segurança uma vez que problemas técnicos são ocultados ou adiados, ou até mesmo ignorados em função da urgência no cumprimento de metas muito acirradas. O foco deixa de ser a organização como um todo e passa a ser a meta individual, aqui e agora, o que acarreta decisões arriscadas do ponto de vista da qualidade do trabalho e da segurança global dos processos. Por isso é injusto atribuir culpa aos gestores, que, envolvidos nesta complexa trama de fatores, acabam tomando decisões que afetam diretamente a ocorrência de acidentes, mas de forma indireta, e não intencional como tem sido tratado de forma apressada, quando se fazem julgamentos sem compreender as circunstâncias das decisões. Se culpa há, é por alguns especialistas pretenderem chamar a si a responsabilidade de decisões que deveriam, por sua natureza, serem coletivas. A criminalização que acompanha a judicialização da investigação de acidentes

ANAIS DA 69ª REUNIÃO ANUAL DA SBPC - BELO HORIZONTE - MG – JULHO/2017

sacrifica alguns bodes expiatórios para deixar intocado o verdadeiro sistema que produziu o acidente.

É preciso, então, que as empresas comecem a avaliar o que se ganha e o que se perde com este modelo de gestão, não só do ponto de vista da produção, mas sobretudo do ponto de vista do trabalho humano, o que inclui a saúde e segurança e os mecanismos positivos para assegurá-las.