

Procurar por problema

Mesmo quando as respostas aos incidentes evitam a repetição de erros específicos, muito frequentemente o problema não desaparece

•Blirf| M. E.vans

A excelência organizacional depende das pessoas, que são todas inerentemente vulneráveis ao erro humano. Enquanto muitos programas de melhoria contínua têm sucesso em reduzir outros custos relacionados a qualidade, o erro humano permanece um problema persistente e sem solução. A menos que uma organização possa cuidar desse problema com sucesso, a excelência permanecerá uma aspiração ao invés de uma meta atingível.

Há mais de 30 anos, W. Edwards Deming assinalou a necessidade de procurar uma abordagem fresca para reduzir atrasos, erros e habilidades e ocupações defeituosas. Mesmo assim, em muitas organizações o erro humano ainda conta mais do que a metade desses tipos de custos. Dessa proporção, a regra de influência é a de que algo como 85% resulta, em grande parte, de erros automáticos de execução, as causas das quais permanecem inadequadamente entendidas e assinaladas dentro de muitas organizações.

Uma preocupação difundida é a de que mesmo quando as respostas aos incidentes evitam a repetição de erros específicos, muito frequentemente o problema não desaparece. Alguma outra coisa dá errado em algum outro lugar, e parece haver um potencial inesgotável para erros aparentemente não relacionados e imprevistos para ocorrer a despeito de esforços para evitá-los.

Talvez até mais frustrante são os erros que aparentemente acontecem repetidamente, não importa o que qualquer um faça. Nessas circunstâncias, a frustração facilmente se transforma em culpar indivíduos por falhas de desempenho, que estão além do controle direto deles.

Como Deming indicou, isso pode resultar num círculo vicioso de comportamentos defensivos incluindo informações atrasadas, dissimuladas e negativas, repasse de culpa ou coisa pior. Essas defesas dificultam a reunião de informações objetivas necessárias para entender o problema.

Em organizações de sucesso com processos de negócios eficazes, operados por pessoas treinadas e com experiência, a incidência de erro em cada atividade específica provavelmente será baixa. O problema é que há muitas pessoas fazendo muitas coisas, dia após dia, então o erro pode ser tanto de lugar comum, trivial, como aparentemente aleatório.

As consequências não são limitadas a custos diretamente mensuráveis. Além do trabalho refeito, atrasos, reescalação e substituição ou recolocação de outro trabalho, as pessoas nos níveis altos de uma organização são atraídas para tentativas de explicar o erro, evitar a repetição e limitar o dano.

Quando as consequências de incidentes isolados ou efeitos acumulados de diversos incidentes são significantes, a credibilidade talvez precise ser recuperada com os clientes, autoridades regulatórias, colegas, acionistas, fornecedores e talvez o público em geral. Para muitas atividades, nas quais custos de falhas não são medidos regularmente, os custos de retrabalho informal e outras consequências possam talvez nunca ser conhecidos ou nem mesmo estimados com muita precisão. Existe,



Figura 1: Ação formada conscientemente



repertório familiar. A execução se torna praticamente automática.

A maior parte do que fazemos durante o dia segue esse padrão de reconhecimento, seleção e ação, com muito pouco de pensamento consciente (intencional)(ver figura 2). Isso faz uso econômico do recurso limitado de

contudo, reconhecimento difundido que o erro humano está implicado numa proporção muito importante de custos relacionados a qualidade.

Uma vez que as pessoas se tornam cientes desses poucos princípios básicos, geralmente elas estão aptas a aplicar a experiência do seu próprio trabalho para achar maneiras práticas de reduzir o risco de erro. O reconhecimento de que influências adversas (ao invés de deficiências individuais) são o foco, reafirma aos funcionários que a organização está preocupada em encontrar modos construtivos de evitar o erro ao invés de culpar as pessoas.

Intenção vs. execução

O termo erro humano cobre um espectro de comportamento que resulta em resultados não esperados abrangendo desde a formação da intenção consciente através da prática inconsciente ou execução automática. Conhecer uma situação não familiar, desafiadora e imprevisível ou aprender algo novo requer muita atenção consciente (intencional). Enquanto nós formamos cada nova intenção de direcionar nossas ações, devemos pensar sobre o que fazer e monitorar os resultados de perto. Deveríamos usar o retorno de nossos sentidos (bom senso) para refinar ou redirecionar nossas ações enquanto trabalhamos em direção o resultado desejado.

O aprendizado de tentativa e erro forma uma parte dessa abordagem consciente, assim como o aprendizado da experiência acumulada dos outros. Quando uma intenção conscientemente (intencionalmente) formada falha em levar ao resultado pretendido, isso pode ser descrito como erro (ver figura 1).

As organizações tentam minimizar os erros fazendo treinamentos, estimulando a atenção ao detalhe, reduzindo a incerteza e empreendendo uma porção de outras estratégias conscientes (intencionais). Se bem-elaboradas, essas intervenções podem obter sucesso em reduzir a incidência desse tipo de erro humano.

Conforme as situações e ações para lidar com erros se tornam crescentemente familiares, não há necessidade de pensar muito sobre o que fazer. Escovar seus dentes é a segunda natureza. Essa experiência provoca o reconhecimento da situação, o que conduz a seleção de uma ação de um

consciência (percepção), deixando a mente disponível para orquestrar o fluxo de intenções que dão à nossa vida propósito e significado.

Infelizmente, o preço dessa economia é uma vulnerabilidade natural que às vezes, conduz ao erro de execução. Ironicamente, formar uma intenção de controlar uma ação familiar mais de perto poderá romper o fluxo uniforme ("sem problemas") de execução e até mesmo aumentar o risco de erro. O reconhecimento da fração de segundo de uma situação e a seleção da resposta, juntos com controle limitado da ação, é vulnerável a qualquer coisa que compete por atenção, perturba (interrompe) a recordação da memória ou afeta a operação dos sentidos.

Frequentemente, nós estamos fortemente conscientes das influências adversas nesses processos cognitivos. Na maior parte do tempo, as defesas naturais dão conta delas de forma bem-sucedida. No entanto, a presença de cada risco adicional que influencia o fator RIF (risk influencing factor) aumenta a probabilidade que o erro ocorrerá. Veja o texto *Do/s exemplos de RIFs* para ter uma ideia das situações nas quais o acúmulo de RIFs é capazes de causar erros.

Reduzindo o risco

Risco de erro, particularmente aqueles de execução, podem ser reduzidos tomando conta total das características de percepção e atenção da memória natural durante a elaboração de tarefas para minimizar os efeitos adversos dos RIFs. Infelizmente, muitas organizações falham em reconhecer que estratégias conscientes que podem funcionar bem o bastante para reduzir a incidência de erros são amplamente ineficazes quando aplicadas a erros de execução.

Figura 2: Seleção Automática da Ação



Dois exemplos de RIFs

Uma arrumação de escritório é o primeiro exemplo de uma série de fatores que influenciam o risco (RIFs) aumentando a probabilidade de erro. Na maior parte do tempo nós talvez tenhamos que lidar bem o bastante com um documento mal estruturado e com muitas informações, mas o risco cresce em má iluminação. Adicione algum fundo barulhento, diversas distrações visuais e um dia desconfortavelmente quente e úmido.

Depois alguém tem que ir para casa mais cedo e deixa você com várias coisas para lidar ao mesmo tempo. Você começa a ficar cansado, e sua vigilância decai mais rapidamente. Uma sucessão de telefonemas e interrupções constituem a gota d'água para fazer qualquer um perder a cabeça. Nenhum desses RIFs sozinho deverá ter resultado num erro, mas o seu esforço acumulativo leva você a não ver algo óbvio no documento que resulta num erro.

Um segundo exemplo está num ambiente industrial. Imagine trabalhar numa linha de produção, injetando bolinhas minúsculas de lubrificante em 17 pontos numa montagem precisa. Você trabalha metodicamente do topo da esquerda até o topo da direita, mas você tem que lembrar onde você está na sequência porque não é fácil ver se o lubrificante foi aplicado.

As pessoas que estão atrás de você estão falando sobre pagar as negociações em processo, e você está interessado. Ocasionalmente, um alarme soa numa estação de trabalho perto porque uma falha ainda não foi concertada. Perto de você, alguém está soldando, e às vezes você sente o cheiro de fumaça cáustica. Agora e de novo, um carrinho de mão está sendo rodado atrás de você e faz um barulho enquanto passa por cima de uma protuberância.

Com a sua concentração sobrecarregada, seus olhos fazem um movimento rápido em direção do barulho e depois retornam ao ponto de lubrificante errado. Você esqueceu de um. Provavelmente, isso não será detectado na inspeção. A unidade falhará prematuramente.

de oferecer, se torna claro. Similarmente, quando comparações são feitas entre organizações, se torna claro quem pode fornecer um benchmark (referência) em cada questão.

Falhas

Erros não precisam de fato ocorrer para dar oportunidades para a redução de risco. Para todo incidente que ocorre, normalmente há muitas mais falhas. Isso significa que ou o erro é evitado por uma intervenção oportuna ou ele acontece, mas suas consequências são contidas antes que elas tenham qualquer efeito prático.

De qualquer forma, talvez ainda seja possível entender as causas, mas apenas se a pessoa que fez ou que quase fez o erro for encorajada a revelar ao invés de ignorar ou ocultar o evento.

Em muitas organizações há pouco ou nenhum incentivo para atrair a atenção a falhas e não há mecanismo para capturar a informação. Um levantamento de dados revela que na maioria das organizações os gerentes seniores têm pouca percepção para a incidência de falhas próximas e, portanto, - naturalmente - fracassam em reconhecer a ameaça que elas representam ou as oportunidades que elas oferecem.

Excelência organizacional

Gerentes seniores em muitas organizações permanecem desatentos a muitas ameaças de, e oportunidades para, melhorar a competitividade por causa de omissões sérias nos seus sistemas de comunicação (divulgação) e medições. Uma abordagem bem-informada e sistemática para reunir informação sobre o risco do erro humano é necessária para evitar tentativas ingênuas e ineficazes para mitigar isso. Muitas organizações já possuem o know-how para reduzir o risco de erro uma vez que as causas que contribuem foram estabelecidas.

Além daquele entendimento técnico do erro, a maneira que uma organização usa seus recursos para desenvolver e empregar a aplicação prática daquele conhecimento é vitalmente importante. Uma organização excelente pode ser dita daquela que é tão boa quanto possa ser, dadas as realidades dentro das quais ela existe. Uma importante restrição é a de que ninguém é perfeito, mesmo assim, indivíduos simples e vulneráveis podem chegar perto de trabalhar sem erro se as muitas influências adversas que sabotem seu desempenho possam ser evitadas.

Uma organização excelente irá potencializar sua mão-de-obra de baixo até em cima para identificar o risco em qualquer lugar onde ele possa ser achado e apoiar todo esforço justificável para enfrentá-lo. O aprendizado custoso e às vezes doloroso de tentativa e erro precisa ser mantido para um mínimo prático. Uma organização excelente não espera apenas que o erro ocorra e evita a recorrência; ela vai atrás do problema. Q

REFERÊNCIAS

1. Karl H. E. Kroemer e E. Grandjean, *Fitting the Task to the Human: A Textbook of Occupational Ergonomics*, CRC, 1997.
2. Karen A. Schriver, *Dynamics in Document Design*, Wiley, 1996.

© Tradução Autorizada

Fonte: Revista Quality Progress, de dezembro de 2006; Volume 39 / Número 12 - www.osq.org

Traduzido pela jornalista **Maricy de Andrade Queiroz**

John M. Evans é um diretor da HEB (Healthfitlá), do Reino Unido, consultoria especializada em reduzir a incidência e impacto ao erro humano de uma perspectiva de melhoria da qualidade. Anteriormente, de estava com afinção de qualidade europeia da ITT e Britub Telecom. Evans obteve um nível mestrado em psicologia organizacional da Universidade de Londres.

Fonte: Banas Qualidade, ano 16, n. 177, p. 10-14, fev. 2007.