



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Erro no trabalho: concepção de caminhoneiros sob a lógica da gestão gerencialista

Luciano Messina Pereira da Silva

luciano.messina@uol.com.br

PPGA/UFRGS

Brasil

Roberta Cristina Sawitzki

robertasawitzki@yahoo.com.br

PPGA/UFRGS

Brasil

Carmem Ligia Iochins Grisci

carmem.grisci@ufrgs.br

PPGA/UFRGS

Brasil



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMO

O mundo do trabalho se vê permeado pela lógica da gestão gerencialista, que prima pela excelência e sucesso constantes. Ao trabalhador cabe a gestão de si, a fim de dar conta das exigências dessa lógica produtivista (Gaulejac, 2007). O fundamento da gestão gerencialista condiz com a necessidade de fluidez, de movimento constante, de ausência de paragens. Um erro viria a forçar a diminuição da velocidade e, conseqüentemente, da produção. Frente a essa lógica, que busca rentabilizar as características pessoais ao exercício do trabalho, entende-se que analisar as questões relativas à ocorrência de erro no trabalho e a seus desdobramentos para o trabalhador se mostrariam relevantes.

Diante da importância econômica da profissão de caminhoneiro e da pouca valorização social desta categoria, entendeu-se oportuno investigar estes profissionais. Considerou-se também que estes estão sujeitos às pressões da gestão gerencialista, que coopera para o surgimento de fatores contribuintes para a ocorrência de erros, cujas conseqüências podem ser apenas materiais de pequena ordem, mas também sociais e psicológicas (Reason, 1990, 1998, 2000; Rouse & Rouse, 1983; Mittelstaedt, 2005; Silva, 2009).

Esta pesquisa objetivou identificar e analisar a concepção de erro na ótica de caminhoneiros tomando-a sob a lógica da gestão gerencialista, por meio da realização de pesquisa de caráter exploratório e de natureza qualitativa. Através dos relatos colhidos de 10 motoristas de veículos de carga, com experiência profissional variando entre 7 e 42 anos, é possível perceber, dentro de sua visão, as condições de trabalho precárias as quais estão sujeitos, além das pressões de tempo, a baixa qualidade de vida e os riscos incorridos no exercício da profissão. A noção de erro dos entrevistados está muito relacionada aos acidentes de trânsito, com danos tanto materiais quanto pessoais (de ordem econômica, social e psicológica). Erros estes provocados por imprudência, pressa, cansaço, distração, falta de atenção ao trânsito, falta de paciência dos motoristas. Os temas “urgência” e “velocidade” parecem estar relacionados com as causas de erros, havendo uma conjunção de fatores contribuintes para que estes ocorram, e para que os meios de evitá-los estejam fora da alçada dos caminhoneiros, pois as pré-condições para sua ocorrência surgiram antes do motorista entrar no caminhão (Amaral, 2010; Connor



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

et al., 2001; De Sousa Ferreira & Alvarez, 2013; Knauth, Leal, Pilecco, Seffner, & Teixeira., 2012; Taylor & Dorn, 2006).

Obviamente que o assunto não se esgota. Entende-se como oportuno buscar realizar novos estudos que deem conta de investigar: a) as alternativas que o trabalhador possui para lidar com a culpa de ter incorrido em um erro; b) dispositivos de controle potencializam a cobrança pela gestão de si; c) estratégias para não se deixar cegar pela lógica da gestão gerencialista.

ABSTRACT

The world of labor is permeated by the managerialism logic, which demands constant excellence and success. The worker is responsible for self-management to meet the demands of this productivist logic (Gaulejac, 2007). The foundation of managerialism is consistent with the need for fluidity, constant movement, and absence of stops. An error would force the production to slow down. Faced with this logic, which seeks to make personal characteristics profitable to the work, it is understood that analyzing the issues related to the occurrence of error in the work and its unfolding for the worker would be relevant.

Given the economic importance of truck driver profession and this category's low social value, it was considered opportune to investigate these professionals. It was also considered that they are subjected to managerialist pressures, which cooperates for the emergence of factors that contribute to the occurrence of errors, whose material consequences may be minor, but there are social and psychological consequences as well (Reason, 1990, 1998, 2000; Rouse & Rouse, 1983; Mittelstaedt, 2005; Silva, 2009).

This research seeks to identify and analyze the conception of error in truck drivers' perspective, under the managerialist logic, through exploratory and qualitative method. Through the reports collected from 10 drivers of freight vehicles with professional experience ranging from 7 to 42 years, it is possible to perceive, within their vision, the precarious work conditions which they are subjected, in addition to the pressures of time, the low quality and risks incurred in the exercise of the profession. The notion of error of the interviewees is very related to the traffic accidents, with both material and personal (economic, social and psychological) damages. Errors that are caused by recklessness, haste,



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

fatigue, distraction, lack of attention to traffic, lack of patience of drivers. The themes of "urgency" and "speed" seem to be related to the causes of errors, with a combination of factors leads to their occurrence, and for the means of avoiding them are out of the truckers' responsibility, as the conditions for their occurrence came before the driver have entered the truck (Amaral, 2010, Connor, Whitlock, Norton, & Jackson, 2001, De Sousa Ferreira & Alvarez, 2013, Knauth, Leal, Pilecco, Seffner, & Teixeira, 2012, Taylor & Dorn, 2006).

Obviously, this subject does end here. It is understood to be opportune to carry out new studies that consider the investigation of: a) the alternatives that the worker has when dealing with the guilt of having incurred an error; b) control devices that increase the pressure of self-management; c) strategies to avoid being blinded by the logic of managerialism.

Palabras-chave

Error; caminhoneiros; gerencialismo

Keywords

Error; truck drivers; managerialism



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

I. Introdução

O mundo do trabalho se vê permeado pela lógica da gestão gerencialista, que prima pela ideia de excelência e sucesso constantes. O fundamento desta gestão, vigente na sociedade líquido-moderna (Bauman, 2007, 2011), condiz com a necessidade de fluidez, movimento constante, ausência de paragens. Um erro forçaria a diminuição da velocidade e, conseqüentemente, da produção. Ao trabalhador cabe a gestão de si, a fim de atender as exigências ao acionar a vida com vistas à produção (Gaujejac, 2007). Frente a essa lógica, que busca rentabilizar características pessoais no exercício do trabalho, entende-se que analisar as questões relativas à ocorrência de erro no trabalho e a seus desdobramentos para o trabalhador se mostram relevantes.

Uma das profissões que reflete a gestão de si, considerando o desempenho demandado, é a de caminhoneiro. Diversos estudos traçam a realidade da profissão (De Resende, De Sousa, & Cerqueira, 2010; Koller, 2005; Vaz, 2007), mas aqueles que analisam o erro focam-se na identificação de fatores relacionados aos acidentes de trânsito associados à alimentação inadequada, a poucas horas de sono por dia, ao uso de drogas lícitas e ilícitas, às extensas jornadas de trabalho e à atividade estática. Além disso, a profissão tem sido apontada como altamente estressante, visto que os caminhoneiros carregam sozinhos a responsabilidade pela entrega das cargas em segurança, horário e local pré-estabelecidos (Botelho, Diesel, Freixiela Adamczyk, & Zeferino, 2011).

Segundo Koller (2005), na visão dos caminhoneiros, há falta de segurança nas estradas, presença de policiais corruptos, exigência de entrega de cargas em tempo muito curto e estradas em péssimas condições de tráfego. Esses fatores levam o caminhoneiro a “desenvolver desgaste físico-mental, bem como, emocional-afetivo, causando distintos distúrbios e afetando a qualidade de vida do indivíduo” (Botelho *et al.*, 2011, p. 109).

Na visão de Connor *et al.* (2001), Knauth *et al.* (2012) e Taylor e Dorn (2006), a fadiga e o baixo estado de alerta dos caminhoneiros são avaliados como os principais fatores de risco de acidentes nas estradas, além do uso de rebite¹ e de bebidas alcoólicas. Outros estudos acrescentam que o intenso

¹ O “rebite” é um produto psicoativo, constituído por anfetaminas e seus derivados, capaz de levar à dependência física e psicológica, e requer receita médica. (Fonte: Portal Transporta Brasil).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

ritmo de trabalho enfrentado pelos caminhoneiros, assim como os problemas pessoais, familiares e sociais, contribuem para a ocorrência de acidentes envolvendo caminhões e carretas (Amaral, 2010; Connor *et al.*, 2001; De Sousa Ferreira & Alvarez, 2013).

A importância econômica da profissão de caminhoneiro deve-se à alta dependência do transporte de cargas pelo modal rodoviário, com a tripla responsabilidade de realizar as entregas dentro do prazo acordado, garantindo a qualidade dos produtos e atendendo às demandas dos consumidores (De Resende, De Sousa, & Cerqueira, 2010). Apesar de sua relevância para a economia, os caminhoneiros são pouco valorizados socialmente, o que pode ser percebido em suas condições de trabalho.

A literatura que trata desses temas em espaço laboral possibilita compreender que o erro tem sido tratado como algo gerenciável, que deve ser evitado, rapidamente detectado e corrigido – se não, punido – e, em alguns casos, é considerado um indicativo de ineficiência profissional individual, coletiva e organizacional (Mittelstaedt, 2005). A concepção de erro na perspectiva dos caminhoneiros, entretanto, não se mostrou presente nos estudos alcançados. Diante disso, objetivou-se **identificar e analisar a concepção de erro sob a lógica da gestão gerencialista.**

Dentro do universo corporativo, a investigação sobre o erro, suas consequências e prevenções concentra-se nas chamadas organizações de alta confiabilidade, como a indústria petroquímica e a aviação (Reason, 1990, 2000; Silva, 2009). Nestes setores da economia, estima-se que 70% a 90% dos acidentes ocorridos estão relacionados ao erro humano (Rouse & Rouse, 1983). Entretanto, não é dada a devida atenção para esse tema na vida de trabalhadores pertencentes a outros segmentos, principalmente aqueles que contemplam alto risco de acidente de trabalho. Este é o caso dos caminhoneiros, que pertencem a uma categoria profissional onde o erro pode apresentar consequências irreparáveis para si e para outros.

Os dados levantados sobre acidentes envolvendo caminhoneiros focalizam-se, geralmente, sobre o indivíduo e desconsideram o quanto o contexto organizacional e outros elementos inerentes ao tipo de trabalho desenvolvido (o espaço de trabalho, suas características, demandas e riscos enfrentados, fatores psicossociais etc.) contribuem para que o erro aconteça. O intento neste estudo é problematizar o erro, desviando-se da lógica de culpabilização dos sujeitos.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

II. Marco teórico

Gestão Gerencialista

A gestão gerencialista remete a “uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios” (Gaulejac, 2007, p. 36), o que implica transformar o trabalhador em um recurso do qual a empresa faz o uso que melhor lhe convier, instrumentalizando-o pelo domínio da técnica.

A ideologia gerencialista está associada a valores como gosto de empreender, desejo de progredir, celebração do mérito associado ao culto da qualidade, que pode ser considerada uma “utopia mobilizadora” (Gaulejac, 2007, p. 81). A lógica da qualidade envolve os profissionais em torno de objetivos empresariais específicos, fazendo-os acreditar que é possível ultrapassar objetivos de desempenho, rentabilidade e proveito, dificultando que estes se posicionem de forma contrária.

A qualidade torna-se um instrumento de pressão usado sobre os trabalhadores durante o exercício de suas atividades laborais, acarretando-lhes tensão. A necessidade de alcançar sucesso profissional a qualquer custo aprisiona-os à cultura do alto desempenho, condicionando a realização pessoal ao ambiente laboral (Gaulejac, 2007).

A fim de corresponder às demandas organizacionais, cabe ao trabalhador gerir a si mesmo como se fosse um projeto, apresentando-se como um produto vendável, de sucesso, um ativo rentável para a empresa, o que por vezes implica em esquecer-se dos próprios limites físicos, mentais e emocionais (Gaulejac, 2007). Esta lógica tende a excluir a organização da problematização, direcionando-a tão somente ao trabalhador, que não questiona mais as metas e condições de trabalho as quais se submete, vislumbrando somente as recompensas financeiras decorrentes de sua disponibilidade total ao trabalho. Assim seduzido, direciona-se ao individualismo, que vem a reforçar o erro como responsabilidade única do próprio trabalhador (Rocha, 1999). Aqueles que têm dificuldade de se adaptar a esta cultura (Gaulejac, 2007), serão descartados, seguindo os fundamentos da sociedade líquido-moderna.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Erro no Trabalho

Esclarece-se, inicialmente, a diferença entre os termos erro e violação. Erro humano é uma ação que se desvia de forma não intencional daquilo que é esperado, e violação é uma ação que se desvia intencionalmente daquilo que é esperado (Reason, 1990; Boeing, 2009; Silva, 2009).

A literatura e prática de análise e investigação de acidentes têm, no decorrer dos anos, substituído o termo erro pelo termo evento, esclarecendo que o evento pode conter tanto um componente de erro humano quanto um componente de não conformidade com regulamentos, políticas, processos, normas e procedimentos. No sentido aqui tomado, não conformidade é chamada de violação (Boeing, 2009). Erro e violação podem ocorrer de forma conjunta em um mesmo evento, podendo apresentar-se sob diferentes tipos, entre eles os decorrentes de omissão, deslizes, esquecimentos e enganos (Reason, 1998, 2000; Boeing, 2009).

A Administração para Segurança e Saúde Ocupacional (*Occupational Safety and Health Administration – OSHA*), em suas normas OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) 18002, associa ao erro os conceitos de acidente, incidente e perigo, em distintas definições. Acidente é definido como um evento não desejado que origina morte, danos à saúde, prejuízos ou outras perdas; incidente, como um evento que causou ou teve o potencial de causar acidentes.

O termo incidente inclui o que é chamado de “quase perdas”, por sua gravidade estar na iminência de classificá-lo como acidente. Perigo é classificado como fonte ou situação capaz de causar perdas em termos de danos à saúde, prejuízos à propriedade, prejuízos ao ambiente de trabalho ou uma combinação entre eles.

No que diz respeito ao erro humano, a literatura privilegia duas abordagens. A primeira é a abordagem pessoal, que considera a ação insegura do indivíduo como causa de um erro, e vê como solução para este a redução da variabilidade indesejável do comportamento humano. A segunda é a abordagem sistêmica, que entende que os indivíduos são passíveis de falhas, e que o erro é esperado mesmo nas melhores organizações (Reason, 2000) e o vê como uma consequência do sistema em que o indivíduo está inserido, e não como uma causa de acidentes. A origem do erro estaria em armadilhas existentes no ambiente de trabalho e nos processos organizacionais. A importância de analisar o erro reside em



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

distanciar-se de quem o cometeu, e aproximar-se do objetivo de implementar defesas no sistema ou identificar porque elas falharam (Reason, 2000).

A influência do sistema de gestão tem levado, mais recentemente, a privilegiar a denominação Falha de Natureza Humana, que pode levar à ocorrência de acidentes, em substituição a Erro Humano (Boeing, 2009). Erro e violação que levam a um acidente são resultados de fatores contribuintes no local de trabalho, uma vez que outros trabalhadores, sob as mesmas condições, teriam o mesmo resultado. Estima-se que entre 80% e 90% dos fatores contribuintes² de erro/violação estejam sob responsabilidade do corpo gerencial, restando de 10% a 20% sob responsabilidade de pessoal operacional (Reason, 1998).

Embora o humano seja o componente mais adaptável de um sistema, seu desempenho é afetado por fatores como fadiga, privação de sono, distrações diversas, saúde e estresse físico e emocional, e o uso de medicamentos e outras drogas (lícitas ou não) (Boeing, 2009; Reason, 1998, 2000; Silva, 2009). Basta haver a contribuição de um destes fatores, ou a combinação deles, para que o desempenho do trabalhador, sua capacidade de discernimento, julgamento, e seu raciocínio estejam comprometidos (Silva, 2009). O ambiente físico de trabalho também pode influenciar negativamente o desempenho do trabalhador. Entre as restrições ambientais que podem afetar a capacidade de trabalho, pode-se citar a temperatura ambiente, presença de ruídos, umidade, luz (em excesso ou insuficiente), vibrações e o horário de trabalho (Boeing, 2009; Silva, 2009).

Da mesma forma, características do ambiente organizacional em que o trabalhador está inserido também afetam seu desempenho, tais como: a carga de trabalho por ele assumida; a pressão para corresponder às expectativas sobre ele colocadas; as normas da empresa; e problemas de comunicação existentes entre trabalhadores, colegas de trabalho, supervisão e terceiros (Boeing, 2009; Silva, 2009). O teor do trabalho, carga e ritmo de trabalho, horário de trabalho, controle, ambiente e equipamentos, cultura organizacional, função, relações interpessoais no trabalho, papéis na organização, desenvolvimento da carreira e interface lar-trabalho são apontados como perigos psicossociais relacionados ao trabalho pelo Modelo PRIMA-EF (WHO, 2012) que podem, igualmente, influenciar

²“Fator contribuinte” é qualquer coisa que afeta o desenvolvimento de uma tarefa que está sendo executada por um ser humano (Boeing, 2009; Reason, 1990, 1998, 2000).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

a performance do trabalhador e contribuir para a ocorrência de acidentes. Características da personalidade e a atitude do indivíduo também afetam seu desempenho de modo que complacência, baixa autoestima e pouca experiência na atividade também devem ser consideradas nos estudos sobre erro (Boeing, 2009; Silva, 2009).

Nesta abordagem, a proposta é compreender as relações entre o acidente, fatores contribuintes e evento de erro, para que lições, práticas, novos procedimentos, leis, surjam desta análise, e não buscar responsáveis ou culpados (Boeing, 2009; Reason, 2000; Silva, 2009).

Vida de Caminhoneiro

O contexto de trabalho dos motoristas de caminhão aponta baixa qualificação e escolaridade reduzida, que os leva a submeterem-se a atividades mal remuneradas com jornadas de trabalho estafantes, poucas possibilidades de convívio social com amigos e família, insegurança e violência, muitas vezes sendo discriminados pela profissão que ocupam e vivenciando momentos longos de solidão (Bizarro *et al.*, 2009; De Resende, De Sousa, & Cerqueira, 2010; Koller, 2005; Rocha, 2008). Adicionalmente, aos caminhoneiros cabe o peso da responsabilidade pela reputação da organização, pela satisfação dos clientes com a entrega da carga encomendada e a eficiência de toda a cadeia de suprimentos, que precisa chegar a um tempo cada vez mais curto e com segurança cada vez maior (Chahad & Cacciamali, 2005; De Resende, De Sousa, & Cerqueira, 2010; Dorn & Brown, 2003). Nesse cenário, erro, acidente ou incidente não são bem-vindos.

Mobilizar sua experiência, inteligência, capacidade de antecipação e resolução de problemas relativos ao caminhão, à carga, ao percurso, e às demandas de entrega se mostram constantes no cotidiano da profissão, exatamente como listado no conjunto de afazeres que a Classificação Brasileira de Ocupações apresenta. O trabalho de caminhoneiros requer, em geral, realizar percursos de longas distâncias em curtos espaços de tempo para entrega da carga, com fretes a baixos valores e remuneração vinculada à produtividade. Há de se considerar, inclusive, o uso de drogas lícitas e ilícitas associadas ou não ao álcool visando manter-se acordado, podendo resultar fragilização de sua saúde mental, e predisposição a doenças físicas (Botelho *et al.*, 2011; De Resende, De Sousa, & Cerqueira, 2010; De Sousa Ferreira & Alvarez, 2013; Knauth *et al.*, 2012; Pinsky & Laranjeira, 1998;



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Souza, Paiva, & Reimão, 2005). A esses aspectos somam-se cansaço e estresse, variação cardíaca e de motivação e desordens do sono, resultantes das demandas por tarefas exigentes de atenção por longos períodos de tempo, condução prolongada do caminhão em circunstâncias monótonas e privação do sono, fatores estes que podem contribuir para a ocorrência de erro associado a acidentes de trânsito (Connor *et al.*, 2001; Knauth *et al.*, 2012; Taylor & Dorn, 2006; Van Der Holst, Meijman, & Rothengatter, 2001).

Além disso, situações de perigo como assaltos nas estradas, colocam os caminhoneiros em estado de constante vigilância (Knauth *et al.*, 2012). Para Connor *et al.* (2001), Knauth *et al.* (2012) e Taylor e Dorn (2006), a fadiga e o baixo estado de alerta dos caminhoneiros são os principais fatores de risco de acidentes nas estradas, além do uso de rebite e de bebidas alcoólicas. A esses autores associam-se outros cujos estudos apontam o intenso ritmo de trabalho enfrentado pelos caminhoneiros - afora problemas pessoais, familiares e sociais – como elementos que contribuem para a incidência de acidentes envolvendo caminhões e carretas (Amaral, 2010; Connor *et al.*, 2001; De Sousa Ferreira & Alvarez, 2013). Conforme afirma Ricardo Albregard, presidente da AGEV – Associação de Gestão de Despesas de Veículos (O Carreteiro, 2005),

Em um país onde 60% das cargas são transportadas no modal rodoviário, os acidentes trazem perdas para as pessoas envolvidas na ocorrência, para a transportadora, seus clientes e para o País como um todo, que vê sua competitividade cair.

O Mapa da Violência 2014 mostrou que o número de mortos em acidentes de trânsito no País cresceu 38,3% no período de 2002 a 2012. Mesmo considerando-se o aumento populacional no período, o percentual de crescimento é de 24,5%. Nas rodovias federais, foram 4.230 óbitos em 2012 – um a quase cada duas horas – e o total de acidentes envolvendo ônibus e caminhões foi de 71.004 (Na Estrada RO, 2015).

Em relação aos fatores de causa envolvidos em acidentes envolvendo caminhoneiros nas estradas brasileiras, estão prazos curtos para entregas das cargas, frete baixo, idade e manutenção inadequada da frota. Podem ser somados a estes fatores a fiscalização ineficiente e condições precárias das rodovias (como sinalização e pavimentação), que são fatores estruturais contribuintes para a ocorrência de acidentes (O Carreteiro, 2005).



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Apesar das precárias condições das estradas brasileiras, falhas humanas ainda são consideradas como a principal causa dos acidentes envolvendo transporte de cargas. Segundo estudo da corretora de seguros MDS, feito com base em 1550 sinistros ocorridos entre novembro de 2012 e outubro de 2013, 67% dos eventos (acidentes durante trajeto, operação de carga e descarga, transbordo e permanência em entrepostos) estão relacionados de alguma maneira a falhas humanas e de processos. Nestes, cerca de 56% dos prejuízos foram originados por conta de tombamento, capotagem e colisão devido a fatores como a velocidade incompatível com o trecho somada à fadiga do motorista, desrespeito às leis de trânsito ou às normas de segurança, distração, imperícia na manobra, falta de qualificação profissional, defeito mecânico e uso de medicamentos. (Na Estrada Ro, 2015).

Observa-se, assim, que o trabalho e a vida de caminhoneiro condizem com a lógica da gestão gerencialista e suas exigências de alto desempenho e culpabilização por eventuais erros cometidos, independentemente de seus fatores contribuintes. A seguir encontrar-se-ão os procedimentos metodológicos empreendidos no presente estudo.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

III. Metodología

Realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório e de natureza qualitativa. O acesso aos entrevistados deu-se, em primeiro lugar, a partir de contatos pessoais, e em seguida, a partir de reportagens relativas a acidentes de trânsito envolvendo caminhoneiros. Adicionalmente, se considerou indicações dos caminhoneiros entrevistados. Como o foco de interesse do presente estudo é a concepção de erro no trabalho, e não o trabalhador que comete o erro, entre os trabalhadores encontram-se aqueles que apresentaram ou não erro autodeclarado relativo ao exercício do seu trabalho.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevista semiestruturada que privilegiou o cotidiano de trabalho e a concepção de erro sob a ótica dos caminhoneiros. As dez entrevistas realizadas tiveram duração aproximada de 90 minutos cada uma.

O conteúdo das entrevistas sofreu análise textual-interpretativa (Gil Flores, 1994), e foi interpretado de acordo com a proposta de Denzin (2001), buscando-se identificar e analisar a concepção do erro na perspectiva dos caminhoneiros considerando os espaços de manobra ou de ruptura com a lógica gerencialista.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

IV. Análise e discussão dos dados

Participaram da pesquisa 10 motoristas profissionais de caminhão de grande porte. Suas idades variaram de 38 a 67 anos de idade e de 3 a 42 anos de profissão. Dois deles possuem 2º grau completo, um possui 2º grau incompleto, quatro possuem 1º grau completo e três possuem 1º grau incompleto. Um dos entrevistados conduz caminhão frigorífico, cinco operam carreta, dois dirigem caminhão toco, um conduz caminhão baú e um caminhão tanque. Quatro deles são donos do próprio negócio, três são autônomos, um trabalhava para empresa de grande porte, dois trabalhavam com carteira assinada. Sete declararam ter cometido um erro no trabalho durante suas trajetórias profissionais. Para manter o sigilo de seus nomes serão usadas letras para identifica-los.

Estes caminhoneiros, possuem uma vida laboral atribulada, com longos períodos longe da família, poucas horas de sono, tensão pela noção do perigo que correm ao dirigirem nas estradas brasileiras (assaltos, roubos de cargas, policiais corruptos, estradas malconservadas, má execução dos serviços de manutenção em seus veículos). Têm poucas horas de sono, nem sempre se alimentam adequadamente (havendo exceções, porém raras), e sujeitam-se à pressão do tempo para cumprirem com os prazos de entrega das cargas.

Da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, emergiram dois eixos centrais de compreensão do erro: Concepção de erro e Erro na Gestão Gerencialista, as quais serão descritas a seguir.

Concepção de erro

De modo geral, o erro no trabalho é visto de diferentes formas quando se compara a perspectiva dos caminhoneiros com a perspectiva da empresa. Para os caminhoneiros, erro é algo que nenhum deles gostaria de cometer, mas que ocorre. É válido destacar que todos os caminhoneiros entrevistados são mais críticos quanto ao conceito de erro quando este se refere a terceiros, e não a eles mesmos. Também se destaca o fato de que a gravidade de um erro por eles compreendida não está necessariamente em suas consequências reais, mas sim em suas consequências potenciais, o que por si só já os leva a rever sua conduta profissional, tornando-os mais cautelosos em sua rotina.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Acerca do erro, conforme enfatizam em seus relatos, ninguém está livre de incorrer em um, embora ninguém queira cometê-lo. Esse entendimento encontra-se alinhado às concepções de Reason (1990), Boeing (2009) e Silva (2009). Para os caminhoneiros, os erros ocorrem devido a fatores como cansaço, excesso de confiança, pressa, uso de bebidas alcoólicas, e por influência/ação de terceiros. Dentre esses, o cansaço e a influência/ação de terceiros mereceram destaque, mostrando-se alinhados aos resultados de outras pesquisas (Boeing, 2009; Reason, 2000; O Carreteiro, 2005; Silva, 2009).

Embora tenha sido pouco apontado, na visão dos caminhoneiros, o erro pode dizer respeito tanto a entrega de produtos para o cliente errado ou fora do horário estabelecido; a falta de documentação da carga transportada; como a acidentes de trânsito. Porém, em qualquer situação, cometer um erro, quer ele resulte ou não em óbito, vem acompanhado de sensação de desconforto, perceptível durante as entrevistas, mesmo que reconhecidamente associado a influências externas ao caminhoneiro. Nos exemplos relatados por todos os caminhoneiros entrevistados, do erro mais trivial ao mais grave, é possível perceber no relato destes um esforço no sentido de apontar ações de terceiros como desencadeadoras de tal evento. O desconforto percebido em suas falas, principalmente devido a forma como estes erros são encarados pelas empresas, podem revelar sentimentos como preocupação, medo e até mesmo temor em errar em função da pressão exercida pela empresa para que isto seja evitado, culpabilizando-os quando um erro ocorre. Esta situação torna evidente a presença da lógica da gestão gerencialista (Gaulejac, 2007) dentro do transporte rodoviário de cargas.

Dentre os relatos de acidentes graves, três resultaram em óbitos, sendo que um deles envolveu óbito de terceiros que estavam dirigindo alcoolizados, conforme relatado por R. Outro acidente relatado foi sofrido por um amigo de J, que estava no caminhão com o amigo, no momento do acidente provocado por uma ultrapassagem indevida feita por outro caminhoneiro. O terceiro acidente foi relatado por V3. Ele contou que um caminhoneiro adormeceu ao volante e acabou “debaixo do caminhão” de um amigo seu. Mesmo reconhecendo que não poderiam ter agido de forma diferente na ocasião do evento, é constante entre os entrevistados o questionamento se o acidente resultante do erro não poderia ter sido evitado, demonstrando a demanda constante pela gestão de si, que, por vezes, implica em esquecer-se dos próprios limites físicos, mentais e emocionais (Gaulejac, 2007). Ainda, demonstram



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

ter dificuldade em relatar o ocorrido, mesmo que este tenha acontecido há bastante tempo, sinalizando que estes acidentes deixaram marcas psicológicas nos envolvidos.

Os eventos de erro relatados por V1 resultam de imprudência e impaciência no trânsito, tanto por parte dos próprios caminhoneiros como de outros motoristas. V1 ressaltou que atualmente as pessoas estão sempre com pressa, o que condiz com a necessidade de fluidez e de movimento constante (Bauman, 2007, 2011), pensamento vigente na sociedade líquido-moderna, e isto as leva a serem menos cuidadosas no trânsito. É como se estivessem agindo de forma que não fariam normalmente, se tivessem oportunidade de refletir previamente pelas ações e decisões ao volante, visando evitar a ocorrência de erros e, conseqüentemente, de acidentes.

É interessante ressaltar que R, ao ser questionado a respeito do que pensa sobre erro, afirmou repetidamente que com ele não ocorrem erros, o que leva a refletir, dentre várias possibilidades, acerca da existência de uma compreensão estreita de erro, uma dificuldade de reconhecimento de erros pessoais, uma tendência a se mostrar alinhado ao modelo de funcionário esperado pelos contratantes de transporte rodoviário de cargas e, ao mesmo tempo, receoso com o que poderia ocorrer com sua imagem caso cometesse um erro. Compreensão que parece bastante alinhada à lógica da gestão gerencialista (Gaulejac, 2007) e que será melhor discutida na próxima subseção.

Erro na Gestão Gerencialista

A postura geral das empresas, conforme opinam os caminhoneiros, é a de procurar se eximir de qualquer participação nas causas que levaram ao erro, ou do erro em si. A primeira reação do representante da empresa, afirmam os entrevistados tal e qual, é responsabilizar o caminhoneiro, mesmo este não tendo participação nenhuma nos eventos que levaram ao erro. E quando fica comprovado que os fatores que contribuíram para sua ocorrência tiveram origem na empresa, em seu sistema gerencial, em sua cobrança por resultados, não há uma retratação da empresa perante o caminhoneiro.

Os relatos de R e C2 deixam clara a sensação de desamparo por parte da empresa, que acomete os caminhoneiros quando se encontram diante de algum imprevisto ou acidente. Parece imperar, nessas ocasiões, a gestão de si (Gaulejac, 2007), deixando de lado a gestão do todo e a compreensão sobre o



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

que vem sendo apontado na literatura sobre erro como características do ambiente físico e organizacional (Boeing, 2009; Silva, 2009) e como perigos psicossociais associados ao trabalho (WHO, 2012). C1 divergiu dos demais em relação à sensação de desamparo, o que pode relacionar-se ao fato de a empresa para a qual trabalha é propriedade de sua própria família. Sendo uma empresa de grande porte, foi por ele apresentada como preocupada com a imagem que repercussões negativas advindas de desamparo ao funcionário em momentos de necessidade, poderiam acarretar.

Também é possível destacar que a empresa que os contrata não tolera atrasos, erros, ou qualquer outro tipo de desempenho abaixo do que lhes é cobrado em termos de pontualidade de entregas, e precisão com que as entregas são feitas a cada cliente (A, J e V2). A cobrança deste resultado se dá de tal maneira que são nítidos os aspectos da gestão gerencialista e suas consequências, conforme tratado por Gaulejac (2007), quando os caminhoneiros entrevistados relatam que ficam responsáveis pela carga desde o momento que esta lhes é entregue até o momento que seja recebida pelos clientes. Ou seja, respondendo por qualquer discrepância tanto em relação à quantidade de produtos entregues, como à entrega correta dos produtos aos clientes e o cumprimento do prazo de entrega, mesmo que as informações sobre seu rol de clientes, carga que é embarcada e documentação referente a esta carga não estejam dentro de suas atribuições e poder de atuação.

O entrevistado A relatou a existência de vigilância constante da empresa sobre seus funcionários, sejam eles caminhoneiros terceirizados, caminhoneiros da própria empresa ou funcionários de apoio. Novamente pode ser visto aqui características da gestão gerencialista apresentadas por Gaulejac (2007), quando as empresas transferem toda a responsabilidade aos caminhoneiros, tanto pelo sucesso como pelo fracasso, exigindo-lhes postura que atenda aos níveis de qualidade que os clientes esperam (no caso, cumprimento do prazo de entrega e integridade da carga transportada). Cabe destacar que, embora haja essa cobrança, na maioria das vezes, a empresa não fornece condições adequadas para que estes profissionais exerçam suas atividades de maneira segura e livres de fatores que possam lhes induzir ao erro. Quando o erro ocorre, os caminhoneiros são responsabilizados pela ocorrência, mesmo que seja devida a fatores fora de seu controle, como falha mecânica provocada por manutenção terceirizada feita inadequadamente, ou erro administrativo interno da empresa para a qual o caminhoneiro é apenas um prestador de serviços, e não um empregado.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

O aprendizado com os erros cometidos, tanto próprios como de terceiros, foi observado apenas por um dos caminhoneiros (C1), que vê os cuidados para minimizar os fatores de risco como uma necessidade tanto pessoal como profissional, para evitar maiores transtornos com quem contrata seus serviços. Na perspectiva do aprendizado, os erros não teriam um peso tão grande, pois contribuiriam para ampliar o saber prático e metodológico do trabalhador, conforme previsto por Reason (2000), Boeing (2009) e Silva (2009).

V. Conclusões

Esta pesquisa objetivou identificar e analisar a concepção de erro na ótica de caminhoneiros tomando-a sob a lógica da gestão gerencialista, por meio da realização de pesquisa de caráter exploratório e de natureza qualitativa. Através dos relatos colhidos de 10 motoristas de veículos de carga (caminhoneiros), com experiência profissional variando entre 7 e 42 anos.

É possível perceber que a noção de erro destes profissionais está muito relacionada com aqueles que resultam em acidentes de trânsito, com danos tanto materiais quanto pessoais, sem contar os psicológicos, os quais carregam para o resto de suas vidas. É praticamente unânime a opinião de que estes erros são provocados por imprudência, pressa, cansaço, distração, falta de atenção ao trânsito, falta de paciência dos motoristas. Novamente aqui, os temas “urgência” e “velocidade” parecem estar presentes e relacionando a vida dos caminhoneiros com as causas de erros que estes observam e/ou cometem no trânsito, no exercício de sua profissão. Tal associação não é verbalizada explicitamente pelos caminhoneiros, mas é possível notar relacionando-se os conceitos de fatores contribuintes para erros e a gestão gerencialista

Esta pressa, esta urgência, esta baixa tolerância a falhas, cumprimento de prazos e qualidade da entrega, são exigências gerenciais que levam os caminhoneiros a levarem esta rotina pessoal e profissional estressante, com poucas horas de sono e alimentação inadequada, fatores que contribuem para a redução da atenção ao trânsito, assim como diminuição dos reflexos e comprometimento do julgamento sobre o que é seguro e possível de se realizar e o que não é. Da mesma forma, fatores ambientais (chuvas, nevoeiro), organizacionais (serviços de manutenção de veículos, de estradas, qualidade de hotéis e postos de gasolina), institucionais (policimento rodoviário, fiscalização, obras



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

públicas), alheios ao controle dos caminhoneiros, influenciam o desempenho de suas atividades profissionais. Esta conjunção de fatores contribui para que o erro ocorra, e para que os meios de evitar esta ocorrência estejam fora da alçada dos caminhoneiros, pois as pré-condições para sua ocorrência surgiram muito antes do motorista entrar no caminhão.

Conforme uma das propostas deste artigo, o conhecimento existente para análise e investigação de erros, anteriormente usado apenas em empresas de alto desempenho, também pode ser usado no contexto do trabalho dos caminhoneiros. Isso deve esta categoria profissional estar sujeita às pressões da gestão gerencialista, que coopera para o surgimento de fatores contribuintes para a ocorrência de erros, cujas consequências podem ser apenas materiais de pequena ordem, mas também sociais, com óbito de uma ou várias pessoas, e desestabilização de núcleos familiares.

Entende-se como oportuno buscar realizar novos estudos que deem conta de responder as seguintes questões: que alternativas o trabalhador possui para lidar com essa concepção de erro (pautada na lógica gerencialista) e com a culpa de ter incorrido em um? Que dispositivos de controle potencializam a cobrança pela gestão de si? Como não se deixar cegar pela lógica da gestão gerencialista, já que ela envolve as pessoas de tal forma que fica difícil escapar de suas amarras?



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

VI. Bibliografía

- Amaral, Karine M. (2010). Rodando O Mundo Afora: As Relações De Trabalho, Experiências E Vivências Dos Motoristas Caminhoneiros. *X Encontro Nacional De História Oral – Testemunhos: História E Política*. Recife. ISBN 978-85-7315-769-7.
- Bauman, Z. (2007). *Vida Líquida*. Tradução C. A. Medeiros. Rio De Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bauman, Z. (2011). *Vida Em Fragmentos: Sobre a Ética Pós-Moderna*. Tradução Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bizarro, A. P. S., Mendonça, E. F., Buscariol, J., Baptista, M., & Falciano, F. (2009). Vida de Caminhoneiro Autônomo A realidade enfrentada pelos profissionais do volante. *Anais. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação Intercom*.
- Boeing (2009). *Maintenance Error Decision Aid (MEDA) Users Guide*. Seattle.
- Botelho, L. J., Diesel, L. E., Freixiela Adamczyk, J., & Zeferino, M. T. (2011). Profissão motorista de caminhão: uma visão (im) parcial. *Saúde & Transformação Social/Health & Social Change*, 2(1).
- Chahad, J. P. Z., & Cacciamali, M. C. (2005). As transformações estruturais no setor de transporte rodoviário e a reorganização no mercado de trabalho do motorista de caminhão no Brasil. *Revista da ABET*, 5(2).
- CBO - Classificação Brasileira de Ocupações. *Portal do Emprego e do Trabalho* [citado 04 de fevereiro de 2015]. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>
- Connor, J., Whitlock, G., Norton, R., & Jackson, R. (2001). The role of driver sleepiness in car crashes: a systematic review of epidemiological studies. *Accid. Anal.*, pp. 31-41.
- De Resende, Paulo Tarso Vilela, De Sousa, Paulo Renato, & Cerqueira, Paulo Rodrigues (2010). Hábitos de vida e segurança dos caminhoneiros brasileiros. *SIMPOI 2010, Anais*.
- De Souza Ferreira, S., & Alvarez, D. (2013). Organização do trabalho e comprometimento da saúde: Um estudo em caminhoneiros. *Sistemas & Gestão*, 8(1), 58-66.
- Dorn, L.; Brown, B. (2003). Making sense of invulnerability at work – a qualitative study of police drivers. *Safety Science*, pp. 837-859.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Gaulejac, V. D. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. *São Paulo: Ideias e Letras*, 7-142.

Gil Flores, Javier (1994). *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU.

Knauth, D. R., Leal, A. F., Pilecco, F. B., Seffner, F., & Teixeira, A. M. F. B. (2012). Manter-se acordado: a vulnerabilidade dos caminhoneiros no Rio Grande do Sul. *Revista de Saúde Pública*, 46(5), 886-893.

Koller, A. S. (2005). Vida dos caminhoneiros brasileiros. *Projeto de pesquisa: A vida dos caminhoneiros brasileiros*. Sweden: WCF Foundation Brazil.

Mittelstaedt JR, Robert E. (2005). *Seu Próximo Erro Será Fatal? Os equívocos podem destruir uma organização*. Bookman.

Pinsky, I., & Laranjeira, R. (1998). O fenômeno de dirigir alcoolizado no Brasil. *ABP-APAL*, pp. 160-165.

Portal Na Estrada RO (2015). *Falha humana ainda é a principal causa de acidentes no brasil*. Postado dia 22/07/2015. Disponível em: <http://www.naestrada.ro.com.br/2014/10/falha-humana-ainda-e-principal-causa-de.html#>. Acesso em 22/07/2015.

Reason, James (1990). *Human error*. Cambridge: Cambridge university press.

Reason, James (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), pp. 293-306.

Reason, James (2000). Human error: models and management. *Bmj*, 320(7237), pp. 768-770.

Portal O Carreteiro (2005). O custo dos acidentes com caminhões. *Revista O Carreteiro* Ed. 395 – Segurança, 2005. Postado 02/2005. Disponível em: <http://www.revistaocarreteiro.com.br/modules/revista.php?recid=457>. Acesso em 22/07/2015.

Rocha, Elias Marcelino da (2008). *DST e AIDS em região de fronteiras: um estudo com caminhoneiros no estado de Rondônia*. Cacoal, RO: UnB.

Rocha, Ethel M. (1999). Prudência da vontade e erro em Descartes. In: MARQUES, Edgar da R. *Verdade, conhecimento e ação: ensaios em homenagem a Guido Antônio de Almeida e Raul Landim Filho*. Edições Loyola.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

- Rouse, William B., & Rouse, Sandra H. (1983). Analysis and classification of human error. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions on*, (4), pp. 539-549.
- Silva, L. M. P. da (2009). Processo de Análise de Erros em Manutenção em Aeronaves e Componentes. *I Seminário Nacional de Gestão e Segurança em Transporte Aéreo*. Florianópolis.
- Silva, Michelle Sousa da, Assumpção, Luís Otávio Teles, & Rezende Neves, Ricardo Lira de (2013). Avaliação da Qualidade de Vida e Saúde de Caminhoneiros de Gurupí-TO. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde - USCS*, 11(35).
- Souza, J., Paiva, T., & Reimão, R. (2005). Sleep habits, sleepiness and accidents among truck drivers. *Arquivo Neuropsiquiátrico*, pp. 925-930.
- Taylor, A. H., & Dorn, L. (2006). *Stress, fatigue, health, and risk of road traffic accidents among professional drivers: the contribution of physical inactivity*. University of Exeter, Exeter.
- Van Der Holst, M., Meijman, T., & Rothengatter, T. (2001). Monitoring task set under fatigue: a study of time-on-task effects in simulated driving. *Transp. Res. (Part F)*, pp. 103-118.
- Vaz, Marlene (2007). *As identidades dos caminhoneiros: Estudo sobre Exploração sexual comercial de meninas em rodovias do Estado da Bahia*. Secretaria de Desenvolvimento e Combate à Pobreza do Governo do Estado da Bahia e Centro de Recursos Humanos da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFBA. Bahia.
- World Health Organization – WHO (2012). *PRIMA-EF. Orientações do modelo Europeu para a gestão de riscos psicossociais: um recurso para empregadores e representantes dos trabalhadores*. Tradução do Serviço Social da Indústria – Departamento Nacional. Brasília: SESI.