



Segunda Vítima. Erro, Culpa, Trauma e Resiliência



**Sidney Dekker.
CRC Press. Taylor & Francis
Group. 2013**



Quem são as segundas vítimas?

- **Profissionais envolvidos em um incidente que mata ou fere alguma pessoa por quem ele se sente pessoalmente responsável (ou provoca dano a bens sob sua responsabilidade)**

- **Profissionais de saúde podem agir como seus piores inimigos quando precisam lidar com as consequências de um evento adverso:**



- “O paradoxo é que embora o padrão da prática médica seja a perfeição – cuidado do paciente sem erros – todos os médicos reconhecem que erros são inevitáveis.
- A maioria gostaria de examinar seus erros e aprender com eles. De um ponto de vista emocional, eles necessitam suporte e compreensão de seus colegas e pacientes quando cometem erros.
- Ainda assim, ambos – insights e suporte - são negados em decorrência de conceitos equivocados de infalibilidade e pelo medo: medo de ser embaraçado por colegas, medo da reação dos pacientes, medo de litígios. Embora a noção de infalibilidade não resista ao teste da realidade, o medo está bem enraizado” (p 4)



Emoções que afetam segundas vítimas

- Medo
- Culpa
- Angústia
- Embaraço
- Depressão e
- Humilhação



FÓRUM
Acidentes
do Trabalho

Trauma



TEPT e Segundas vítimas

- Flashbacks
- Sonhos
- Pensamentos e lembranças intrusivos
- Respostas fisiológicas
- Respostas de estresse tempos depois do evento original
- Podendo levar a
 - **Depressão**
 - **Isolamento social**
 - **Perda da auto-estima**
 - **Suicídios**



TEPT e Modelos somáticos





- Trauma significa tornar-se prisioneiro na incapacidade de superar o perigo, a ameaça, a origem do estresse e da ansiedade (p 22)



TEPT e Modelos Cognitivos

- Revisão recente confirma a falta de correlação entre a gravidade (nº de mortes e destruição) do evento traumático e o custo psicológico e fisiológico (“toll”) das pessoas envolvidas
- Não existe simetria clara entre a extremidade de um evento (ou seus resultados) e sintomas pós-traumáticos subsequentes (p 24)
- A experiência de falta de ajuda também é função de avaliação. Um importante aspecto de avaliação é a atribuição causal:
 - A imputação de responsabilidade pela ocorrência da ameaça.
- Isso é importante para a exploração do papel de culpar e sentir-se culpado, tema crucial para segundas vítimas (p 25)





FÓRUM
Acidentes
do Trabalho

O Risco de “Patologizar” Segundas Vítimas



- P 26-7





FÓRUM
Acidentes
do Trabalho

Sentir-se Culpado (Culpar-se)



FÓRUM
Acidentes
do Trabalho



Controle

- [...] idéias de controle sobre desfechos é fundamental para identidade profissional, para o sentido que os profissionais dão ao seu trabalho, e para a estima que dele deriva



FÓRUM
**Acidentes
do Trabalho**

Investigação



Segundas vítimas e Sentir-se Investigado

- Para muitos, experiência mais humilhante e ansiosa de suas carreiras
- Sentem-se desempoderados, julgados e sob ameaça
- Tipicamente não são parte, são o objeto do processo
- Cria sensação de desespero e desesperança



Riscos e Cuidados na Investigação

- Em alguns casos são formalmente proibidos de discutir o evento com colegas durante a investigação
- Pós evento, envolver primeiras e segundas vítimas na investigação pode ser empoderador
- Em algumas organizações as políticas de investigação de incidentes e disciplinar estão juntas. Isso:
 - Casa (“linka”) o evento e suas consequências para o profissional envolvido (p 42)
 - Incentiva cuidado com o que se revela sobre o evento em que se está envolvido





Investigação, Aprendizagem e Mudança

- “Uma investigação não é uma revisão de desempenhos.
 - Seu propósito é rever o evento.
- O ponto é analisar e aprender:
 - Aprender com uma organização em que algo deu errado e mudar o sistema que contribuiu para esse desfecho.
- Por trás de cada erro aparentemente simples e prevenível há uma segunda história.
 - Uma história mais complexa, inevitavelmente organizacional.
 - Uma história sobre o sistema em que as pessoas trabalham, sua história, suas múltiplas metas, suas práticas e tecnologias, seus padrões normais e de aceitabilidade”



[Trata-se de] uma história da complexidade real em que as pessoas trabalham, não uma história sobre a simplicidade aparente do erro cometido pela segunda vítima” (P 43)

Ingredientes da Investigação

- Racionalidade local
- Controle do viés retrospectivo
- Considerar múltiplas perspectivas

- Conduzindo a análise:





“Debriefing” da Segunda Vítima (p 44)

1. Todos os participantes narram sua história de seu ponto de vista, sem a apresentação de ajudas supostamente destinadas a refrescar sua memória
2. Contar a história de volta para ele. Checar se parceiro e vítima entendem suficientemente a história
3. Identificar (junto com participantes) momentos críticos (de avaliação e decisões) na sequência de eventos
4. Explorar e reconstruir como o trabalho era visto pela segunda vítima em cada momento



Questões Para Cada Momento Crítico

- Quais sinais eram observados (o que nota ou vê: ou não nota; o que espera perceber)?
- Qual o conhecimento foi usado para lidar com a situação?
 - **Tinham alguma experiência com situações similares que tenha sido útil no lidar também com essa?**
- Quais as expectativas que tinha sobre como as coisas estavam e iriam se desenvolver?
- Que opções tinha para impactar o curso dos eventos?
- Como outras influências (operacional ou organizacional) ajudam a determinar como a segunda vítima interpretava a situação e o como agir?

Questões Adicionais (1/3)

- **Sinais:**
 - O que você estava vendo?
 - No que focava?
 - O que esperava que acontecesse?
- **Experiência prévia e conhecimentos:**
 - Lembrou-se de alguma experiência prévia?
 - A situação se equiparava a algum cenário padrão?
 - Havia alguma regra que claramente se aplicasse ali?
 - Confiava em outras fontes de conhecimento que dissessem o que fazer?
 - Algum treinamento ou experiência específica foi útil para a tomada daquela decisão?



Questões adicionais (2/3)



- **Metas:**
 - Quais eram suas metas e objetivos naquele momento?
 - Havia conflitos ou negociações a serem feitas entre metas?
 - Havia pressão de tempo?
 - Qual a coisa mais importante a ser feita naquele ponto do incidente?
- **Agindo:**
 - Como você julga que poderia influenciar o curso dos eventos?
 - Você discute ou imagina mentalmente opções ou você sabe diretamente o que fazer?

Questões adicionais (3/3)



- **Interpretação:**
 - Se vc tivesse que descrever a situação para um colega naquele momento, o que você diria para ele ou ela?
- **Desfecho:**
 - O desfecho equivale ao que você esperava?
 - Você teve que atualizar sua avaliação da situação? (p 45)
- **Erros:**
 - Quais os enganos (p. ex, em interpretação) seriam mais prováveis neste ponto?

Controlando vieses (p 45)





Primeiras e Segundas Histórias (p 55)

- **Primeiras histórias:**
 - Erro humano visto como causa da falha
 - Dizer o que as pessoas deveriam ter feito é modo satisfatório para descrever a falha
 - Recomendar mais cuidado “toca” as coisas
- **Segundas histórias**
 - Erro humano é efeito de vulnerabilidades sistêmicas profundas da organização
 - Dizer o que as pessoas deveriam ter feito não explica por que fazia sentido para elas fazerem como fizeram
 - Somente com a busca constante de suas vulnerabilidades uma organização fortalece a segurança



“Identificar vulnerabilidades sistêmicas não garante aprendizagem, mas é uma pré-condição para isso.”





FÓRUM
Acidentes
do Trabalho

Justiça



Retribuição e Restauração

- **Retribuição** – executar punição considerada moralmente correta e merecida
 - **Relação entre primeira e segunda vítimas: adversários**
- **Restauração (reparação)** – refere-se ao ato de retornar alguma coisa ou pessoa para lugar ou condição anterior. Pode ser uma relação, ou posição de uma pessoa.
 - **Põe primeira e segunda vítima juntas**





Justiça Retributiva

- Cresce em vários domínios.
- Por que essa busca por vingança?
 - Ideia de acidente é relativamente moderna
 - Ideia de azar como resultado de vontade divina chegou até a idade moderna (p. 60)



Justiça Retributiva, Honestidade e Imparcialidade

- Justiça retributiva responde a violações da lei, não a violações da moral
- Suécia – introduziu a categoria Crime de segurança do paciente
- Itália - crime “Desastre aéreo”
- Decisão de ir adiante em processo contra segunda vítima pode ser mais dirigida por ambição de prossecução, de atenção da mídia, de interesses políticos ou jurídicos locais do que por noções de justiça ou proporção.





Argumentos Usados na Criminalização

- Profissão merece reconhecimento social, mas “existem casos excepcionais”
- “Esse caso e similares são muito significantes para ser desconsiderados”





Estratégia da Argumentação: Usar O Conhecimento do Desfecho Para (p 63)

- **Inflacionar a saliência dos sinais que foram perdidos (pelo trabalhador que não conhecia o desfecho)**
- **Afirmar que “os sinais chegaram ao trabalhador que pouco fez com eles”**
- **Invocar a noção de dever ético: “negligenciando onde tinha dever de agir, é culpado de homicídio”**
- **Julgamento retrospectivo que nada diz sobre as razões pelas quais fazia sentido para a pessoa agir como fez**
- **Foco é no erro da pessoa e em sua suposta negligência**

Origens Sistêmicas de Erros

- [...] ciências emergentes de Segurança e Ergonomia (“HF”) consistentemente apontam que erros humanos são intrincadamente conectados com aspectos de concepções, organizações e trabalho operacional [...]
- Enganos são parte quase inevitável dos sistemas complexos em que são gerados.
- Erros e outros desfechos indesejados são frequentemente um produto inevitável de propriedades estruturais: da complexidade interativa e fortemente interligada de sistemas [...] (p. 63)





Justiça Retributiva e Segundas vítimas

- A criminalização de ações e omissões de segundas vítimas em muitos casos reforça sentimentos de culpa e auto responsabilização e exacerba seus efeitos
- Em raros casos segundas vítimas se consideram merecedoras de punições
 - Isso se liga às percepções de controle e autonomia vitais a identidade profissional
- “Nada, nem o estado, nem ninguém mais pode fazer a segunda vítima sentir-se pior do que ter que viver com aquilo” (p. 64)



Justiça Retributiva e Profissões

- Dever ético de cuidar
 - *A relação de confiança é fundada na crença de que o profissional fará tudo no melhor interesse do cliente [...] quando encontrando com um cliente nada no mundo poderia ser mais importante naquele momento e local.*
- Dever ético implicaria em dedicar todo o tempo e recursos para a família (maximizando o dever ético relativo aquele paciente).
 - Implicar em tirar tempo e recursos de outros.
 - Cria conflito de metas (ético) clássico para os trabalhadores





Conflito de Metas, Recursos limitados e Conflito Moral

- Isto é, na maioria dos países, constrangimento estrutural para serviços sociais, de suporte familiar, de proteção a crianças e de saúde.
- Tais serviços sempre estão sob pressão de recursos (financeiros, pessoal) limitados, sem tempo suficiente.
- Esse conflito moral é repassado para os trabalhadores da linha de frente (operadores)

Saber que na linha de frente os operadores atuam sob tais constrangimentos complica o julgamento sobre se esse operador se mantém agindo de acordo com seu dever ético (p. 66)



Exemplos de Questões a Explorar

- Qual era o nº de pacientes que a trabalhadora cuidava?
- Quais eram os procedimentos de troca de plantão quando assumindo casos de colega?
- [...]
- Quem montava escalas e com base em que?





Custos da Criminalização

- Custo da perda de sinais torna-se muito alto e acaba sendo repassado aos mais vulneráveis no sistema
- Punição estimula que colegas sejam mais rígidos e intervenham mais agressivamente
 - **Assistentes sociais aumentam decisões de retirada de crianças dos cuidados dos pais**
- Aumento de atividades burocráticas, de necessidades de supervisão e de atenção organizacional dirigida a esses casos
- Trabalho fica por fazer e a qualidade sofre (p. 66)



Justiça Retributiva e Primeiras Vítimas

- A principal preocupação com ações judiciais contra segundas vítimas é que ela corrói a aprendizagem
- Interfere com a investigações independentes e destrói a vontade de relatar erros e violações voluntariamente (p. 67)
- “É bem sabido que intervenções sistêmicas (novas tecnologias, redirecionamento na alocação de recurso, redesign) têm melhores efeitos de segurança do que a criminalização de indivíduos.” (p. 68)



“A adição de dispositivos anti-hipóxia em equipamentos de anestesia e a disseminação de oxímetros de pulso foram muito mais efetivas na redução de acidentes relacionados à administração da concentração adequada de oxigênio para pacientes anestesiados do que a condenação por assassinato de um anestesiológico que omitiu a administração de oxigênio a uma criança em 1982” (Merry & Peck 1995) (apud Dekker; p 68)



Bode Expiatório

- Primeiras vítimas podem achar que a punição de segundas vítimas seja injusta e contraprodutiva. Podem vê-los como bodes expiatórios.
- Primeiras vítimas podem interpretar a justiça retributiva como forma de:
 - retirar responsabilidades da organização e do regulador governamental
 - simplificar a rede de aspectos que atua nas origens do evento



Na literatura:

- *de segurança (Perrow 1984)*
- *de cuidados de saúde (Beaver 2002; Osborne et al 1999) e*
- *de aviação (Byrne 2002)*

“já está bem estabelecido que explicações condensadas de falhas e sua concomitante criminalização são vistas como usadas para proteger interesses da elite (Levack 1987) e evitar custos de melhorias (reparos, mudanças etc) no sistema” (p 68)



FÓRUM
Acidentes
do Trabalho

Justiça Restauradora



Justiça Retributiva e Restauradora

- Tipicamente estimula diálogo entre primeiras e segundas vítimas
- Justiça retributiva implica que porque um crime fere, justiça também deve ferir.
- Justiça Restauradora (reparadora) diz que onde a transgressão fere, a justiça deve curar.
- A reparação tende a normalizar demandas e expectativas que podem estar distorcidas e inflacionadas durante processos judiciais
- Afinal primeiras vítimas frequentemente tem motivações não econômicas: acesso a informações, comunicações, reconhecimento, honestidade ...





Princípios Chaves da Justiça Restauradora

- Encontro entre ambas as partes. Primeira e segunda vítimas, comunidade e outros
- Um processo de correção (melhorias). Segunda vítima dá passos necessários para ajudar a reparar o dano causado
- Reintegração – caminho para a restauração de primeira e segunda vítimas, envolvendo comunidade e outros relacionados ao evento
- Inclusão – oferece oportunidade de participação de ambos na busca de solução



Restauração e Reconstrução da relação de segurança

- Fundamentalmente a justiça restauradora é um processo que busca solução para a quebra da confiança que existia na relação entre as partes
- A confiança pode ser profundamente desafiada em caso de incidente ou acidente que fira a primeira vítima
- O foco na retomada da confiança não significa que a justiça reparadora não adote “punições”
 - Cria obrigações para o transgressor
 - Pode haver sentimento de culpa, punição e humilhação



- A restauração trata a segunda vítima seriamente como um agente moral, um profissional responsável e concidadão
- O mesmo se dá em relação à primeira vítima
 - Como pode ser uma parte significativa da conversação que é articulada



Justiça Restauradora, Mediação e Segunda Vítima (1/3)

- Mediação de parte neutra e desinteressada é um caminho para conversação aberta e de suporte entre primeira e segunda vítimas
- Mediação é largamente usada em diferentes áreas como caminho de solução de diferenças
- Muitos acreditam que acreditam na mediação como modo melhor, mais eficiente de menor custo etc de solução de conflitos sociais
- Pode colocar juntas todas as partes interessadas na busca de soluções para problemas aparentemente insolúveis



Justiça Restauradora, Mediação e Segunda Vítima (2/3)

- Não dá ao mediador nem poder de decisão nem de arbitrar





Mediação Baseada na Falta e Não Baseada na Falta



Mediação Baseada na Falta (1/2)

- Primeira vítima acusa a segunda
- Segunda vítima está em falta e deve algo à primeira (espera compensação financeira)
- Para receber a primeira vítima precisa provar algo
- Mediação tende a ser feita por representantes legais das partes
- Papel da segunda vítima reduzido a dizer se concorda ou não com a mediação
- Pode prolongar o trauma da segunda vítima e exacerbar suas consequências





Mediação Baseada na Falta (2/2)

- Se a primeira age sob alta emoção e paixão a segunda vítima tende a ser excluída da mediação impedindo negociação
- Se no pós incidente se estabelece clima de desconfiança e suspeita entre as partes não é provável que se ofereça a segunda vítima uma oportunidade de descarga dos sentimentos de culpa e remorso que pode ter construído





Mediação Não Baseada na Culpa (1/2)

- As partes não se colocam com alegações contrárias à outra, não há busca de compensação e nem necessidade de provar algo
- Participam com ajuda de mediador tentando conseguir “superação e desfecho do caso com satisfação e conforto” (“healing and closure”)
- Mediação não oferece caminho direto para coleta de informações sobre eventos adversos e erros
- Mediação pode ajudar a comunicação com oportunidades para que se diga a verdade e se expressem emoções: raiva, desapontamento, remor
- Dizer a verdade é o caminho para a justiça. Não a retribuição (p 72)



FÓRUM
Acidentes
do Trabalho

Perdão



Suporte



Gerenciamento de Estresse em Incidentes Críticos (GEIC)

- Desenvolvidos para uso com pessoal de serviços de emergência
- Incidente crítico:
 - Qualquer situação que faz uma pessoa experienciar forte reação de estresse não usual e que seja percebida por ela como perturbadora ou enfraquecedora (p 84)





Fases do GEIC

- **Defusing (Primeiros socorros psicológicos)**
 - Discussão em pequenos grupos durante as primeiras horas do incidente com o objetivo de acessar, triar e amenizar sintomas agudos de estresse traumático
- **Debriefing:**
 - Discussão em grupo feita dentro das primeiras semanas, com o objetivo de amenizar sintomas agudos, reconhecer a necessidade de follow-up e se possível, ajudar a transformar a experiência traumática em um aprendizado, ou seja, promover um sentido de pós-crise
- **Follow up**



Defusing – Primeiros Socorros Psicológicos

- Foca nas reações psicológicas e necessidades fisiológicas imediatas da segunda vítima
- Recomendação típica é que seja iniciada antes que a segunda vítima tenha tido a chance de dormir (p 86)
- Outro objeto é que a vítima retome sentido de segurança e sentido de normalidade



Debriefing (revisão cuidadosa)

- Normalmente inicia 24 a 72 horas depois do incidente
- Segunda vítima;
 - Pode familiarizar-se com possíveis mecanismos de coping
 - Perceber que não está só e que existe suporte social e profissional quando necessário
- Debriefing não é revisão de desempenho.
- Não são concebidos para julgar e sim para explicar, para oferecer uma narrativa



Follow up (Seguimento)



FÓRUM
Acidentes
do Trabalho



Implementando e Mantendo Sistemas de Suporte Organizacional (p. 89)

- Determinação do grupo alvo
- Considerar constrangimentos e exigências da legislação nacional
- Alocação de responsabilidades relacionadas a financiamento e documentação
- Recrutamento, seleção e treinamento de pares
- Desenvolvimento de treinamentos recorrentes para manutenção da proficiência
- Controle de qualidade de intervenções e outras avaliações do programa
- Marketing de programa de suporte ambos, dentro e fora da organização





- Estrutura deve ser mantida em separado daquela de investigação de incidentes





Resiliência

- Três caminhos para segundas vítimas em serviços de saúde
 - **Abandonar, desistir da profissão e carreira**
 - Incapacidade de lidar com TEPT
 - Não receber suporte organizacional para lidar o trauma
 - **Sobreviver:**
 - Incapacidade de deixar o evento para trás
 - Pensamentos intrusivos, tristeza ...
 - **Superar**



Da recuperação à resiliência

- **Recuperação**
 - Sugere retorno ao estado anterior
 - Parece em discordância com resultados emergentes. Alguns podem dizer que o trauma “foi a melhor coisa que me aconteceu” (provocou mudanças na vida)
- **Resiliência: habilidade de adaptação a mudanças em resposta a desafios e problemas que caem significativamente fora da experiência de vida da pessoa**
 - Desafios que ameaçam sua integridade ou sobrevivência
 - É característica de indivíduos em seus ambientes
 - Desfechos resilientes são melhor previstos pelo efeito acumulado de riscos múltiplos e faores de proteção ambientais (p 94)





Tipos de Suportes Sociais (P. 95)

- **Prático**
 - Conseguir números de telefones úteis
 - Oferecer café
 - Providenciar substituto para continuidade do turno ...
- **Emocional**
 - Assegurar legitimidade de seus sentimentos
- **Cognitivo**
 - Prover orientações, informações [...]

Indivíduos Resilientes, Organizações Resilientes.





A organização Pode Aprender sobre

1. Conflitos de metas e estrangulamentos de recursos que modelam tomada de decisões e sentido dados por profissionais a diferentes situações
2. Como o encontro de expectativas e estrangulamentos de longo prazo com demandas e pressões da ponta da linha criam ou quebram a segurança
3. Compromissos éticos dos profissionais com seu trabalho
4. Como o sentido dos profissionais sobre autonomia, individualidade e controle sobre desfechos influencia o que uma organização pode ou não pode no sistema em torno do trabalho



- Os caminhos da verdade, honestidade, abertura já existentes na organização ou onde podem ser feitos de modo mais construtivo
- O dever indelével da organização para com primeiras vítimas e do como ela responde às segundas vítimas fala muito sobre como ela vê a relação entre primeira e segunda vitima.
- P 97 e 88



- A organização que antecipa o inimaginável desenvolveu a capacidade de responder





- **Resumo organizado para fins didáticos por Ildeberto Muniz de Almeida.**
- **Os interessados em aprofundar no tema e em contato com as idéias originais dos autores devem ler o livro.**
- **E-mail: ialmeida@fmb.unesp.br**
- **Botucatu, SP, Dezembro de 2014**