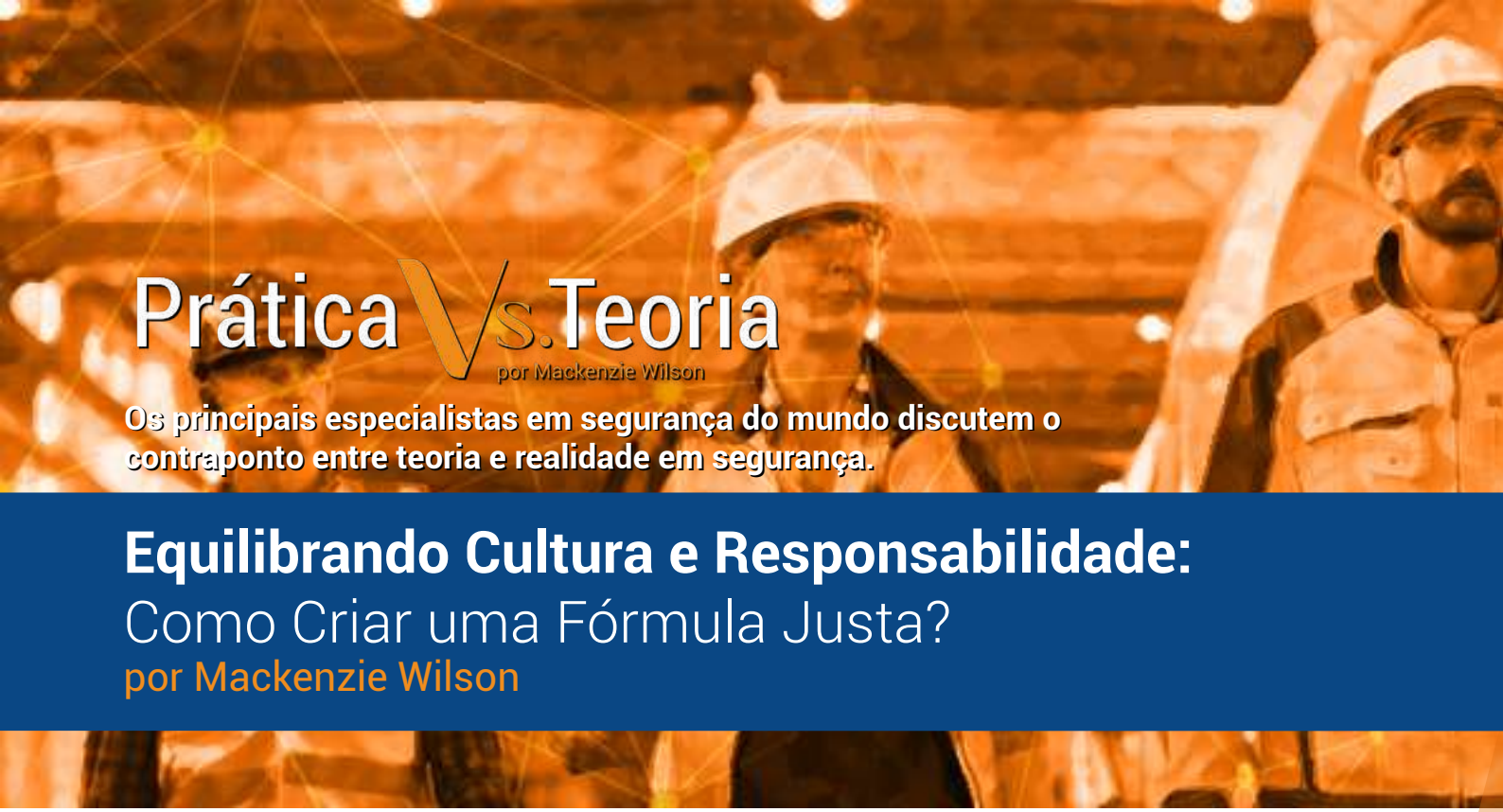

Prática Vs. Teoria

por Mackenzie Wilson

Os principais especialistas em segurança do mundo discutem o contraponto entre teoria e realidade em segurança.

Equilibrando Cultura e Responsabilidade: Como Criar uma Fórmula Justa?

por Mackenzie Wilson

"Este tema é um dos meus preferidos". Foi assim que Larry Wilson, autor do SafeStart e moderador do SafeConnection, iniciou o painel de especialistas do Oriente Médio e Ásia. "Todos cometemos erros, pois somos humanos. Não queremos culpar as pessoas por cada deslize, mas também não queremos viver em um mundo onde ninguém é responsável pela própria segurança", ressaltou. Isso levanta a questão: como encontrar um equilíbrio entre ambos? E como torná-lo justo? Para ajudar a superar esse desafio, muitas empresas adotaram regras "salva-vidas" ou "regras de ouro", que têm um componente de tolerância zero. Portanto, neste tópico específico das discussões dos painéis SafeConnection, Wilson investigou se alguns dos principais especialistas adotaram esse tipo de política, como funcionou e, como descobriremos neste artigo, o que mais precisa ser feito.

Comecemos com as regras que salvam vidas, sejam elas chamadas de "salva-vidas" ou "regras de ouro". Em nossa discussão, todos os especialistas afirmaram que tinham algo do tipo. Ian Thorpe, vice-presidente de Saúde e Segurança da HPCL Mittal Energy Limited, acredita firmemente nelas. O primeiro projeto em que sua empresa trabalhou foi a construção de uma refinaria de petróleo em Bathinda, na Índia, no valor de US$ 4 bilhões. "Primeiro instituímos um programa de tolerância zero [em relação às regras que salvam vidas], pois isso era necessário na época. Obtivemos bons resultados e redução de lesões", compartilhou. "Este tipo de ação vai te dar um bom nível de segurança, mas não um ótimo nível de segurança". O problema que Thorpe, junto com muitos outros especialistas, tem com uma abordagem de tolerância zero é que muitas vezes a culpa não recai onde deveria. "Nem sempre a culpa é dos colaboradores. Muitas vezes é do sistema", acrescentou a Dra. Praveena Dorathi (chefe de EHS da JLL West Asia).



"Todos cometemos erros, pois somos humanos. Não queremos culpar as pessoas por cada deslize, mas também não queremos viver em um mundo onde ninguém é responsável pela própria segurança."

- Larry Wilson, Autor e CEO do SafeStart -

Em outras palavras, se você quiser evitar que isso aconteça novamente, é preciso entender por que um trabalhador pode ter infringido uma regra. Segundo Arun Subramanian, chefe de EHS da Coromandel, a falha humana pode ser um erro ou uma violação. "Erro é um desvio não intencional das práticas de segurança. Violação é algo intencional. É aqui que você tem que trazer as regras de ouro e verificar se é uma violação de rotina, uma violação situacional ou uma violação excepcional", explicou. David Bianco, gerente global do



programa SafeStart na Epiroc, diferencia esses erros de forma semelhante, categorizando-os como “abertos, encobertos ou simplesmente humanos”.

Efetivamente, essa é a base da qual a consequência deve ser derivada, em vez de atribuir a culpa superficialmente. “Você tem que curar a doença, não apenas os sintomas”, diz Ian Thorpe. Para Bianco, é preciso haver mais diálogo para entender quais são os impulsos do comportamento aberto ou encoberto. “Isso pode ser incorporado ao processo de uma falha no sistema. No final do dia, se não fizermos nada, vão continuar a acontecer por complacência e hábitos”. Portanto, como sugeriu Alex Carnevale, presidente da Dynacast International, uma política de tolerância pura é, na verdade, o caminho mais fácil para um líder. “O trabalho árduo é tomar uma decisão racional, consistente e baseada em fatos, de uma maneira que traga coerência à organização”.



“Erro é um desvio não intencional das práticas de segurança. Violação é algo intencional. É aqui que você tem que trazer as regras de ouro e verificar se é uma violação de rotina, uma violação situacional ou uma violação excepcional.“

- David Bianco, gerente global do programa SafeStart na Epiroc -

Suas regras estão claras?

De fato, a consistência e a coerência surgiram como dois temas comuns em todos os painéis de discussão. Para Peter Batrowny, Presidente e CEO da PB Global EHS, Inc. na América do Norte, é preciso ter muito claro quais são as expectativas. “Isso é algo em que as organizações nem sempre são boas. Podemos chegar às regras de ouro, mas essas regras de ouro estão claras?”, questionou. A linguagem ambígua também pode causar muitos problemas, assim como as “regras ocultas”. Para ilustrar, Batrowny deu o exemplo de um colaborador que conserta o atolamento de uma máquina sem seguir o procedimento LOTO adequado para manter a linha em movimento. Se ninguém se machucou, em muitos casos o colaborador pode não apenas se safar, mas ser elogiado por assumir esse risco, ou o turno inteiro pode ser elogiado por quebrar um recorde de produção. “Isso se torna uma espécie de recompensa informal. Mas, se alguém se machuca, começamos a falar em culpa, e esse é o tipo de inconsistência que torna muito difícil ser justo”.

Larry Wilson citou um exemplo em uma serraria, onde presenciou isso acontecendo. “Eles tinham uma política de tolerância zero no bloqueio. E eu lembro do supervisor olhando para mim e dizendo: ´Não pode esperar? Estamos trabalhando em um dia recorde’”. Como disse Alex Carnevale, “se isso está acontecendo e, como líderes, não o corrigimos, então sancionamos esse comportamento, aprovamos que ele aconteça novamente, quer acreditemos nisso ou não”.

Além de garantir que as regras sejam conhecidas, os especialistas reiteram a importância de informar a todos por que elas estão lá. “Você pode contar às pessoas sobre as regras, mas se alguém entende realmente o porquê, então você começa a se tornar coerente e consistente”, observou Carnevale. Na visão de Wilson, um pouco da importância do porquê fica esquecido ou, de alguma forma, se torna menos proeminente do que o aspecto disciplinar. “As pessoas querem saber as consequências e deixar isso claro em oposição ao porquê, e entender quão importantes são coisas como não andar entre vagões, LOTO, entrada em espaços confinados. Para todas essas coisas que salvam vidas, o porquê por trás delas é mais importante do que a disciplina que acontecerá depois”. Portanto, se você for implementar regras que salvam vidas, uma recomendação de todos os membros do painel, é fundamental comunicar a importância subjacente delas para criar a clareza necessária sobre quais são as expectativas, e por quê.



A responsabilidade é de todos

Comunicar tudo isso, no entanto, pode ser mais fácil falar do que fazer. Para a Dra. Praveena, um grande desafio é alcançar sua força de trabalho altamente descentralizada. Ela explicou que o canal de comunicação certo para um grupo que você está tentando alcançar pode não ser o mesmo para todos eles. Ian Thorpe também expressou esse sentimento, contando que um dos seus grandes aprendizados foi que "não é apenas uma cultura, cada cultura precisa de um método diferente para lidar com isso". Por exemplo: sua empresa tem seus próprios colaboradores, contratados regulares e, em seguida, contratados por projeto. Ele explicou que este último grupo pode exigir mais uma abordagem mais energética, mas, em sua opinião, recompensar o positivo é muito melhor do que ter uma abordagem mais autoritária. "Usando incentivos e recompensas, você pode descobrir o que é ´bom´ e mostrar isso aos contratados, porque às vezes eles simplesmente não sabem", ressaltou.

Uma recomendação de Arun Subramanian é modelar o comportamento de seus colaboradores que você deseja ver nos contratados. "Quando seus próprios colaboradores não seguem os procedimentos, você não pode esperar que os contratados o façam. Então, primeiro dê o exemplo dentro de casa e faça com que os contratados sigam seu exemplo".

No final, tudo se resume a construir confiança em toda a organização, da alta administração aos colaboradores no chão de fábrica. Como disse David Bianco, "você reduz para ´se você fizer a coisa certa, nós faremos a coisa certa´". A responsabilidade, segundo Alex Carnevale, pode ser considerada como um gestor que força as pessoas a cumprir as regras. Mas também pode ser "as pessoas sendo responsáveis por si mesmas, pelos negócios e umas pelas outras, isso é um valor verdadeiro e que, no final das contas, leva você a um lugar muito melhor". Além disso, não é apenas trabalho da liderança garantir que haja clareza sobre as expectativas, que as expectativas estejam alinhadas com os valores da organização e que existam canais de feedback funcionais e sistemas de medição. Para colocar de forma concisa: consistência, coerência e comunicação. "Se tudo isso estiver em vigor", diz Carnevale, "então a responsabilidade deve fluir".



"Quando seus próprios colaboradores não seguem os procedimentos, você não pode esperar que os contratados o façam. Então, primeiro dê o exemplo dentro de casa e faça com que os contratados sigam seu exemplo."

- Arun Subramanian, chefe de EHS da Coromandel -

Destaques

- Para superar o desafio de encontrar um equilíbrio entre uma cultura justa e responsabilidade, muitas empresas adotam regras "salva-vidas" ou "regras de ouro" que têm um componente de tolerância zero.
- Essas regras ajudam a obter bons níveis de segurança, mas não um excelente nível de segurança.
- O problema é que, muitas vezes, a culpa recai sobre os colaboradores, quando, na verdade, pode ser do sistema.
- Uma forma de evitar que isso aconteça novamente é entender por que um colaborador pode ter infringido uma regra, e saber diferenciar um erro humano de uma violação das regras.
- Além disso, as regras precisam estar claras para toda a organização, sem linguagem ambígua ou "regras ocultas".
- A liderança precisa estar atenta e tomar decisões racionais, consistentes e baseadas em fatos, caso contrário, os problemas seguirão ocorrendo, seja por complacência ou por hábitos. Se os líderes não agem, estão sancionando esses comportamentos.
- Os colaboradores precisam entender por que as regras existem e qual a importância delas. Também é importante que eles saibam quais são as expectativas da organização.
- A responsabilidade na prevenção de acidentes é de todos, da alta gerência aos colaboradores do chão de fábrica. Isso inclui também os colaboradores contratados regulares e contratados por projetos.
- E uma boa forma de comunicar as regras para todos é, desde a liderança, modelar o comportamento dos colaboradores, para que os contratados sigam seu exemplo.

[1] Baseado na série de painéis SafeConnection da América do Norte, Europa, Oriente Médio, Índia e Ásia.
[2] Todas as opiniões aqui expressas são exclusivamente dos palestrantes. Eles não refletem necessariamente as opiniões ou pontos de vista da SafeStart e das empresas dos membros do painel.
[3] Para obter mais informações sobre os painéis de especialistas SafeConnection e para assistir a sessões anteriores ou atuais, visite **https://uk.safestart.com/safeconnection/.**

Prática Vs. Teoria
por Mackenzie Wilson

SAFESTART®

Confira a Série Completa!

www.safestartbrasil.com.br | contato@ssi.safestart.com

Copyright © 2022 SafeStart. Todos os direitos reservados. SafeStart é marca registrada da Electrolab Limited.