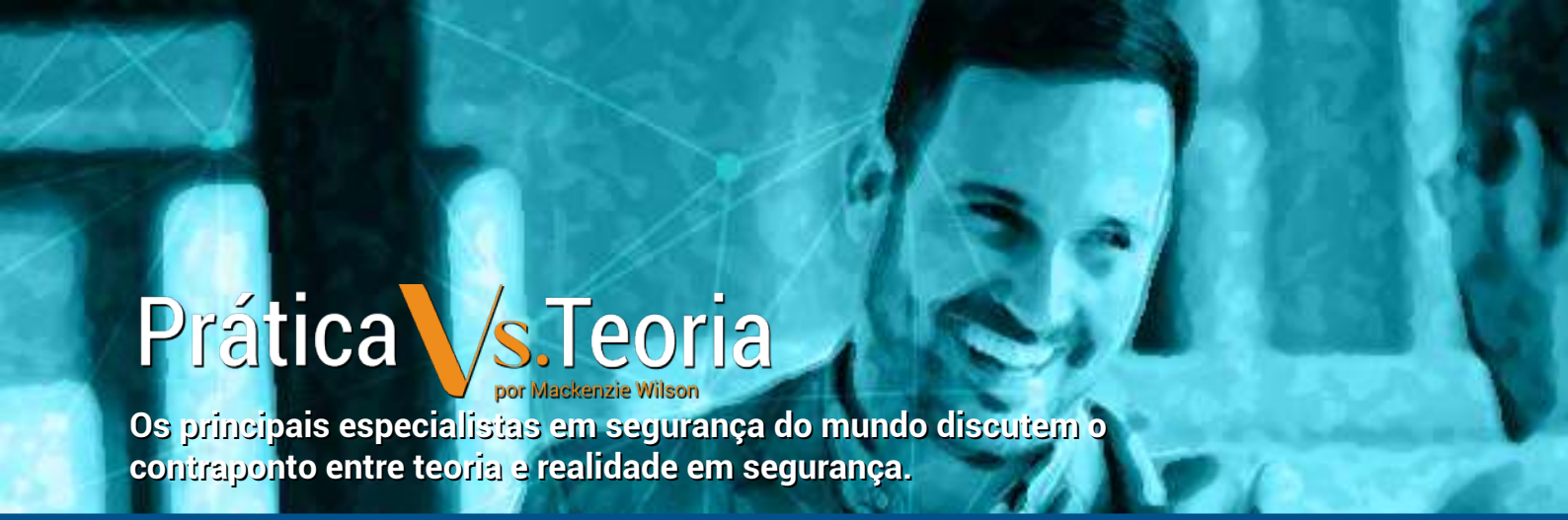

Prática Vs. Teoria

por Mackenzie Wilson

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

Lidando com o gerente despreparado

por Mackenzie Wilson

"Originalmente, este artigo se chamaria lidando com o gerente divergente", conta Larry Wilson, autor do SafeStart e moderador do SafeConnection. "Mudei para despreparado para suavizar um pouco porque, na grande maioria dos casos, não são pessoas ruins. São apenas profissionais em criar discussões. E, gostemos ou não, eles existem em quase todas as empresas". Esses gerentes obviamente não se opõem à segurança publicamente (ou de forma alguma), mas quase nunca os vemos "colocá-la em um lugar de destaque". Ou, como diz Whaddah Ghanem (diretor sênior do Fellow Board Directors Institute GCC), "são bons em procrastinar." Quer atrasem, parem ou simplesmente não se envolvam completamente com as iniciativas de segurança, os gerentes despreparados têm um efeito significativo na organização. Por isso, Wilson reuniu especialistas para saber o que realmente funcionou para eles, ou o que eles desejavam ter sabido quando estavam apenas começando na área.

> Ao longo da minha carreira, vi que pessoas que cresceram em cargos operacionais tendem a ter uma maior sensibilidade para saúde, segurança e meio ambiente. Mas, com pessoas que vêm de background financeiro, o número de gerentes despreparados talvez seja de 80 a 90%.
>
> **- Anthony Panepinto,** diretor sênior de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da P&G -

A primeira pergunta do painel de especialistas liderado por Larry diz respeito a presença desses profissionais nas empresas. Qual a porcentagem de gerentes, líderes e executivos divergentes ou despreparados? Em outras palavras, qual é a probabilidade de um novo profissional de segurança se deparar com esse problema? "Terei que dar duas respostas", diz Alex Carnevale (presidente da Dynacast International). "Quando falamos sobre gerentes que cresceram em um ambiente de manufatura ou produção, é cerca de 25%. Mas, entre os gerentes que não trabalham nesse tipo de ambiente, essa porcentagem é alta: cerca de 80%." Segundo ele, isso não significa que estejam fazendo a coisa errada ou não acreditem em segurança; mas, quando se trata de prioridades, saúde e segurança não estão entre elas.

Essa é a mesma visão de Anthony Panepinto (diretor sênior de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da Procter & Gamble). "Ao longo da minha carreira, vi que pessoas que cresceram em cargos operacionais tendem a ter uma maior sensibilidade para saúde, segurança e meio ambiente. Mas, com pessoas que vêm de background financeiro, talvez seja de 80 a 90%", afirma. Hector Salazar (diretor de Saúde e Segurança da Dragados Canadá), que trabalhou na América Latina, Índia e Canadá, estima que "apenas 5% são os verdadeiros divergentes", ou seja, aqueles que externamente se opõem à segurança e influenciam outras pessoas na organização a seguir seus exemplos.

Quanto ao resto dos despreparados, Panepinto fornece uma categorização mais detalhada. Segundo ele, existem quatro graus. Em primeiro lugar, há a idolatria, onde o gerente acredita que é algum tipo de "guru" da administração e você não pode dizer nada a eles. Em



seguida, o gerente indiferente, que fala sobre segurança, mas apenas quando precisa. Em terceiro lugar, está o inativador, que sente que está ocupado demais para lidar com a saúde e a segurança, e que outra pessoa cuidará disso para ele. E, por último, está o gerente inconsistente, que faz todas as coisas certas, mas só quando alguém está olhando. "Este pode ser o mais difícil", comenta Larry. "Você acha que conseguiu falar com ele, mas depois vai embora e nada acontece."

> Há gerentes que querem fazer coisas boas, mas não sabem como. Pode ser uma questão de educação, ou estão se sentindo intimidados. Trabalhar nisso pode ser um ótimo ponto de partida.
>
> **- Alex Carnevale,** presidente da Dynacast International -

Carnevale comenta que os gerentes "duas caras", os falsos, são um pouco diferentes. "Eles precisam ser tratados rapidamente, porque isso vai um pouco além do gerente despreparado para o gerente minador", observa. Ele explica, porém, que é importante entender qual é a motivação deles. "Há também alguns gerentes que querem fazer coisas boas, mas não sabem como. Pode ser uma questão de educação, ou estão se sentindo intimidados", ressalta. Para ele, pouquíssimas pessoas são contra a segurança. Portanto, trabalhar nisso pode ser um ótimo ponto de partida.

Conexão emocional

Infelizmente, em algumas situações, as estratégias não funcionam. "Eu estava tentando conseguir dinheiro para ventiladores industriais e tinha um monte de dados de apoio, mas o líder sênior me disse: ´Bem, você me mostrou ratos mortos, não pessoas mortas. Então, por que eu deveria dar esse dinheiro?´", conta Panepinto. Isso deixa claro que, no final das contas, as pessoas se preocupam com pessoas, e você não quer perder de vista seu objetivo comum. Alex Carnevale compartilha uma história de quando ele era bastante jovem. "Ele era o CEO da empresa", conta, "e eu chamei a atenção dele em uma reunião por ele não se importar o suficiente com a segurança. Tive sorte por ele ser um líder bastante equilibrado. Tivemos uma conversa individual depois disso e ele conseguiu ver que eu tinha boas intenções, só fui desajeitado na minha fala." Em outras palavras, é melhor evitar o confronto direto, especialmente na frente dos outros. Uma conversa individual, cara a cara, parece funcionar melhor.

Então, o que tem funcionado? Segundo Panepinto, uma das melhores maneiras de fazer o gerente levar em conta sua opinião é contar histórias. "Bem no início da minha carreira, fui o primeiro a chegar ao local de um incidente fatal, com decapitação. Levei para o lado pessoal, muito a sério, e isso me perturba até hoje", diz ele. "Então, eu tento transmitir aos novos líderes de operações que você não quer que isso aconteça com você porque vai assombrá-lo para sempre".

Alex Carnevale também foi impactado pela história de um acidente. Ao encontrar um gerente segurando o corrimão ao descer uma escada, comentou sobre isso. E o gerente contou a ele como um colaborador caiu ao descer as escadas sem segurar o corrimão e morreu. "Todos na fábrica foram afetados, e essa história também me afetou. Contar histórias que provoquem uma conexão emocional é uma forma de alcançar esse objetivo", afirma.

Quando se trabalha com muitos profissionais terceirizados, diz Hector Salazar, não se trata de ter apenas um líder, mas de criar um grupo de líderes. "O nível de investimento existente em Toronto, Canadá, é enorme. Precisamos incorporar profissionais terceirizados de pequeno e médio porte", conta. Para isso, criam uma parceria que se movimenta em torno da empresa. "Quando a porta que eles querem abrir é o contrato para o próximo projeto, e você faz da segurança e do desempenho de segurança um objetivo fundamental, os divergentes e despreparados estarão no banco de trás, sem fazer barulho."



Comunicação empática

E afinal, o que eles gostariam de saber quando começaram? "Vá até a pessoa que você considera sua adversária", recomenda Panepinto. "Sente-se e pergunte o que a motiva a ir trabalhar todos os dias e o que a desmotiva a conduzir as operações de maneira segura e saudável". Para Hector Salazar, há muitas lições. "Seja claro, saiba o que você tem que fazer, depois estenda a mão. Conquiste a disposição das pessoas para seguir", diz. E acrescenta: é melhor agir agora e não desistir. "Mantenha a pressão e não desista. Eventualmente, as paredes de Jericó cairão", brinca. Carnevale aproveita a metáfora e comenta que "o Santo Graal é encontrar uma maneira de simplificar o que se pede, sem diminuir a efetividade. Não é uma coisa fácil de fazer."

> "Seja claro, saiba o que você tem que fazer, depois estenda a mão. Conquiste a disposição das pessoas para seguir. É melhor agir agora e não desistir."
>
> **- Hector Salazar,** diretor de Saúde e Segurança da Dragados Canadá -

Panepinto acredita que uma boa estratégia é dar algumas escolhas. "O que eu tento fazer é brincar de 'vamos fazer um acordo' e dar a eles três opções para melhorar a segurança, para que decidam com quais irão seguir em frente".

Independentemente de como você os chame, divergentes ou despreparados, o fato é que eles são um desafio a ser enfrentado. E há muitos deles em todos os lugares. Ainda assim, nossos especialistas convidados mostram que não é impossível de lidar. Usar a comunicação empática para encontrar pontos em comum é uma ótima maneira de colocar o pé na porta, seja por meio de um bate-papo individual ou por meio da contação de histórias. É improvável que eles não se importem com a segurança das pessoas, eles apenas têm prioridades conflitantes.

Como diz Hector Salazar, "todos eles pensam que têm alguma missão secreta que ninguém mais conhece." Então, converse com eles e descubra o que é. Depois do entendimento mútuo, você pode começar a avançar. Ou, segundo Larry Wilson, "se você vai segurar um espelho para essas pessoas, tente segurar um espelho amigável." Mantenha as coisas simples e coloque a segurança dos colaboradores na vanguarda de seus objetivos. E, o mais importante, não desista.



Destaques

- Quer atrasem, parem ou simplesmente não se envolvam completamente com as iniciativas de segurança, os gerentes despreparados têm um efeito significativo na organização.

- Entre os gerentes que cresceram em um ambiente de manufatura ou produção, cerca de 25% são despreparados; já entre os que não trabalham nesse tipo de ambiente, são 80%. Isso não significa que não acreditem em segurança - mas, quando se trata de prioridades, saúde e segurança não estão entre elas.

- Há quatro tipos de gerentes despreparados. O primeiro acredita que é algum tipo de "guru" da administração, que não aceita sugestões; o segundo é o indiferente, que só fala sobre segurança quando precisa; o terceiro é o inativador, que acha que está ocupado demais para lidar com a segurança; e o quarto é o inconsistente, que só faz a coisa certa quando alguém está vendo.

- Para lidar com eles, é preciso entender suas motivações. Há gerentes que querem fazer coisas boas, mas não sabem como. Pode ser também uma questão de educação, ou por se sentirem intimidados. Trabalhar nisso pode ser um ótimo ponto de partida.

- Chamar a atenção dos gerentes despreparados na frente de outras pessoas, além de não funcionar, pode dificultar ainda mais o trabalho. O melhor é agendar conversas individuais para discutir o assunto.

- Contar histórias que provoquem conexão emocional é uma forma de fazer com que os gerentes se envolvam com uma situação ou necessidade. Dificilmente o impacto delas é esquecido.

- Abrir caminho para acabar com a divergência dos gerentes é um desafio, mas não algo impossível. Especialmente se você for amigável e apresentar a eles opções de escolha. Pode não ter impacto logo nas primeiras tentativas, mas o importante é não desistir. Afinal, o que está em jogo é a segurança de todas as pessoas.

- Baseado na série de painéis SafeConnection da América do Norte, Europa, Oriente Médio, Índia e Ásia.
- 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.
- 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 © 2023 SafeStart. Todos os direitos reservados. SafeStart é marca registrada da Electrolab Limited.