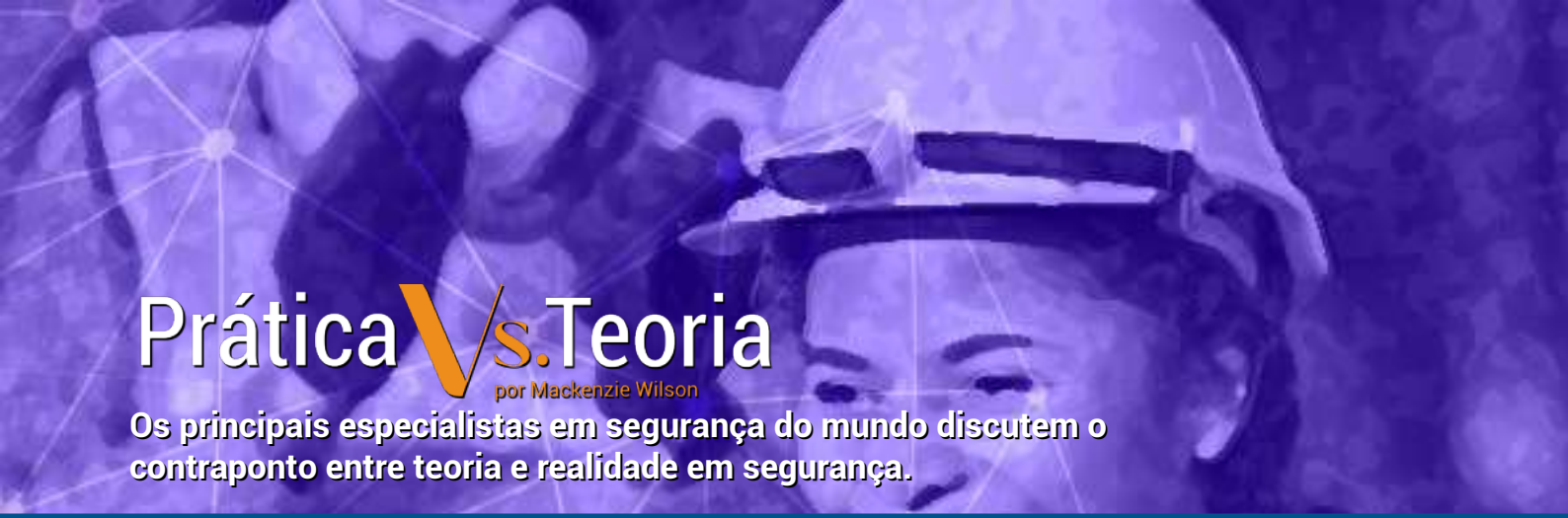

Prática Vs. Teoria

por Mackenzie Wilson

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

Capturando corações e mentes:
estratégias efetivas para colaboradores e liderança

por Mackenzie Wilson

Entender por que é importante capturar os corações e mentes de seus colaboradores é muito simples. Se o seu objetivo é melhorar a saúde e a segurança - ou mesmo a qualidade e a produção - você precisará ter ambos ao seu lado. O que não é tão simples é, como fazer. "Todos os especialistas presentes neste painel são pessoas que, em minha opinião, fizeram um bom trabalho em capturar o coração e a mente de seus colaboradores", diz Larry Wilson, autor do SafeStart e moderador dos painéis SafeConnection. Portanto, aprender que tipo de campanha, treinamento, orçamento e ferramentas para obter o apoio da alta administração eles usaram, pode ajudar outras empresas a fazer o mesmo.

"No início, eu estava mais preocupado com a conformidade e nossas responsabilidades. Corações e mentes eram a última coisa em que eu pensava", diz Gary Higbee, co-autor de Inside-Out: A Different Perspective on Safety Management. "Mas percebi que precisávamos de mais do que conformidade. Senti que, para chegar ao próximo nível, o grupo precisaria confiar em mim". Higbee conta que, no começo de seu trabalho como gerente de segurança da John Deere, precisou ser sincero, ouvir com atenção e fazer tudo o que disse que faria. "Isso não mexe com seus corações e mentes", ele admite, "mas é necessário."

Jason Covarrubias, gerente sênior de Saúde e Segurança e Meio Ambiente da Procter & Gamble, enfatiza a importância da credibilidade da liderança. "Todos os operadores no chão de fábrica precisam acreditar que a liderança reduzirá continuamente o risco. Os defeitos de segurança precisam ser resolvidos em tempo hábil, as provisões devem ser implementadas até serem solucionadas e as investigações de incidentes devem ir além da conformidade". Este é o mesmo pensamento de Aamer Shamim, diretor global de EHS da AES Corporation. "Os líderes precisam praticar o que falam, e isso também significa conversar com as pessoas e interagir no chão de fábrica", afirma. Ele explica que seus líderes fazem quatro caminhadas de segurança por mês, além de um curso e-learning sobre como conduzir efetivamente uma caminhada de segurança - como intervir, dar feedbacks, corrigir comportamentos e acompanhar as pessoas. "É uma atividade dedicada, não um simples passeio."

> "Os líderes precisam praticar o que falam, e isso também significa conversar com as pessoas e interagir no chão de fábrica."
>
> **- Aamer Shamim,** diretor global de EHS da AES Corporation -

A transição da segurança baseada em conformidade para além disso, é um processo pelo qual muitas empresas passaram. Para Hector Salazar, diretor de Saúde e Segurança da Dragados Canadá, uma das melhores coisas de ter trabalhado por muitos anos na Índia foi fazer parte desse processo. "Você precisa convencer as pessoas a aprender e fazer parte do processo. Há uma certa resistência no começo, mas quando as pessoas veem que podem ajudar e fazer algo que faça a diferença, elas se tornam protagonistas", destaca. A mesma opinião é compartilhada por Larry Wilson. "Quando você captura seus corações e mentes, elas querem mais."



> Você precisa convencer as pessoas a aprender e fazer parte do processo. Há uma certa resistência no começo, mas quando as pessoas veem que podem ajudar e fazer algo que faça a diferença, elas se tornam protagonistas.
>
> **- Hector Salazar,** diretor de Saúde e Segurança da Dragados Canadá -

Fatores humanos são importantes

Edward Stephens, auditor global de EHS, garantia e investigador principal sênior da ABB Robotics and Discrete Automation, conta como pode ser feita essa transição. "Como uma comunidade global, embarcamos em uma jornada sobre o que é realmente a segurança. Começamos com regulamentação, depois engenharia, e agora estamos em uma nova jornada, de fatores humanos", observa. Os antigos pares de valores da ABB eram segurança e integridade; foco no cliente e qualidade; inovação e velocidade; e colaboração e confiança. "Hoje são coragem, cuidado, curiosidade e colaboração", ressalta.

Para Stephens, essa mudança é um sinal de que as pessoas estão mais abertas a receber esse tipo de mensagem. "Se estivéssemos falando sobre isso há 20 anos, talvez não tivesse tanto impacto, porque ainda não estávamos prontos", opina. Larry Wilson também tem essa visão. "O momento da mensagem é importante. Falar sobre Técnicas de Redução de Erros Críticos há duas décadas era difícil, mas agora as pessoas já aceitaram que a pressa, a frustração, o cansaço e a complacência, ou uma combinação desses estados, causam a maioria dos problemas. E elas sabem que a complacência não é uma falha de caráter, então é muito mais fácil falar de erro humano agora."

> Se a cultura não for percebida como justa, não há maneira de capturar corações e mentes.
>
> **- Larry Wilson,** autor do SafeStart -

O valor da emoção

Além de rever os valores fundamentais da empresa e estabelecer a credibilidade da liderança, que coisas tangíveis podem ser feitas para conquistar corações e mentes? Para Aamer Shamim, o trabalho começa com a definição das responsabilidades, pois muitas vezes as investigações de incidentes terminam colocando a culpa no trabalhador. "Implementamos um software para catalogar as investigações. E, em 9 entre 10 delas, o resultado será 'melhoria na habilidade ou processo humano' e não 'culpa individual'", diz ele. Larry Wilson complementa: "Se a cultura não for percebida como justa, não há maneira de capturar corações e mentes."

Para Gary Higbee, as sessões de treinamento forneceram a ele o melhor caminho para capturar corações e mentes. "Se eu puder incorporar uma história ao treinamento que permita aos ouvintes se colocarem naquele lugar, a mensagem será melhor entendida. Ao trazer histórias que mexem com a emoção das pessoas, elas conseguem aprender a lição sem ter que passar pelos ferimentos nem pela dor", comenta.

A decisão de usar essas narrativas tem outra razão importante: na maioria das vezes, é preciso ocorrer um incidente sério ou uma fatalidade para que as pessoas realmente percebam a importância da segurança. Mas Higbee foi além. Ao adicionar fatores humanos em suas avaliações de risco, percebeu que poderia incorporar um pouco de humor - o que funcionou muito bem. "Descobrir que falar sobre erro humano usando um tom de comédia stand-up, é uma forma realmente eficaz de ajudar as pessoas a baixarem a guarda e se abrirem um pouco mais."

Jeff Clarke, gerente regional de Segurança e Saúde Ambiental da Praxair Surface Technologies, também falou sobre a importância da adesão emocional durante um painel separado sobre 'Segurança ao volante - a última fronteira', e explicou que chegar às famílias dos trabalhadores era a melhor maneira de fazer isso. Quando trabalhava na Indianapolis Light and Power, ele organizou um "dia de segurança", em que as famílias dos trabalhadores foram à fábrica, brincaram, comeram



e fizeram com que alguns dos caminhoneiros da linha dessem uma demonstração de direção aos adolescentes. Mas não acabou aí. "Também rebocamos alguns veículos destruídos, colocamos no estacionamento e contratamos um clube de teatro local para entrar com maquiagem e sangue falso para encenar uma cena de resgate", conta. "Tínhamos um alto-falante, onde ligamos para a polícia de Indianápolis e contamos a eles sobre o acidente. Eles vieram com caminhões de bombeiros, ambulâncias, sirenes... saiu tão realista que todos na plateia ficaram absolutamente cativados."

Chegaram ao ponto de chamar um helicóptero para levar a filha de Clarke (que estava entre os atores) em uma maca. "A parte mais legal é que não havia um olho seco na plateia. Era minha filha sendo levada, mas todos os pais estavam vendo seus próprios filhos sendo puxados para fora do carro", analisa. O evento permitiu que eles finalmente se comunicassem de forma efetiva com os motoristas, e o resultado foi surpreendente: as ocorrências passaram de 80 incidentes com veículos por ano para menos de uma pequena colisão por trimestre. E não foi preciso gastar muito: Clarke fez tudo isso por apenas 400 dólares.

Confiança e responsabilidade

É fato que a narrativa emocional, especialmente quando envolve a família em alguma questão de segurança, tem forte impacto sobre as pessoas. Mas esta não é a única forma de capturar seus corações e mentes. Também é preciso reforçar o sentimento de confiança. "Se seus colaboradores confiam que você está lá para ajudar e que se importa com a segurança deles, então você está no caminho certo", opina Gary Higbee. Para Aamer Shamim, a responsabilidade também é importante, e é preciso que os gerentes façam esforços proativos.

Quando se trata de capturar corações e mentes, não há atalhos. Tudo o que você faz – desde decidir os valores fundamentais da empresa até as instruções diárias de segurança – define o tom da organização. Garantir que a responsabilidade (e a culpa) caia onde deveria, explorar as emoções dos colaboradores e comprometer-se com a melhoria contínua dos processos e o gerenciamento de segurança, permite que eles sintam que estão sendo cuidados, e que sua segurança é o mais importante. "Uma vez que você tem isso", diz Hector Salazar, "não há limite."



Destaques

✔ Em mais de 400 relatórios detalhados de investigação de incidentes, há um dado que parece contraintuitivo: mais de 45% das mortes relatadas aconteceram com pessoas com mais de 50 anos. E a maioria delas tinha muitos anos de experiência em suas funções.

✔ Parece contraditório, mas, ao contrário do que se pensa, as maiores vítimas de acidentes fatais não são os trabalhadores jovens e inexperientes, e sim os mais velhos e experientes.

✔ O motivo é a complacência. Quando você faz algo por muito tempo, deixa de pensar nos riscos inerentes a essa tarefa. Às vezes, há um ingrediente a mais: os desvios de procedimento. Ou seja: você pode estar complacente e ao mesmo tempo não estar fazendo seu trabalho corretamente.

✔ Eventos graves acontecem com frequência em operações de rotina. É por isso que um trabalhador experiente pode acabar cometendo um erro potencialmente fatal.

✔ Mesmo os trabalhadores que são muito bons no que fazem podem cair na rotina. Então, para evitar esses acidentes, a empresa precisa definir processos que combatam a complacência.

✔ Quando se trata de prevenir Lesões Graves e Fatalidades (SIFs), não se deve diferenciar os terceirizados dos colaboradores permanentes. Todos eles precisam receber treinamento adequado.

✔ Também é importante capacitar os gerentes para vigiar o comportamento dos trabalhadores. Sua responsabilidade não termina após a aplicação dos treinamentos.

✔ Todas as situações cotidianas têm o potencial de escalar um pequeno erro, como uma perda de equilíbrio, para uma SIF.

✔ Mudar o design do trabalho para evitar que os trabalhadores caiam na rotina costuma ser uma estratégia efetiva no combate à complacência. Levar a sério cada relatório de quase acidente, também.

✔ E há uma outra solução bastante simples: observar os quatro estados, especialmente a complacência. Ela não é invencível. Mas, para que isso funcione, é preciso colocar as ferramentas para fazê-lo nas mãos do trabalhador.

- 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.