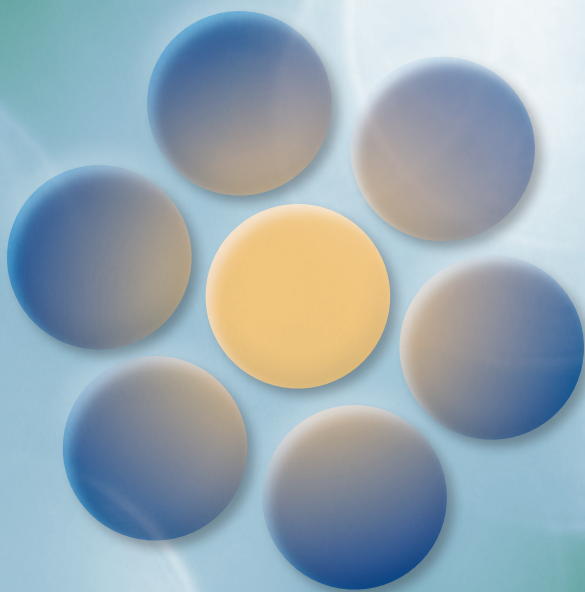


7 INSIGHTS

SOBRE LIDERANÇA EM SEGURANÇA



Thomas R. Krause e Kristen J. Bell

Esta é uma cópia em português do livro original

7 Insights sobre Liderança em Segurança

7 Insights sobre Liderança em Segurança

Autores: Thomas R. Krause e Kristen J. Bell

Direitos autorais 2015 Thomas R. Krause e Kristen J. Bell

Todos os direitos reservados

Impresso nos Estados Unidos da América

1ª edição. 13ª impressão

Publicado pelo O Instituto de Liderança em Segurança

Editado por Kendra Greene

Design do livro por Erica Mena

Design de capa e ilustrações por Andy Gilman

Dados de Catalogação na Publicação da Biblioteca do Congresso

7 Insights Sobre Liderança em Segurança

por Thomas R. Krause e Kristen J. Bell — 1ª edição.

p. cm.

ISBN 978-0-9966859-0-0 (pbk.)

1. Segurança Industrial. 2. Liderança em Segurança

I. Krause, Thomas R., 1944 —. II. Bell, Kristen J., 1968—.

Número de controle da Biblioteca do Congresso: 2015913881

O Instituto de Liderança em Segurança

Limite de responsabilidade/exclusão de garantia: Embora o editor e os autores tenham feito seus melhores esforços na preparação deste livro, eles não fazem representações ou garantias com relação à precisão ou integridade do conteúdo deste livro e especificamente se isentam de quaisquer garantias implícitas de comercialização ou aptidão para um determinado fim. Nenhuma garantia pode ser criada ou estendida por representantes de vendas ou materiais de vendas por escrito. Os conselhos e estratégias aqui contidos podem não ser adequados à sua situação. Você deve consultar um profissional quando apropriado. Nem o editor nem os autores serão responsáveis por qualquer perda de lucro ou quaisquer outros danos comerciais, incluindo, mas não limitado a danos especiais, incidentais, consequenciais ou outros.

CAPÍTULO 4

CULTURA SUSTENTA O DESEMPENHO - PARA MELHOR OU PARA PIOR

Nunca vimos um líder que não quisesse melhorar a cultura da organização onde trabalhava. Declarações como: “precisamos mudar a cultura” é algo que os consultores ouvem diariamente no trabalho. O que é estranho é que os líderes que declaram isso geralmente acham que estão falando de outras pessoas quando, na verdade, estão falando de si mesmos.

Sabemos que “liderança cria cultura”; qualquer líder sabe disso. Curiosamente “saber” nesse caso não é o suficiente. É preciso encontrar a conexão entre o que eu faço como líder e os tipos de atributos culturais que eu gostaria de mudar. Veja um exemplo da experiência de Krause:

Eu fui CEO de uma consultoria multinacional em crescimento. Realizar projetos para diversos tipos de organizações em todo o mundo exigia muita flexibilidade. Não bastava saber como um projeto deveria ser executado em uma localidade e em uma indústria; os consultores precisavam saber como trabalhar efetivamente em diferentes ambientes. Eles precisavam ter flexibilidade. No entanto, é justamente nisso que os clientes sempre nos criticavam. Quando perdíamos um projeto, a justificativa geralmente era “vocês não foram flexíveis o bastante, precisávamos de um parceiro flexível”. Também diziam que às vezes éramos arrogantes na forma como falávamos sobre nosso trabalho e o trabalho dos outros.

Eu ficava frustrado ao ouvir essas coisas. Eu tinha certeza de que, do ponto de vista técnico, nossos métodos eram melhores que os dos concorrentes. Pesquisávamos muito mais que os

outros, e sabíamos o que funcionava ou não. Eu não tinha dúvidas de que éramos a melhor empresa do mundo no tipo de consultoria que oferecíamos. E eu gostava de sempre dizer isso. Em reuniões com empresas, grandes ou pequenas, nas conversas com colegas, eu adorava falar o quanto éramos bons e porquê.

O que eu não percebia era como essas declarações afetavam alguns funcionários. Eles ficaram arrogantes e inflexíveis. Eu estava criando exatamente os atributos culturais que eu queria mudar.

Para os líderes que desejam mudar a cultura da organização onde trabalham, o principal desafio é: encontrar a conexão entre o que você diz, o que você não diz, as decisões que você toma, o que você enfatiza e o efeito disso tudo na cultura da sua organização.

A liderança estimula o crescimento e a melhoria da segurança nas organizações; a cultura é o mecanismo que a sustenta. A cultura pode reforçar as mudanças que você introduziu, ou enfraquecê-las, dependendo dos valores, crenças e comportamentos que os líderes enraizaram na organização. O quarto insight é que *a liderança estimula a melhoria da segurança, mas a cultura sustenta a performance.*

Dizer que a cultura é criticamente importante não diminui a importância dos sistemas de segurança. Na verdade, uma organização que não tem bons sistemas de segurança terá muitas dificuldades para desenvolver uma cultura de segurança forte. Isso porque os líderes que realmente valorizam a segurança vão aprender que os sistemas de segurança são imprescindíveis e trabalham para que eles estejam implementados.

Os líderes organizacionais que não têm esse insight podem até querer ter uma cultura de segurança excelente, mas precisam

entender que não é possível fingir. Falsas promessas em relação à segurança sabotam a cultura de segurança.

DEFININDO CULTURA

Para compreender este insight, primeiramente precisamos explicar o que nós entendemos por “cultura”. Geralmente não se presta a devida atenção, já que o conceito parece tão óbvio e tão poderoso, mas poucas pessoas percebem o contexto em que a cultura organizacional está inserida. Na verdade, ela nem existia como objeto de estudo até 1960, e só se tornou proeminente após 1985. A cultura organizacional da forma que a conhecemos começou com as observações de Edgar Schein no fim dos anos 50.²¹

Schein trabalhava no National Training Labs em Boston, conduzindo grupos de treinamento sem liderança, conhecidos como grupos “T”. Schein e seus colegas estavam interessados em saber como os líderes empresariais trabalhavam em grupo. Mais especificamente, eles queriam saber como autoridade estava relacionada a liderança, o que levava os funcionários a seguir um líder (ou não) e o que os líderes faziam para conquistar a autoridade informal.

Schein trazia um grupo de executivos para vários dias de treinamento, e iniciava a sessão montando o grupo e se sentando com eles em um círculo, sem dizer nada. Quando finalmente as pessoas perguntavam o que estava acontecendo, ele respondia com uma pergunta: o que você quer que esteja acontecendo? E voltava a ficar em silêncio.

O que acontecia depois era muito interessante: As pessoas começavam a estruturar atividades para o grupo. Surgiam os

21. Schein, E.H., & Bennis, W.G. (1965). *Mudança pessoal e organizacional através de métodos de grupo: A abordagem laboratorial*. Nova York: Wiley.

líderes e algumas normas começavam a ser definidas. Algumas pessoas ficavam zangadas, outras se divertiam, outras ficavam perplexas. Mas não demorava muito para o grupo começar a desenvolver um modo de fazer as coisas, e dali surgia um senso de identidade coletiva, uma série de regras não escritas sobre como as coisas deveriam ser feitas, e uma nomeação informal dos líderes. Ali nascia uma cultura para a organização, normalmente depois de poucos dias. Schein chamou esses conjuntos de comportamentos de “cultura organizacional” e começou a estudar e escrever a respeito. Ao aprender sobre as organizações que ele estava prestando consultoria, foi de fundamental importância.

Em termos formais, cultura é hoje definida como valores, crenças e premissas compartilhadas que regem o comportamento. Já em termos informais, a cultura é expressa como “a maneira como fazemos as coisas aqui”. Embora a maioria das pessoas já tenham ouvido e compreendam essas definições, pode ser difícil sintetizar a cultura, porque os valores, crenças e premissas não são diretamente observáveis, e “a maneira como fazemos as coisas” é vago demais para ser útil. No livro *Leading with Safety*, apresentamos uma série de medidas retiradas da literatura de estudos, que caracterizam a cultura e o clima de segurança de uma organização. Essas características são excelentes indicadores proativos de segurança, bem como da performance organizacional em geral. Com elas, podemos medir atributos culturais específicos que permitem prever o comportamento seguro, e que se correlacionam estatisticamente com a frequência de incidentes.

DOIS TIPOS DE CARACTERÍSTICAS CULTURAIS

Essas características da cultura dividem-se em duas categorias gerais. Uma se chama ‘*clima de segurança*’ ou mesmo ‘*cultura de segurança*’ e tem a ver com o modo como as pessoas falam e

agem em relação à segurança. Ela pergunta: “nesta organização, valoriza-se a segurança? A forma como os gerentes, supervisores e trabalhadores agem mostra que a segurança do funcionário é importante de verdade?”

A outra categoria tem a ver com o *funcionamento organizacional* em geral. Ela descreve os tipos de relacionamentos que motivam as pessoas a fazer o seu melhor. Esse conceito é corroborado por um trabalho de pesquisa grande e robusto, mostrando que as relações de confiança e reciprocidade entre funcionários, entre funcionários e seus supervisores, e entre funcionários e a organização, todas contribuem para um ambiente de trabalho positivo e de altos níveis de funcionamento organizacional. Um funcionamento organizacional mais alto, por sua vez, leva a um melhor engajamento, mais trabalho em equipe, lealdade, e pessoas investindo seu tempo, esforço e entusiasmo no trabalho que realizam.

Essa ideia de reciprocidade social é bem importante para as organizações. Um funcionário que faz parte de uma cultura com essa característica tem noção de que “esta organização e as pessoas que nela trabalham se preocupam comigo. Eu me sinto apoiado. Sou visto como alguém que importa. Sou reconhecido”. E quanto mais as pessoas sentirem isso, mais elas retribuem, fazendo um bom trabalho, fazendo um esforço adicional, comprometendo-se, engajando-se com o trabalho, e muitas outras coisas boas.

Por outro lado, quando o funcionamento organizacional é baixo, isso compromete a confiança e comunicação. As pessoas se sentem inseguras, ou até ameaçadas, e reagem, protegendo seus próprios interesses. Se eu penso “esta organização não se importa comigo, não me apoia, não está realmente do meu lado”, meu próximo pensamento é “me diz que horas posso ir embora, e eu vou. Me diz qual é o mínimo que preciso fazer para continuar aqui, e é isso que vou fazer”. Por que eu faria diferente?



Figura 6

FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL E CLIMA DE SEGURANÇA SE COMBINAM PARA INFLUENCIAR O COMPORTAMENTO E A PERFORMANCE

Funcionamento organizacional e clima de segurança interagem um com o outro e influenciam decisões, comportamento relacionado à segurança e performance. Conforme resumido na figura na página anterior, um alto funcionamento organizacional aumenta a motivação para trabalhar bem, e um clima de segurança positivo faz com que as pessoas se concentrem no que é importante. E é claro que o oposto também ocorre: um baixo funcionamento organizacional drena a motivação, e um clima de segurança fraco dispersa o foco. Vamos explorar as interações entre clima de segurança e funcionamento organizacional usando três estudos de caso.

ESTUDO DE CASO 1:

Clima de segurança forte, alto funcionamento organizacional

O cliente era do time de alta gestão de uma refinaria de petróleo que se preparava para fechar as portas. A refinaria era um dos maiores empregadores da região, e os funcionários sabiam que perderiam o emprego dentro de 24 meses. Os líderes da refinaria tinham a difícil missão de não somente reter os funcionários, mas de mantê-los seguros e totalmente engajados durante um longo período de estresse.

A alta gestão decidiu concluir esse objetivo focando na segurança e bem-estar dos funcionários. A visão deles era fechar a refinaria “orgulhosos de terem mantido operações seguras, ambientalmente corretas e confiáveis; orgulhosos de terem tratado as pessoas com justiça; e orgulhosos por sua contribuição, crescimento e desenvolvimento pessoal”. Para criar um ambiente no qual os funcionários sabiam que eram valorizados e bem cuidados, e onde a atenção para práticas seguras de trabalho era fundamental, a alta gestão comprometeu-se a praticar e medir seus próprios comportamentos críticos de liderança em segurança.

O compromisso inabalável com essa visão ficou evidenciado pela melhoria contínua nas próprias práticas de liderança dos gestores, que evoluíram continuamente ao longo dos dois anos. E esse comprometimento rendeu frutos: a refinaria fechou as portas com o registro mais seguro, confiável e produtivo da sua história, e todos os funcionários que queriam um emprego já tinham um esperando por eles. Esta refinaria e sua equipe de liderança resumiram o alto funcionamento organizacional combinado a um forte clima de segurança.

ESTUDO DE CASO 2:

Clima de segurança fraco, alto funcionamento organizacional

O quadro muda consideravelmente quando o funcionamento organizacional é alto, mas o clima de segurança é fraco. Nessas organizações, as pessoas estão comprometidas com seu trabalho e se esforçam, mas atuam de forma altamente imprevisível quando se trata de segurança. Um funcionário pode achar que é leal a seu chefe e grupo de trabalho e acreditar que a melhor forma de demonstrar isso é proteger os resultados de segurança e esconder que se machucou no trabalho. Ou talvez um líder pode achar que está sendo leal à organização e acreditar que a melhor forma de demonstrar isso é não perder produtividade, e manter as máquinas funcionando a qualquer custo, mesmo que isso signifique não tratar de problemas críticos de segurança.

Essa abordagem imprevisível da segurança é basicamente o que aconteceu na NASA, que levou à falha do ônibus espacial Columbia. O comitê de investigação do acidente com o Columbia relatou que a falha também foi resultado de uma cultura de segurança deficiente, além do problema técnico. As pessoas na NASA tinham identificado o risco de perda da espuma isolante do tanque externo de combustível do ônibus espacial. Eles sabiam que a perda da espuma poderia destruir a missão. Eles sabiam que um perigo como esse significava “Não Voar”. Mas a NASA decidiu voar assim mesmo, porque as pessoas cientes do problema estavam em um nível médio da organização, e as informações corretas não chegaram ao topo.

Fomos convidados a trabalhar com a liderança sênior da agência e ajudar a NASA a fortalecer seu clima e a cultura de segurança. A NASA precisava compreender como e porquê as informações não chegaram até as pessoas certas. As reuniões eram oportunidades poderosas de se testemunhar a comunicação e observar a cultura em ação. Por isso nós observamos várias reuniões. A NASA *funcionava* à base de reuniões. A agência parecia ter mais

reuniões que qualquer outra, e as reuniões seguiam um protocolo bem particular. Os participantes reuniam-se em grandes salas, com uma mesa retangular no centro, com lugares para 12 pessoas. A maioria dessas 12 pessoas eram nomes bem conhecidos. Depois, havia aproximadamente 50 pessoas de níveis hierárquicos mais baixos sentadas em várias fileiras periféricas. A hierarquia era clara. Uma reunião como esta teria determinada se uma missão espacial seria ou não lançada. As 12 pessoas no centro é que tomavam esta decisão. A atmosfera na sala era muito carregada e tensa.

Era quase um campo de batalha. Quando duas pessoas discordavam, era muito provável que dali saísse um vencedor e um perdedor. Era bastante improvável que haveria uma diferença de opinião entre boas pessoas e depois um diálogo. Portanto, se você fosse um engenheiro de 30 anos de idade, que tivesse estudado as propriedades da espuma isolante em tanques externos de combustível, sentado no canto da sala quando a decisão quanto ao lançamento da missão estivesse sendo tomada - você teria que se levantar e dizer “Doutor Famoso, meus dados mostram algo bastante diferente, e eu realmente acho que vocês devem reconsiderar a decisão que estão prestes a tomar”. É isso que ele teria que fazer. Um engenheiro de 30 anos de idade teria que se expor totalmente para ter chance de ser ouvido e, ainda por cima, falando sobre questões que ele acreditava ser de importância vital para aqueles sentados no centro da sala. A NASA tem pessoas extraordinárias, extremamente comprometidas com o trabalho da agência, e que com certeza se manifestariam em relação a questões consideradas críticas para as missões. Mas o engenheiro de 30 anos somente arriscaria sua reputação se o valor da segurança fosse tangível, se a segurança também fosse considerada crítica para as missões, e se soubesse que as 12 pessoas no centro da sala quisessem que problemas de segurança fossem apresentados.

Reverter esse quadro na NASA foi incrivelmente fácil. Os líderes precisavam reconhecer como seu comportamento influenciava a cultura, não apenas quando estavam promovendo a segurança, mas também nas interações cotidianas. A NASA fez diversas coisas para desenvolver a conscientização com relação ao comportamento e o impacto que ele tinha, mas existe um exercício simples que qualquer um pode fazer. Encontre um colega em quem você confia - ou contrate alguém. Remova do seu e-mail qualquer coisa que não queira compartilhar. Depois, olhem juntos a sua caixa de entrada, conversem sobre cada mensagem, e pensem em respostas alternativas. Imaginem como as diferentes respostas afetariam o que as pessoas pensam sobre você e sobre a organização, bem como o comportamento delas no futuro. Com que frequência você recebe mensagens que o deixam zangado ou frustrado? Com que frequência as mensagens fazem com que se sinta empoderado ou apoiado? A forma de responder a um simples e-mail tem efeitos culturais que irradiam por toda a organização, mas responder da maneira correta é mais fácil na teoria do que na prática. O comprometimento com a excelência em segurança exige que tenhamos consciência de como nossos comportamentos cotidianos influenciam a cultura

ESTUDIO DE CASO 3:

Clima de segurança forte, baixo funcionamento organizacional

A NASA tinha um alto funcionamento organizacional e um clima de segurança mais fraco. O que acontece quando o clima de segurança é forte, mas o funcionamento organizacional é fraco? Vemos isso em muitas grandes corporações verdadeiramente comprometidas com a segurança. A dispersão geográfica, estruturas organizacionais complexas e sistemas burocráticos prejudicam o funcionamento organizacional, e é por isso que as grandes corporações têm dificuldades com isso. Quando essas mesmas corporações valorizam a segurança, elas dedicam muitos recursos para treinamento de segurança, rastreamento de métricas de segurança e desenvolvimento de procedimentos.

Nessas organizações, vemos líderes seniores trabalhando muito para disseminar mensagens de segurança.

E tudo isso parece ótimo para a segurança, mas a fraqueza do funcionamento organizacional cria uma série de obstáculos para os líderes que estão tentando fazer a coisa certa. Essas organizações sofrem com falta de confiança entre os níveis e em todas as fronteiras organizacionais. Existem grandes silos. Em uma das organizações com que trabalhamos, um sistema de gestão de performance ultrapassado, baseado em um ranking forçado, deixava as pessoas tão ocupadas protegendo seus próprios interesses, que havia pouca confiança entre os colegas de trabalho. A comunicação era politizada. Quando algo dava errado, as pessoas culpavam os outros para se proteger. As pessoas investiam horas todos os dias criando provas e documentos para se defender.

Esse funcionamento organizacional fraco cria impedimentos para a segurança (e para todo o resto). Uma vez, assistimos a uma conferência externa de três dias para funcionários que tinham trabalhado em um comitê de segurança para uma divisão de uma grande empresa de petróleo e gás. Os funcionários do mundo todo estavam lá. A conferência começou com discursos de dois executivos do corporativo, o presidente da divisão e o gerente de segurança da divisão. Conforme observávamos a cena, não podíamos acreditar em todo aquele tempo, atenção e recursos dedicados à segurança. Mas olhando mais de perto, vimos pessoas virando os olhos enquanto o executivo falava. Aqueles eram voluntários de segurança, virando os olhos enquanto executivos falavam sobre *segurança!*

Mais tarde, perguntamos o que estava acontecendo, e nos disseram que os funcionários estavam descrentes. O que estavam ouvindo eram discursos políticos, e não mensagens de segurança. As mensagens pareciam mecânicas. Aquela organização tinha uma excelente performance de segurança, mas parecia estar pagando um preço enorme por isso. Considerando-se o nível de

desconfiança observado, não foi nenhuma surpresa saber que a empresa não ia bem em outras áreas: o funcionamento organizacional fraco estava cobrando um preço.

Reverter um baixo funcionamento organizacional é particularmente difícil quando esse funcionamento sofre impacto negativo da burocracia. É preciso que os líderes encontrem formas de incentivar o pensamento crítico, recompensar o bom senso, fazer com que as pessoas sejam vistas e ouvidas, e reconhecê-las como pessoas cujas ideias são importantes. Se os sistemas existentes impedem que isso aconteça, esses devem ser modificados - e, às vezes, removidos e reconstruídos - para que ocorra verdadeiramente uma mudança.

RESUMO

A cultura sustenta a performance. E assim como Edgar Schein, pioneiro no estudo da cultura organizacional, afirmamos que os líderes não devem se focar apenas na cultura: a cultura melhora quando o foco se volta a problemas reais do negócio e não há lugar melhor para se começar que a segurança.

Quando o funcionamento organizacional é alto e o clima de segurança é forte, as pessoas se antecipam e contribuem efetivamente com a segurança. Os líderes de equipe não saem correndo na última hora para achar um briefing de segurança pré-tarefa pronto na Internet, cinco minutos antes para depois ler isso para a equipe em uma voz monótona. Não, eles investem tempo e criatividade preparando um briefing educativo sobre um assunto relevante, e praticam até que consigam comunicá-lo efetivamente. Esse mesmo compromisso com a excelência é visto em outras áreas claramente valorizadas pela organização. O alto nível de confiança torna mais eficiente a implementação de mudanças, e a boa comunicação e o trabalho em equipe levam a um maior nível de efetividade organizacional.

O próximo capítulo fornece a base para o fortalecimento do clima de segurança e da cultura organizacional por meio da tomada de decisões seguras. Ele oferece a compreensão dos conceitos fundamentais de segurança, que não apenas ajudam os líderes a criar o clima correto em relação à segurança, mas também sugere estratégias de prevenção eficazes.