

Nossos pensamentos sobre a cultura de segurança

edição 26 - janeiro de 2017 François Daniellou, Icsi, Diretor Científico

Silêncio organizacional: o melhor inimigo da segurança

O silêncio organizacional é uma situação em que informações importantes (por exemplo, sobre segurança) estão disponíveis no campo, mas permanecem lá e não podem ser levadas em consideração nas decisões estratégicas.

Os mecanismos do silêncio organizacional

Muitos mecanismos contribuem para o silêncio organizacional. Alguns são psicológicos, alguns se relacionam com o funcionamento dos grupos, outros têm causas organizacionais.

Mecanismos psicológicos

Quando um indivíduo é colocado em uma situação difícil que não pode mudar, ele muda inconscientemente sua percepção da situação para torná-la mais suportável. É assim que os funcionários que são colocados em uma situação perigosa, sobre a qual não têm controle, podem se convencer de que não há risco. Esse mecanismo de defesa pode levá-los a negar os perigos e a assumir riscos. Essa atitude pode ser incentivada pelo grupo ou mesmo, em alguns casos, pela organização.

Os gerentes podem adotar defesas semelhantes, se forem confrontados com contradições entre as informações que fluem de seus gerentes seniores e as informações que fluem do campo. Eles podem, inconscientemente, quebrar o fluxo de feedback para cima para se protegerem dessa contradição. Ao fazer isso, eles contribuem para o silêncio organizacional.

O funcionamento psicológico individual também depende da experiência e treinamento de cada indivíduo. O histórico de alguns funcionários pode significar que eles não sabem como processar riscos, e simplesmente não percebem que uma situação é anormal e deve ser relatada.

Mecanismos de grupo

É muito difícil ser o primeiro a dar uma informação, fazer um relato ou propor uma ideia, quando se faz parte de um grupo onde o silêncio faz parte da cultura – por exemplo, por uma história de gestão muito diretiva.

Mecanismos organizacionais

Várias características organizacionais podem alimentar o silêncio organizacional:

- **ilusões gerenciais:** os gestores podem acreditar que a situação está sob controle, simplesmente pela quantidade de procedimentos. Eles também podem acreditar que o único mecanismo possível que pode produzir acidentes é o não cumprimento de um procedimento. Isso desencoraja o feedback sobre situações em que os procedimentos são difíceis ou demorados de implementar, ou inadequados.
- **os gerentes não entendem a situação no campo:** um funcionário ficará relutante em relatar uma situação perigosa se o gerente não tiver o conhecimento técnico e a experiência necessários para entender as sutilezas de um problema.
- **normalização do desvio:** quando há tantas regras que é impossível seguir todas, torna-se realista quebrar uma delas. A fronteira entre a situação normal e a situação degradada torna-se indistinta e os desvios tornam-se mundanos.
- **quando o prescrito é incompatível com a realidade do dia-a-dia,** a maioria dos atores do campo se refugia no silêncio. Dessa forma, eles podem manter a margem de manobra necessária para realizar seu trabalho a um custo humano aceitável.
- **política de sanções:** se, em algum caso, o relato de situações perigosas ou erros for punida, é provável que logo se siga um muro de silêncio. Diferentes reações entre gerentes e em diferentes situações são um problema particular.
- **falta de resposta:** por que continuar a fornecer feedback se nada foi feito a respeito? Ou (o que se aplica igualmente aos funcionários) se a ação tomada não foi comunicada à pessoa que fez o relato?

Quebrando o silêncio organizacional

Se os atores da empresa querem lutar contra o silêncio organizacional e os riscos que ele traz, eles devem enfrentar todos esses mecanismos.

A hierarquia gerencial deve estimular uma cultura de questionamento: deve dar margem à dúvida, ao invés de ter certeza de que tudo está sob controle; enfatizar a importância de prestar atenção aos detalhes das operações; aumentar a presença da gestão no campo; e incentivar a vigilância compartilhada. As causas-raiz dos eventos adversos, que vão muito além da busca usual por erro humano, devem ser identificadas e compartilhadas. Algumas regras-chave (as Regras de Ouro) que não podem ser quebradas devem ser claramente identificadas.

Para incentivar os funcionários a terem confiança em seus gerentes, a resposta a um desvio relatado deve ser consistente. A empresa deve, portanto, trabalhar em uma política clara e compartilhada de reconhecimento e sanção (nos raros casos em que isso se justifique). Este é o desafio de desenvolver uma “cultura justa”.

Vários sistemas para relatar e processar informações sobre desvios e situações perigosas podem ser implementados. Prioriza-se a introdução de loops curtos, onde o gestor local coleta relatórios, discute-os com a equipe, processa aqueles que estão dentro de sua área

de responsabilidade, encaminha outros para cima na hierarquia e informa a equipe sobre a resposta.

A alta administração deve acolher o feedback fornecido pelos gerentes locais sobre problemas que não podem ser resolvidos localmente e fornecer respostas.

Também pode haver a necessidade de sistemas de relatos mais formais e mecanismos de proteção para denunciante.

A luta contra o silêncio organizacional implica reconhecer que nenhum indivíduo possui todas as informações necessárias para garantir a segurança, e que todos devem contribuir: pessoal de produção e gestores, mas também serviços de apoio, entidades representativas do pessoal e empreiteiros. Os desincentivos ao compartilhamento de informações devem ser identificados e abordados para cada um desses canais. Atenção especial deve ser dada à gestão das interfaces: quando ocorre um evento adverso, o desafio não é encontrar o departamento culpado, mas promover a cooperação transversal, com vistas à análise e tratamento do problema que surgiu, a fim de evitar que aconteça novamente.

Em última análise, todos os componentes da cultura de segurança da empresa devem ser acionados para evitar o silêncio organizacional.

François Daniellou

François Daniellou, ergonomista e especialista em fatores humanos e organizacionais é o responsável pela Icsi e Foncsi
Diretor Científico desde 1 de setembro de 2015.