

Uma saída para o impasse

Avaliar a cultura da empresa em vez da cultura de segurança

Em um artigo de primeira opinião (Tribune de la sécurité industrielle n°2015-04) que discutiu a cultura de segurança, René Amalberti, Diretor do FonCSI, apresentou as tendências opostas nesta área. Hoje, neste artigo de opinião, René Amalberti sugere uma nova abordagem: avaliar a cultura da empresa em vez da cultura de segurança.

Adaptação de valores ou mudança de comportamento: conforme discutido no artigo de opinião anterior, os acadêmicos discordam sobre a melhor maneira de progredir por meio de uma cultura de segurança. Mas esse debate não está simplesmente desatualizado? Em vez disso, vamos mudar a análise para três questões essenciais.

É correto manter o foco no mesmo conjunto de valores e comportamentos para otimizar a segurança?

Atualmente, no que diz respeito ao comportamento, queremos que as pessoas sigam procedimentos e cumpram as melhores práticas; em termos de valores, buscamos comprometimento da gestão, transparência e evitar a cultura da culpa. Não se trata de uma pergunta retórica, mas que nos leva a refletir sobre o que realmente é a segurança: é viver sem acidentes graves, sem incidentes ou seguindo os procedimentos ideais? Quase todas as abordagens existentes sobre cultura de segurança e fatores humanos e organizacionais corroboram escolhas que já vêm sendo feitas há anos para que sejam adotadas e monitoradas em campo. De certa forma, introduzem a cultura de segurança como último meio de otimização, cuidando para que sejam compatíveis com as soluções já escolhidas. Em outras palavras, pensamos em cultura de segurança quando esgotamos as soluções mais técnicas, organizacionais e racionais.

Nesse contexto, a ideia recorrente sobre cultura de segurança é a de uma continuidade entre descumprimento de procedimentos, erros, incidentes e prevenção de acidentes graves. Faz sentido para todos e é considerado óbvio desde a famosa pirâmide de Bird. E, no entanto, essa ideia de continuidade de causas foi amplamente desmentida pelos acadêmicos, que facilmente demonstram sua falta de base científica: dependendo do contexto, as mesmas causas não desencadeiam os mesmos efeitos. Há pouca chance, então, de que uma taxonomia de causas comuns preveja um acidente grave. Um preditor melhor seria uma taxonomia de contextos comuns e ninguém realmente escreveu um ainda (Dekker, Pariès).

Pior ainda, no fundo esta ideia apelativa de uma continuidade entre erros, incidentes e acidentes serve sobretudo para conseguir uma performance com o mínimo de problemas e desperdício possível. Os problemas que podem ser identificados pelos indicadores normalmente disponíveis e posteriormente corrigidos são os mais repetitivos e que influenciam fortemente o alcance do desempenho máximo, além de pontos monitorados e penalizados pelos órgãos reguladores — o TRIR (Total Recordable Injury Rate), por exemplo. No entanto, esses não são necessariamente os problemas que levam a acidentes graves. Na verdade, este é realmente o princípio central - junto com algum grau de honestidade - por trás do Lean Management, que se concentra menos no impacto na cultura de segurança e mais na melhoria do desempenho e da qualidade por meio do ambiente de trabalho.

De certa forma, os valores que privilegiamos em (quase) todas as abordagens atuais da cultura de segurança são, na verdade, apenas valores compatíveis com a otimização das escolhas técnicas já feitas. Se tivéssemos introduzido primeiro a ideia de cultura na história da melhoria da segurança do

sistema, antes de otimizar a segurança por meio de técnica e organização, nossa escolha atual de práticas poderia ter sido diferente.

Esse debate não é novo. Franck Guldenmund abordou o assunto em 2010, apontando o recorrente mal-entendido do setor industrial sobre o conceito inicial subjacente à introdução do termo “cultura de segurança”. A cultura de segurança tornou-se uma ferramenta normativa, enquanto o INSAG (International Nuclear Safety Advisory Group), que cunhou o termo logo após Chernobyl, viu nela um sistema de valores tácitos compartilhados dentro da empresa para dar-lhe mais força, coerência e resistência coletiva a acidentes, sem que necessariamente haja manifestações visíveis em todos os momentos, particularmente em termos de comportamento ideal.

“Para usar uma metáfora médica, uma boa cultura de segurança resultaria em um corpo saudável e mais robusto contra doenças, mas não na supressão de doenças”

Essa também é a posição das Organizações de Alta Confiabilidade (HRO), com destaque para John Carroll e Karl Weick, que defendem a adaptação como valor primordial para a inteligência coletiva capaz de fugir dos procedimentos, e Gudela Grote, que fala em “gestão da incerteza”; é ainda mais o caso da abordagem “Segurança I – Segurança II” de Erik Hollnagel, que recomenda abandonar completamente a conformidade em favor de aprimorar apenas a inteligência de adaptação para a verdadeira segurança, geralmente obtida em condições não padronizadas. E, na verdade, vale a pena notar que essas duas últimas abordagens realmente não usam o termo “cultura de segurança” em seu vocabulário; eles se referem, em vez disso, à “resiliência”. Observe também que a natureza inovadora dessas abordagens está longe de ser facilmente adotada no campo.

As HROs tiveram o cuidado de enfatizar a capacidade necessária para detectar o inesperado (sensemaking), ao mesmo tempo em que abraçaram os valores clássicos do setor industrial: protocolos, funções, comprometimento da gestão, transparência e evitar uma cultura de culpa. Quanto à visão extrema da “Segurança II” de Hollnagel, embora seja atraente, até o momento não penetrou diretamente em nenhuma indústria.

O que podemos esperar para ganhar?

Esta é a continuação natural do ponto anterior. A preocupação com a cultura de segurança é mais como um processo de otimização de escolhas que já foram feitas e que muito contribuíram para a segurança. Como a preocupação com a cultura de segurança é a menor prioridade nos processos de otimização, ela permanece restrita por escolhas anteriores quanto aos valores que ela incentiva. Como resultado, o potencial de ganhos e o impacto na segurança são inevitavelmente mínimos. Você tem que investir a longo prazo, sem realmente saber por onde começar para resolver o problema – valores primeiro ou comportamento primeiro? —, para fazer muito pouco progresso no final. Como é difícil não medir, medimos naturalmente os aspectos mais fáceis (problemas visíveis e recorrentes) e, no final, colhemos o que plantamos: principalmente melhorias de desempenho — principalmente em indústrias onde a resolução rápida de problemas leva a uma melhor qualidade do produto —, mas não necessariamente uma taxa mais alta de prevenção dos acidentes mais raros e graves.

Uma cultura ou várias?

Não existe empresa sem cultura. A questão é: qual cultura é melhor? Lembre-se que uma empresa pode morrer por várias causas: produtos/organização incompatíveis com a demanda do mercado, problemas financeiros, produção de baixa qualidade e segurança inadequada.

Cada um desses aspectos é combinado com aspectos culturais favoráveis e desfavoráveis (valores a serem compartilhados): cultura de mudança positiva, cultura de qualidade, cultura de relevância e eficiência, cultura de segurança.

Assim, uma empresa que possui uma forte cultura de mudança e adaptação será capaz de enfrentar com sucesso crises que destruiriam outras empresas.

Ao avaliar tal empresa, sem dúvida, notaria valores compartilhados como a confiança na equipe de gestão, uma verdadeira abordagem participativa em todas as tomadas de decisão, uma real capacidade de desafiar rotinas e uma verdadeira flexibilidade social. Os problemas de cada dia seriam vistos com relativa prioridade, pois seriam entendidos como o preço temporário a pagar pela mudança. Obviamente, essa (boa) cultura de mudança pode entrar em conflito com uma (boa) cultura de qualidade e segurança. Os valores podem até estar relativamente em desacordo. Por exemplo, a oncologia, e a quimioterapia em particular, é um setor típico da saúde onde a cultura de mudança e inovação é muito forte, à custa de uma cultura de segurança bastante pobre (elevado número de acidentes). Paradoxalmente, as mudanças incessantes nesses setores inovadores estão hoje associadas a problemas significativos de não conformidade, mas supostamente estão construindo “amanhãs mais seguros”. A Kodak, por outro lado, tinha uma forte cultura de qualidade e nenhuma cultura de adaptação e mudança. Isso matou a empresa.

Também deve ser dito que na triangulação usual entre as culturas de mudança (flexibilidade), produção (desempenho e qualidade do produto) e segurança (transparência, relatórios, conformidade), as empresas continuamente ajustam seu cursor com base em seu contexto. Este ajuste raramente causa um deslocamento radical do cursor para a segurança - a menos que tenha ocorrido um acidente recente. A cultura da empresa se reflete primeiro no espaço disponível para o ajuste entre as três culturas (os valores nas três culturas), e depois na arte de ajustar o cursor dinamicamente. Ela se baseia em todos os valores compartilhados dentro da empresa e não apenas nos valores que seriam apenas positivos para a segurança.

Essa é outra razão que explica as lacunas entre os slogans de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) — que descrevem o ideal quando se trata de segurança, como se fosse possível lutar por isso sem abrir mão de outra coisa — e a arbitragem que às vezes posiciona o resultado real longe desse ideal, sem que isso seja necessariamente um erro de gestão ou algo que exija correção imediata.

“A cultura da empresa [...] às vezes deve priorizar aspectos e valores diferentes daqueles preconizados pela cultura de segurança”

Fuja da armadilha, avalie a cultura da empresa

Resumindo, talvez seja mais estratégico deixar para trás os clichês do domínio, reavaliar o que significa segurança, aceitar que a cultura da empresa, que rege seu sucesso e permite que ela se mantenha à tona — poderíamos chamar isso de “cultura de sobrevivência” — deve às vezes priorizar aspectos e valores diferentes daqueles preconizados pela cultura de segurança. Consequentemente, uma avaliação contextual da cultura da empresa parece um primeiro passo importante, em vez de uma avaliação limitada da cultura de segurança. A fase crítica dessa avaliação é a identificação de valores, a avaliação da maturidade da governança e gestão em reconhecendo essa avaliação e as margens de ajuste, para então realizar arbitragens passíveis de revisão sobre o posicionamento dessa cultura da empresa, que necessariamente inclui, mas não se limita a, alguns aspectos de segurança.

Ampliando a abordagem, poderíamos então escapar da armadilha criada pela simples busca de um meio final de otimização da segurança que, além de aliviar a consciência do setor industrial ao demonstrar que ainda está tentando, nos mantém presos em um impasse e, pior, equivale a fazer uma vara para nossas próprias costas porque os ganhos são incertos. Em substância, esta nova direção mantém um princípio que é idêntico à abordagem atual: uma avaliação inicial mais ampla que testa os valores e os aspectos de mudança e adaptação, produção e segurança. Porém, além disso, contém uma avaliação da gestão da arbitragem entre esses três aspectos e, em última análise, treinamento na abordagem gerencial para a realização dessa arbitragem em contexto, evitando sacrifícios à cultura de segurança muito grandes ou desnecessários. Nesse contexto, se tivéssemos que escolher entre os cinco componentes da cultura de segurança do Reason, não há dúvida de que a cultura flexível seria a mais importante.

REFERÊNCIAS:

- CARROLL J-S., EDMONSDON A-C., “Leading organisational learning in healthcare”, Qual Saf Health Care 11(1):51-56, 2002
- DEKKER S., Ten questions about human error. A New View of Human Factors and System Safety, Ashgate, 2004, Aldershot, England.
- DEKKER S., Just culture, balancing safety and accountability, Ashgate, 2007
- GULDENMUND F., “(Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management”, Risk Analysis, Vol. 30, No. 10, 2010
- GROTE G., Management of uncertainty, Springer, 2012
- HOLLNAGEL E., Safety I and Safety II, the past and future of safety management, Ashgate, 2014
- HOLLNAGEL E., PARIÈS J., WOODS D. , WREATHALL J., Resilience engineering in practice, a guidebook, 2010
- REASON J., Managing the risk of organizational accidents, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- WEICK K-E., SUTCLIFFE K-M., Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity, Jossey-Bass, San Francisco, 2001

René Amalberti

Doutor em Medicina e Psicologia Cognitiva, ex-professor de medicina e titular da cátedra do hospital militar Val-de-Grâce, René Amalberti é Conselheiro de Segurança do Paciente da Autoridade Nacional de Saúde da França (HAS) e é responsável pela prevenção de doenças riscos para a seguradora Groupe MACSF. Em junho de 2012 foi nomeado Diretor do FonCSI. Ele é um especialista internacional em riscos industriais e médicos e publicou vários livros e artigos.

rene.amalberti@wanadoo.fr

As opiniões e opiniões expressas aqui são de responsabilidade do autor, que assume total responsabilidade por elas. Eles não refletem necessariamente os pontos de vista ou opiniões do FonCSI ou de qualquer outra organização com a qual o autor tenha vínculos.