

Valores/comportamento: causa ou consequência?

Duas escolas de pensamento quando se trata de cultura de segurança

Excepcionalmente, René Amalberti nos traz não um, mas dois artigos de opinião (Tribunes de la sécurité industrielle) sobre cultura de segurança. Neste primeiro artigo de opinião da série de duas partes, René Amalberti, Diretor do FonCSI, apresenta as duas correntes de pensamento opostas nesta área: as que alinham valores e práticas e as que consideram que é preciso mudar comportamentos para alcançar uma cultura de segurança ideal. Na segunda peça desta série sobre cultura de segurança, René Amalberti apresentará uma nova abordagem para sair desse impasse.

A cultura de segurança e os fatores humanos e organizacionais (FHO) são frequentemente citados como o passo final para alcançar um nível ótimo de segurança em um contexto onde tudo, do ponto de vista técnico e organizacional, está há muito planejado, mas onde os últimos obstáculos recorrentes são correção de comportamento e comprometimento, por parte dos funcionários, gestores e empresa, em um esforço compartilhado centrado nas pessoas que realmente sustentam as estratégias recomendadas.

“Trabalhar a cultura deve [...], prioritariamente, corrigir as incoerências entre o que a gestão diz e o que ela faz”

Quem alinha valores e práticas

Alguns veem nisso principalmente um esforço dos gestores em alinhar os valores ideais e desejados com a realidade do campo e apagar quaisquer inconsistências, mesmo que isso signifique deslocar os limites desses valores. James Reason (1997) resume esse desafio como cinco traços culturais a serem combinados:

- uma cultura de registrar (ocorrências),
- uma cultura justa que não começa por apontar os responsáveis e puni-los,
- uma cultura flexível que se adapta a contextos em mudança,
- uma cultura capaz de aprender,
- e uma cultura que mantém a capacidade de avaliar regularmente seus próprios valores.

Como prioridade, o trabalho sobre a cultura deve, por conseguinte, corrigir quaisquer incoerências entre o que a direção diz - ou seja, o que é recomendado no papel - e o que faz. A abordagem é assimétrica, com esforços consideráveis feitos especialmente pela gestão para alinhar um modelo de valores ideais a utilizar como referência, aplicá-lo e liderar pelo exemplo - fazendo efetivamente o que dizem aos outros para fazer - e eventualmente ajustá-lo de acordo com as realidades no terreno, a fim de criar um melhor clima de trabalho e garantir que todos sintam maior satisfação em vir trabalhar.

O legado de Geert Hofstede sobre culturas nacionais, os de seus discípulos, Robert Helmreich e Rhona Flin, e os de Ron Westrum e James Reason sobre culturas gerenciais, ecoam essa abordagem.

Obviamente, esse também é o caso da cultura de segurança organizacional de Edgar Schein, que oferece outro ponto de vista ao afirmar que o visível (comportamento) sustenta o clima de segurança, mas é apenas um artefato limitado das crenças e suposições que nem ousamos expressar. É com base nessas crenças e suposições que a cultura de segurança é construída. De acordo com Schein, o primeiro sucesso em uma abordagem centrada na cultura de segurança ocorre quando a gerência busca o alinhamento entre suposições, crenças e artefatos.

Aqueles que desejam mudar o comportamento

Outros acreditam - ou esperam - que a melhoria da cultura de segurança exige principalmente que as pessoas que trabalham no campo adotem os valores defendidos pela empresa. Esses valores possibilitariam a correção de algumas das observações, atitudes, práticas e comportamentos não conformes observados. Essa abordagem é tão assimétrica quanto a anterior, mas quem precisa melhorar, com a ajuda dos gerentes, são principalmente os operadores que trabalham no campo, para que seu modelo de comportamento se alinhe aos valores defendidos pela empresa e pela gerência - valores que, nesse caso, não estão em discussão. A confiança, a participação, a abertura de discussões sobre quaisquer inconsistências observadas, a recompensa justa dos esforços devidamente observados ou a aplicação de uma punição justa após violações deliberadas são citadas como ferramentas essenciais para a gerência e para impor a conformidade esperada, uma vez que a segurança está implicitamente ligada a essa conformidade.

"Aqueles que precisam melhorar, com a ajuda dos gerentes, são principalmente os operadores que trabalham no campo"

Nesse caso, a redução dos problemas e do comportamento não conforme é o objetivo principal, o que, por sua vez, constrói os valores a serem compartilhados pelo grupo. A abordagem da "cultura justa" (no espírito de David Marx - em outras palavras, "punir violações e tolerar erros"), a abordagem de estratégias baseadas em comportamento (o método "DuPont Stop", por exemplo) ou até mesmo o Lean Management pertencem mais a essa segunda abordagem.

No final das contas, não importa quem está certo, mesmo que os acadêmicos de ambos os lados briguem constantemente sobre o que é causa e consequência ao organizar planos de ação: "devemos... podemos... primeiro trabalhar na cultura e nos valores para mudar o comportamento visando à gerência", ou "devemos... podemos... primeiro corrigir o comportamento dos operadores, partindo do pressuposto de que essa correção, em troca, mudará a cultura da empresa (medo de sanções)".

Valores/comportamento: causa ou consequência?

Duas escolas de pensamento quando se trata de cultura de segurança

Excepcionalmente, René Amalberti nos traz não um, mas dois artigos de opinião (Tribunes de la sécurité industrielle) sobre cultura de segurança. Neste primeiro artigo de opinião da série de duas partes, René Amalberti, Diretor do FonCSI, apresenta as duas correntes de pensamento opostas nesta área: as que alinham valores e práticas e as que consideram que é preciso mudar comportamentos para alcançar uma cultura de segurança ideal. Na segunda peça desta série sobre cultura de segurança, René Amalberti apresentará uma nova abordagem para sair desse impasse.

A cultura de segurança e os fatores humanos e organizacionais (FHO) são frequentemente citados como o passo final para alcançar um nível ótimo de segurança em um contexto onde tudo, do ponto de vista técnico e organizacional, está há muito planejado, mas onde os últimos obstáculos recorrentes são correção de comportamento e comprometimento, por parte dos funcionários, gestores e empresa, em um esforço compartilhado centrado nas pessoas que realmente sustentem as estratégias recomendadas.

“Trabalhar a cultura deve [...], prioritariamente, corrigir as incoerências entre o que a gestão diz e o que ela faz”

Quem alinha valores e práticas

Alguns veem nisso principalmente um esforço dos gestores em alinhar os valores ideais e desejados com a realidade do campo e apagar quaisquer inconsistências, mesmo que isso signifique deslocar os limites desses valores. James Reason (1997) resume esse desafio como cinco traços culturais a serem combinados:

- uma cultura de registrar (ocorrências),
- uma cultura justa que não começa por apontar os responsáveis e puni-los,
- uma cultura flexível que se adapta a contextos em mudança,
- uma cultura capaz de aprender,
- e uma cultura que mantém a capacidade de avaliar regularmente seus próprios valores.

Como prioridade, o trabalho sobre a cultura deve, por conseguinte, corrigir quaisquer incoerências entre o que a direção diz - ou seja, o que é recomendado no papel - e o que faz. A abordagem é assimétrica, com esforços consideráveis feitos especialmente pela gestão para alinhar um modelo de valores ideais a utilizar como referência, aplicá-lo e liderar pelo exemplo - fazendo efetivamente o que dizem aos outros para fazer - e eventualmente ajustá-lo de acordo com as realidades no terreno, a fim de criar um melhor clima de trabalho e garantir que todos sintam maior satisfação em vir trabalhar.

O legado de Geert Hofstede sobre culturas nacionais, os de seus discípulos, Robert Helmreich e Rhona Flin, e os de Ron Westrum e James Reason sobre culturas gerenciais, ecoam essa abordagem.

Obviamente, esse também é o caso da cultura de segurança organizacional de Edgar Schein, que oferece outro ponto de vista ao afirmar que o visível (comportamento) sustenta o clima de segurança, mas é apenas um artefato limitado das crenças e suposições que nem ousamos expressar. É com base nessas crenças e suposições que a cultura de segurança é construída. De acordo com Schein, o primeiro sucesso em uma abordagem centrada na cultura de segurança ocorre quando a gerência busca o alinhamento entre suposições, crenças e artefatos.

Aqueles que desejam mudar o comportamento

Outros acreditam - ou esperam - que a melhoria da cultura de segurança exige principalmente que as pessoas que trabalham no campo adotem os valores defendidos pela empresa. Esses valores possibilitariam a correção de algumas das observações, atitudes, práticas e comportamentos não conformes observados. Essa abordagem é tão assimétrica quanto a anterior, mas quem precisa melhorar, com a ajuda dos gerentes, são principalmente os operadores que trabalham no campo, para que seu modelo de comportamento se alinhe aos valores defendidos pela empresa e pela gerência - valores que, nesse caso, não estão em discussão. A confiança, a participação, a abertura de discussões sobre quaisquer inconsistências observadas, a recompensa justa dos esforços devidamente observados ou a aplicação de uma punição justa após violações deliberadas são citadas como ferramentas essenciais para a gerência e para impor a conformidade esperada, uma vez que a segurança está implicitamente ligada a essa conformidade.

"Aqueles que precisam melhorar, com a ajuda dos gerentes, são principalmente os operadores que trabalham no campo"

Nesse caso, a redução dos problemas e do comportamento não conforme é o objetivo principal, o que, por sua vez, constrói os valores a serem compartilhados pelo grupo. A abordagem da "cultura justa" (no espírito de David Marx - em outras palavras, "punir violações e tolerar erros"), a abordagem de estratégias baseadas em comportamento (o método "DuPont Stop", por exemplo) ou até mesmo o Lean Management pertencem mais a essa segunda abordagem.

No final das contas, não importa quem está certo, mesmo que os acadêmicos de ambos os lados briguem constantemente sobre o que é causa e consequência ao organizar planos de ação: "devemos... podemos... primeiro trabalhar na cultura e nos valores para mudar o comportamento visando à gerência", ou "devemos... podemos... primeiro corrigir o comportamento dos operadores, partindo do pressuposto de que essa correção, em troca, mudará a cultura da empresa (medo de sanções)".

De qualquer forma, não há dúvida de que ambas as abordagens estão presentes no setor industrial e nos órgãos reguladores, na maioria das vezes simultaneamente, "adquiridas" e "acumuladas" ao longo do tempo por departamentos que obviamente tinham pouco conhecimento das diferenças acadêmicas, com base em um momento no tempo, em crenças pessoais, na facilidade ou dificuldade com que achavam que seriam adotadas internamente - sem mencionar a imagem e a capacidade de persuasão do vendedor.

REFERÊNCIAS:

- BRAITHWAITE J., HYDE P., POPE C., (eds) Culture and Climate in health care organizations, Palgrave Macmillan, 2010, UK
- COOPER M-D., "Behavior Based Safety Still A Viable Strategy", Safety & Health, April 2003, pp.46-48
- ECKENFELDER DONALD J., "Behavior Based safety: a model poisoned by the past; based on obsolete thinking, behavior based safety", Risk & Insurance 15 (12) p. 65, 2004
- SCOTT GELLER E., "Behavior-based safety: a solution to injury prevention: behavior-based safety 'empowers' employees and addresses the dynamics of injury prevention", Risk & Insurance 15 (12) p. 66, 2004
- MARX D., Patient safety and the just culture, a primer for Health Care executives, MERS-TM, Columbia University, 2001, New York

- REASON J., Managing the risk of organizational accidents, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- REASON J., CARTHEY J., DE LEVAL M-R., "Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management", Qual Health Care, 10 Supl 2:21-5, 2001
- SCHEIN E., Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 2004
- WESTRUM R., "A typology of organisational cultures", Qual Saf Health Care, 13(2):22-27, 2004

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.

De qualquer forma, não há dúvida de que ambas as abordagens estão presentes no setor industrial e nos órgãos reguladores, na maioria das vezes simultaneamente, "adquiridas" e "acumuladas" ao longo do tempo por departamentos que obviamente tinham pouco conhecimento das diferenças acadêmicas, com base em um momento no tempo, em crenças pessoais, na facilidade ou dificuldade com que achavam que seriam adotadas internamente - sem mencionar a imagem e a capacidade de persuasão do vendedor.

REFERÊNCIAS:

- BRAITHWAITE J., HYDE P., POPE C., (eds) Culture and Climate in health care organizations, Palgrave Macmillan, 2010, UK
- COOPER M-D., “Behavior Based Safety Still A Viable Strategy”, Safety & Health, April 2003, pp.46-48
- ECKENFELDER DONALD J., “Behavior Based safety: a model poisoned by the past; based on obsolete thinking, behavior based safety”, Risk & Insurance 15 (12) p. 65, 2004
- SCOTT GELLER E., “Behavior-based safety: a solution to injury prevention: behavior-based safety 'empowers' employees and addresses the dynamics of injury prevention”, Risk & Insurance 15 (12) p. 66, 2004
- MARX D., Patient safety and the just culture, a primer for Health Care executives, MERS-TM, Columbia University, 2001, New York
- REASON J., Managing the risk of organizational accidents, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- REASON J., CARTHEY J., DE LEVAL M-R., “Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management”, Qual Health Care, 10 Supl 2:21-5, 2001
- SCHEIN E., Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 2004
- WESTRUM R., “A typology of organisational cultures”, Qual Saf Health Care, 13(2) :22-27, 2004

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.