

I FÓRUM NACIONAL DA QUALIDADE

Gestão da segurança e saúde no trabalho

Dorival Barreiros

Doutor em Engenharia pela USP

Recife - 2006

Objetivos



Compreender a importância da cultura organizacional e do aprendizado organizacional como fatores organizacionais críticos na gestão da SST

1. Quais impactos a cultura organizacional pode provocar sobre a maneira pela qual a organização percebe, pensa e sente com relação à importância que atribui à gestão da SST?

2. De que maneira o aprendizado organizacional torna-se contribui para auxiliar as organizações a dar maior consistência à sua gestão da SST?

Fatores organizacionais críticos



são os fatores cuja consideração no contexto organizacional propiciam maiores possibilidades para que a concepção, implementação e manutenção do sistema de gestão possa produzir melhorias no desempenho da gestão da SST ao longo do tempo.

Como assegurar o sucesso organizacional?



Não existe nenhuma forma de prescrever e garantir a maneira pela qual uma organização pode obter sucesso, em qualquer área de atuação!

Fonte: Deetz, S. et al(2000)

Organizações



É o resultado ou produto de como as pessoas pensam e interagem entre si a fim de viabilizar objetivos comuns.

Fonte : Senge (2006)

Existem muitas e diferentes abordagens que demonstram a importância e maneira pelas quais aspectos de segurança devem ser incorporados ao sistema técnico, mas poucos modelos que possam orientar os tomadores de decisão sobre como proceder para que as organizações possam conceber, implementar e manter uma gestão que as possibilitem alcançar excelência no desempenho da gestão da SST.

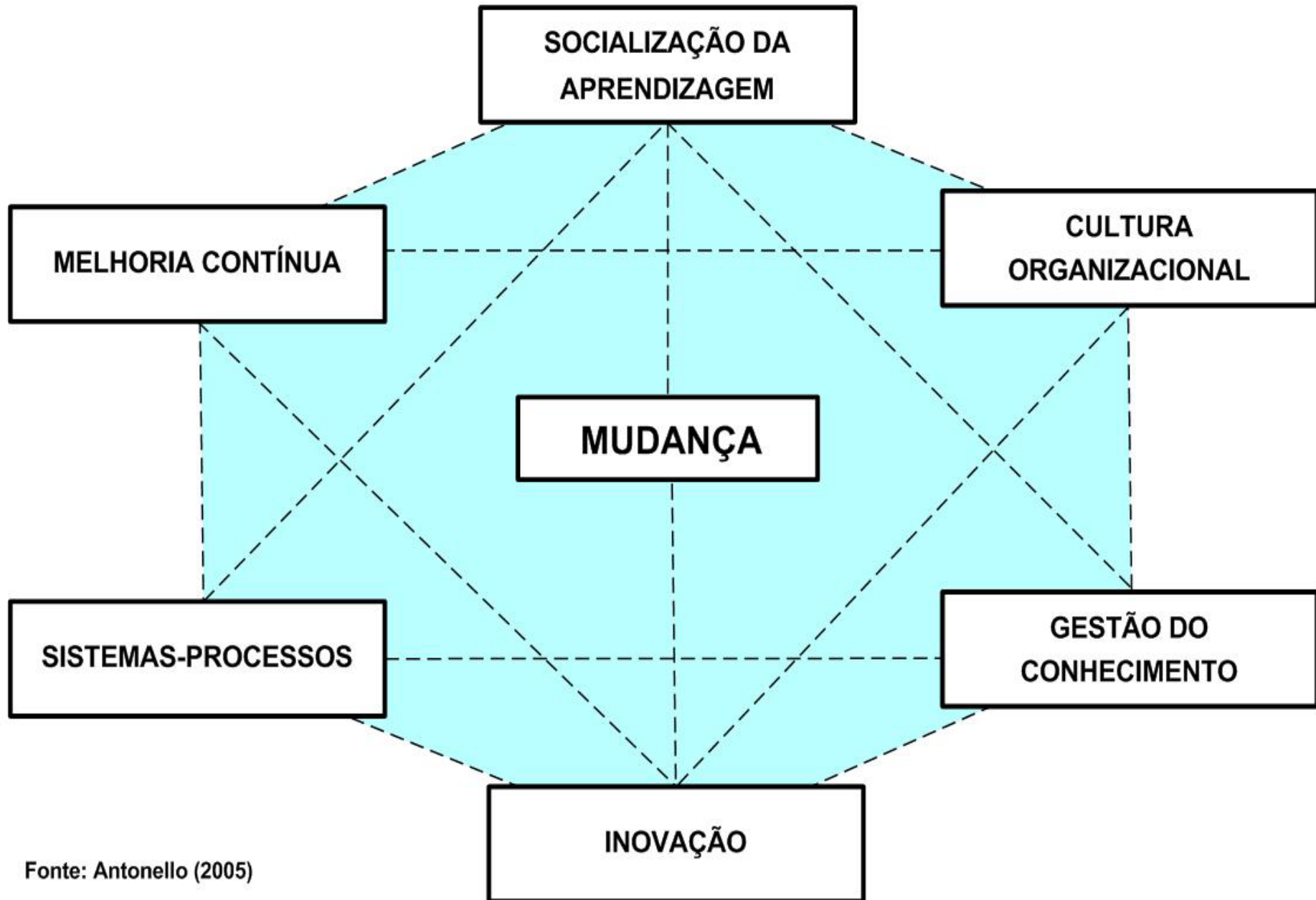
Aprendizado Organizacional

É um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, coletivo e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerências.

Importância da informação para a organização

- 1. Para interpretar as contingências de seu ambiente e atribuir significado aos eventos (o que, como e porque);**
- 2. Para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado;**
- 3. Para empreender cursos de ações apropriados;**

A TEIA DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES



Cultura Organizacional

a) O que a organização é

- valores, crenças, pressupostos básicos
- maneira como as pessoas pensam, sentem e agem com relação aos problemas

b) O que a organização faz

- práticas, estruturas, políticas, controles.
- Traz a conotação de que o se se faz é o certo, apropriado, maneira aceitável de se fazer as coisas(existe um julgamento presente)

Cultura organizacional

- **constitui um sistema de referências simbólicas presentes na organização, que moldam as ações de seus membros segundo certas referências fundamentadas em valores, crenças e pressupostos.**

Foco na cultura organizacional

A cultura organizacional permite aos membros da organização:

- 1. Desenvolver mecanismos de construção de significados que guiam e formam valores, crenças, pressupostos e atitudes;**
- 2. Institui uma estrutura para atribuir sentido e dessa forma facilitar a interpretação de eventos;**
- 3. Da sentido às experiências coletivas;**

Função da cultura organizacional

4. Reduz incertezas;

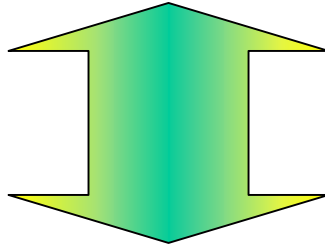
5. Reduz ambigüidades;

6. Reduz ansiedades;

7. Mantém a capacidade operacional por meio da criação de vínculos fortes entre os membros da organização e a organização;

8. Estabelece a maneira apropriada para sentir, pensar e agir em relação aos problemas.

Um acidente em algum lugar é um acidente em todos os lugares



A inserção na globalização de muitas organizações faz com que um desempenho inadequado da gestão SST em algum lugar pode resultar na perda da confiança na atividade em todos os lugares

Fonte: Mohammed el Baradei, Presidente da IAEA (2002).

Segurança

- **Não é um conceito absoluto;**
- **Associado ao conceito de risco;**
- **Como uma situação que se revela somente pelos eventos que não ocorreram.**

Questões centrais na compreensão dos acidentes

- 1. Por que desobedeceu a regra?**
- 2. Por que não fez do “jeito certo”?**

As respostas para essas questões levam para onde?

(Vaughan; Dekker; Woods)

Questões centrais na compreensão dos acidentes



Por que fazia sentido para o operador agir daquele jeito naquela situação e momento?

(Vaughan; Dekker; Woods)

Enquanto pesquisas sobre acidentes tentam compreender as razões pelas quais eles ocorreram, pesquisas sobre segurança deveriam concentrar-se sobre as situações que não levaram a acidentes e tentar compreender o porquê acidentes não ocorreram frente aquelas situações.

Hollnagell(2006)

compreender como as falhas ocorrem, implica compreender também como o sucesso foi obtido e como as pessoas e as organizações aprendem e se adaptam para criar as condições de segurança em um mundo repleto de informações contraditórias, perigos, *trade-offs* e múltiplos objetivos.

Paradigma Burocrático da Segurança

- **A melhoria dos níveis de segurança é conseguida com o desenvolvimento de controles e com ações de especialistas (engenheiros, médicos, técnicos, agências governamentais).**

Paradigma Técnico da segurança: o modelo da Engenharia

- Visão da Segurança e das Organizações centrada na técnica;**
 - O Ser humano compreendido como não confiável e portador da insegurança;**
 - O erro origina-se na negligência dos operadores;**
 - As soluções baseiam-se em melhorias tecnológicas, punições e sanções disciplinares individuais, reforço nos procedimentos;**
- Catino 2002

A visão predominante no Brasil

- **A confiabilidade do subsistema técnico e o erro humano como elo frágil da corrente;**
- **Erros vistos como eventos negativos associados às noções de atos inseguros ou falhas humanas;**
- **Decorrentes do desrespeito às normas ou decisões conscientes dos operadores;**
- **Correções baseiam-se em incentivos e punições;**

Origens da atribuição de culpa

- **A atribuição fundamental de erro**

Atribuir erros a aspectos da personalidade ou das capacidades da pessoas;

- **A Ilusão da vontade livre**

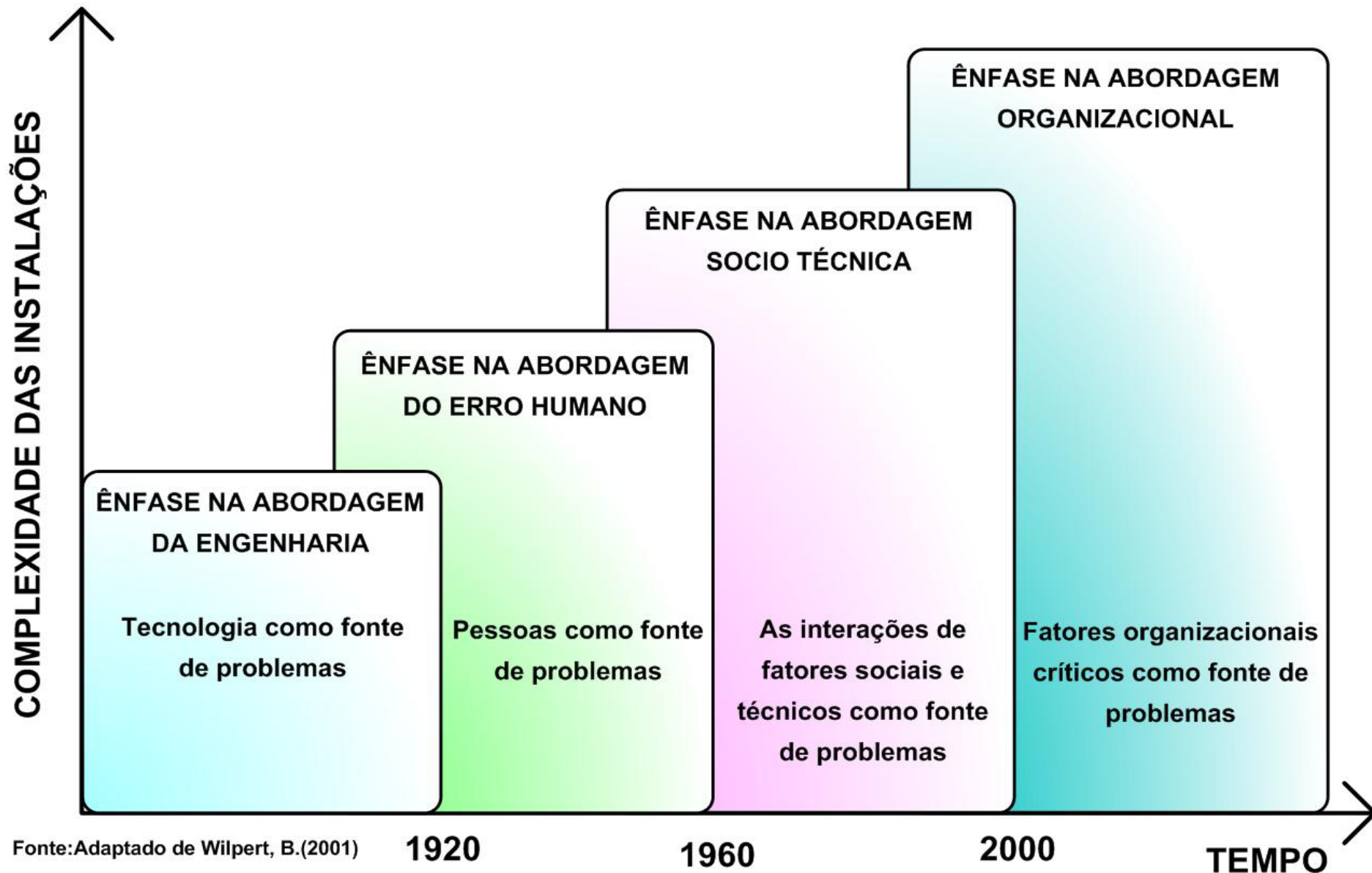
Crença de que as pessoas controlam seus destinos e são capazes de escolher os cursos certos ou errados de suas ações

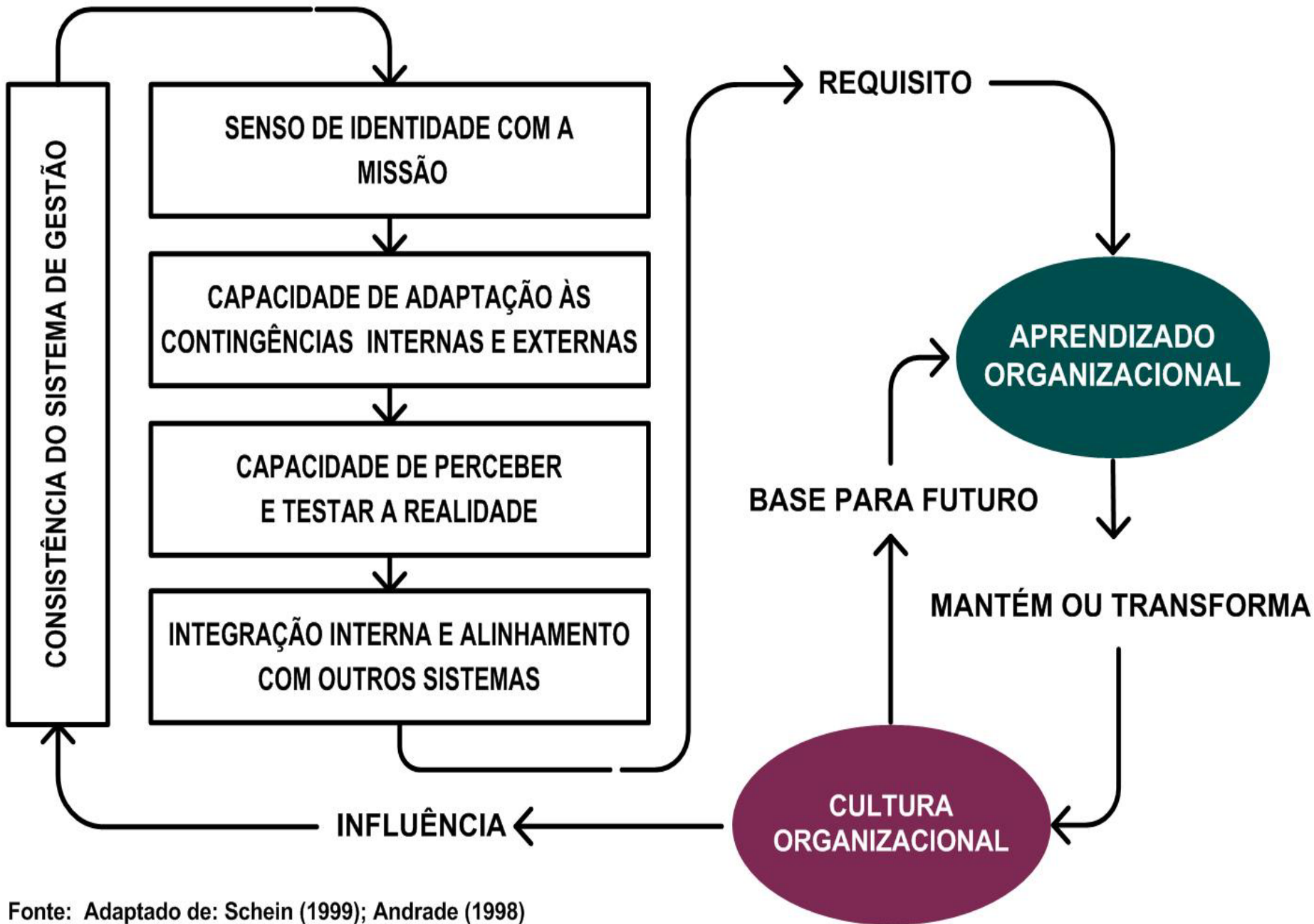
- **A hipótese do mundo justo**

Crença de que as coisas ruins acontecem às pessoas que as merecem

- **O viés ou distorção da análise retrospectiva**

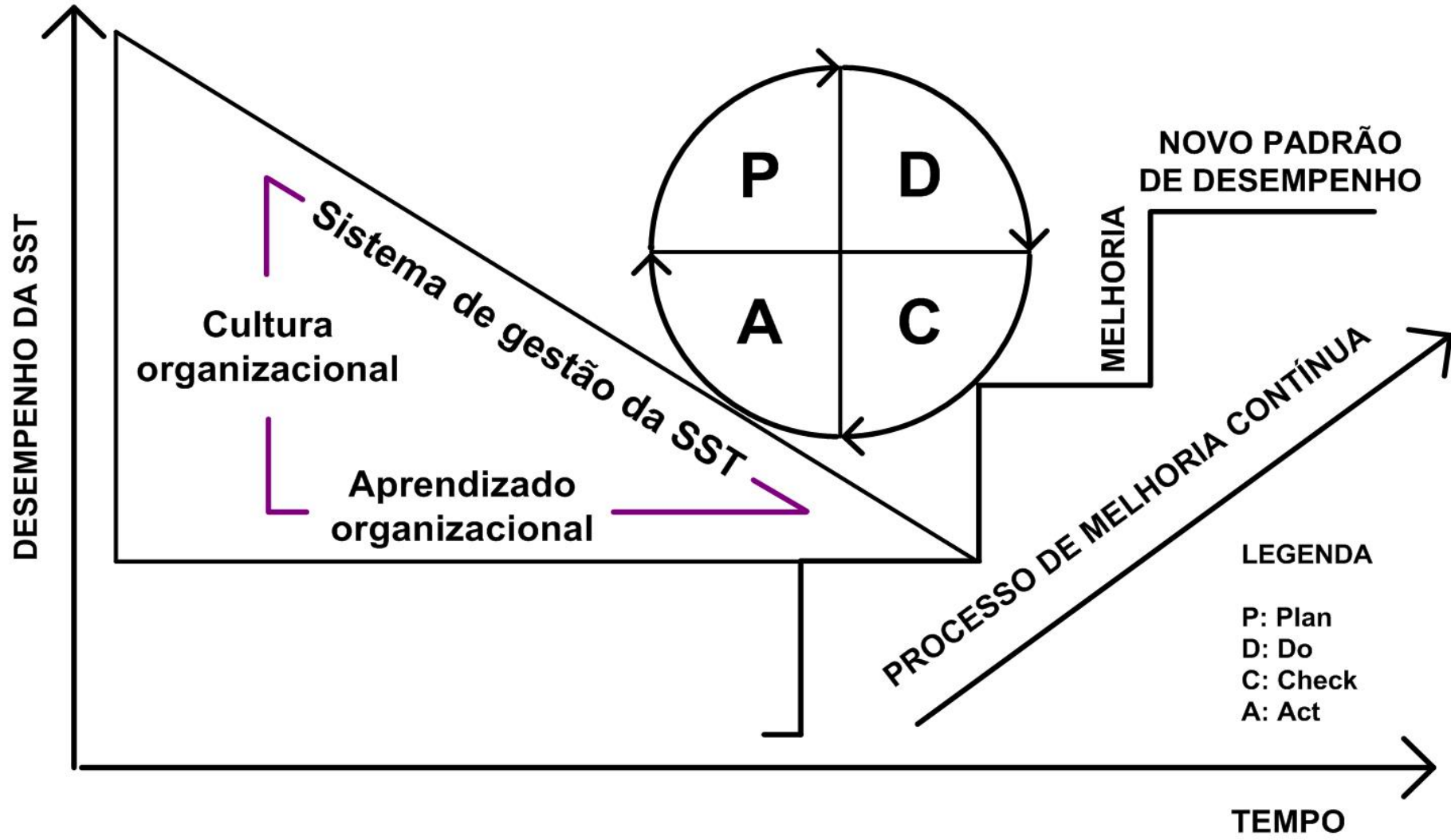
Etapas das abordagens na gestão da SST





Fonte: Adaptado de: Schein (1999); Andrade (1998)

Processo de melhoria contínua



Resiliência



**Capacidade do sistema de se antecipar
e se adaptar às surpresas e falhas
potenciais**

Fonte: Woods; Hollnagel (2006)

Cultura de segurança

- 1. Como um aspecto dominante da cultura organizacional;**
- 2. Como parte da cultura organizacional;**

Cultura de segurança



Conjunto de características e atitudes das organizações e dos indivíduos que estabelecem como prioridade indiscutível que os aspectos de segurança nas instalações [nucleares] recebam a atenção e o devido zelo por parte de todos pela importância e significado que qualquer acidente nesse tipo de atividade pode ter.

Fonte: International Atomic Energy Agency (IAEA, 2002)

Cultura de Segurança



Um conjunto de pressupostos e suas práticas associadas que permitem a construção de valores e crenças a respeito de como os perigos e riscos são percebidos e abordados pela organização.

Pigeon, N. The limits to safety? Culture, Politics, Learning and Man-Made Disasters. Journal of Contingencies and crisis management. V.5 n.1 March 1997.

Uma cultura de segurança eficaz deve:



- 1. Refletir o compromisso e comprometimento da alta administração para com a segurança;**
 - 2. Compartilhar os cuidados e preocupações com os perigos e responder prontamente aos impactos decorrentes da existência dos riscos;**
- .

Uma cultura de segurança eficaz deve:

- 3. Conceber procedimentos flexíveis e ajusta-los permanentemente à dinâmica impostos pela contingências Organizacionais;**
- 4. Fazer uma reflexão continua sobre as práticas existentes por meio de um sistema de monitoramento, análise e mecanismos de retroalimentação do sistema.**

Atributos da cultura de segurança

- 1. Contribui para desenvolver uma cautela coletiva de respeito permanente às situações e contextos existente na organização que podem dar errado;**

Atributos da cultura de segurança

- 2. Possui iniciativas intrínsecas para produzir informações pertinentes, consistentes, atualizadas que levam ao aprendizado organizacional, a conhecer os limites do sistema e a agir sobre ele a fim de manter os parâmetros críticos sob controle.**

Atributos da cultura de segurança

- 3. Assentada em relações de confiança onde se podem discutir abertamente e de forma transparente as vulnerabilidades, erros e incidentes sem receios de punições.**

Atributos da cultura de segurança

- 4. Constitui-se na dinâmica mais importante que leva a organização permanentemente e de uma maneira consistente à direção da consolidação dos indicadores que contribuem para a melhoria no desempenho da SST, não obstante as pressões econômicas a que a organização está submetida. Além disso, o comprometimento da alta direção com relação as questões de SST encontram-se de tal forma enraizadas na organização que não importa quem esteja nos cargos de gerenciais pois esse processo vai se consolidando ao longo do tempo independente das pessoas.**

Conclusão

Cultura de segurança

- **É um estado no qual muitas organizações esforçam para construir, mas poucas conseguem alcançar.**