

# **Cultura de segurança, Cuidado Permanente e Comportamento Seguro**

**Andrew Hopkins**

**Resumo elaborado por Ildeberto Muniz de Almeida para  
fins didáticos.**

**Favor não referenciar.**

**Depto de Saúde Pública da FMB-UNESP**

**Botucatu São Paulo. Agosto de 2005**

# Diferentes conceitos de cultura de segurança

Hopkins 2002

- Algumas organizações consideram cultura fenômeno individual
- Cultura é feita de atitudes e crenças
  - Criar convicção individual ("mindset") de que nenhum nível de lesões é aceitável
- Schein: Cultura como regularidades comportamentais observadas; normas, valores hábitos de pensar, pressupostos e sentidos compartilhados.
  - Focos em comportamentos e em valores
  - Cultura como práticas coletivas (e pressupostos compartilhados)

# Concepção limitada de segurança

Hopkins 2002

- Cultura como fenômeno de grupo ou coletividade
- Cultura de segurança como ambiente em que empregados aderem ou obedecem às regras
- Cultura de segurança segundo Reason: Cultura de informação, cultura de justiça, cultura de aprendizagem organizacional e cultura de flexibilidade. (práticas coletivas e Ñ indiv)
- A responsabilidade por uma cultura de segurança é da alta gerência
  - Schein: Gerentes fazem a cultura
  - Mudança de práticas = mudança de cultura

# Cuidado permanente (“mindfulness”) coletiva

- Organizações de alta confiabilidade caracterizam-se por processos coletivos de cuidados permanente
- Org. de alta confiabilidade organizam-se de modo que são capazes de notar melhor ocorrências inesperadas e interromper seu desenvolvimento.
- Indivíduos só terão cuidado permanentemente se existirem processos organizacionais de cuidados coletivos permanentes

# Processos de cuidados permanentes

- Refere-se mais ao que as pessoas fazem com o que elas percebem do que à atividade de percepção.
- São estreitamente relacionados aos repertórios de capacidades de ações

# Processos de organização dos cuidados coletivos permanentes (Mindfulness)

1. Preocupação permanente com as falhas.
  - Sucesso prolongado não significa ausência de risco
2. Resistência à idéia de descartar informações consideradas irrelevantes
- 3.1. Operadores devem ter sensibilidade para operações e manter consciência situacional:
  - Conhecer estado atual das operações e compreender suas implicações no funcionamento futuro do sistema

# Processos de organização dos cuidados coletivos permanentes (Mindfulness)

3.2. Gestores precisam ser sensíveis às experiências dos operadores e encorajar seu registro

4. Compromisso com a resiliência e valorização do conhecimento especializado

- Cultura de segurança e processos coletivos de cuidados permanentes são características mais das organizações (do que dos indivíduos) e referem-se mais aos comportamentos do que aos valores

# Comportamentos seguros (Segurança comportamental)

- Observação de comportamentos dos operadores por chefias imediatas e implementação de “feedbacks” individuais
- Modelo DuPont
- Programas falham por darem ênfase aos comportamentos dos operadores (e não das gerências)
- Programas de comportamentos não irão gerar cultura de segurança
  - Seu propósito é identificar comportamentos em desacordo com procedimentos de segurança



## Estímulo ao conhecimento dos riscos existentes ("risk awareness")

- Limites da crença em procedimentos como fonte de segurança
  - Análises de AT mostram que não se sabe qual é a regra apropriada p/ as circunstâncias.
  - Regras parecem sempre incompletas.  
Resultado: milhares de páginas de regras
- Empresas estimulam substituir crença em regras por conhecimento pessoal permanente dos riscos:
  - Esso: "5 minutos de segurança"
  - Força aérea: 3 formas que podem dar errado e suas soluções

# Não basta insistir na adesão individual às regras

- **Necessário encorajar processos mentais requeridos.**
- **Western Mining Corporation:**
  - **“Take time, take charge”**
  - **Supervisores fazendo perguntas sobre exemplos**
  - **Discussões semanais, feedback de casos relevantes**
  - **Responsável específico pela checagem do programa**

# Programa da Western Mining Corporation

- 1.1. Trata-se de mudança de comportamento mas não de adesão a regras específicas.
- 1.2. Mudança visa empregados com mais conhecimentos sobre os riscos (mais preocupados com ou mais atentos aos riscos)
- 1.3. Resultados não são pré determinados
- 1.4. Comportamento de supervisores e chefias é integrado ao processo (e mais facilmente observável que o dos operadores)

# Programa da Western Mining Corporation

- 2.1. Por visar mudanças de práticas na organização pode chegar a mudança de sua cultura.
- 2.2. Por centrar-se no indivíduo, não resulta em cultura de segurança no sentido dado por Reason
  - Pretende ir além da obediência às regras

- Weick
- Heedfulness
  - Atitude permanente de prevenção
- Mindful attention (característica de indivíduos em "HRO")
  - Atenção permanente

# Programa da Western Mining Corporation

- 3.1. “Risk-awareness” = “mindfulness” n nível individual.
- 3.2. Embora seja um dos objetivos de uma organização com cuidados permanentes na segurança isso não equivale a essa noção de organização
- 3.3. Empregados podem notificar mais problemas, sugerir mais melhorias e seu comportamento vai ser influenciado pela resposta da organização.

# Conclusões - 1

- Diferentes sentidos de cultura de segurança (CS):
  - Organização cujos membros são, individualmente, conscientes dos riscos
  - Reason: refere-se a fenômeno organizacional, e não à soma de comportamentos individuais
- Cuidado organizacional permanente (Mindfulness) é conceito equivalente ao de CS de Reason
  - Fenômeno organizacional com implicações na consciência individual

## Conclusões - 2

- Estratégias de segurança comportamental enfatizam nível individual e o que as pessoas fazem. Perdem o link com o nível organizacional.
- Programas de segurança comportamental visam mudar coleções de comportamentos individuais criando "cultura" de obediência a regras e procedimentos
- Estratégia de promover conhecimento sobre riscos é baseada em comportamentos mas transcende as demais por incentivar diretamente a reflexão individual.
- Seu sucesso depende do contexto organizacional