



Just Culture: Uma Perspectiva Organizacional

POR CAPITÃO-DE-FRAGATA FLÁVIO PINHEIRO BORGES DA SILVA

“Reason (1997) descreve a just culture como uma atmosfera de confiança, em que as pessoas são encorajadas, e até recompensadas, a providenciar informação essencial relacionada com os aspectos de segurança.”

Uma cultura de segurança bem sedimentada é de extrema importância, tanto no ambiente militar quanto civil e, à medida que a complexidade de uma organização aumenta, esse aspecto torna-se cada vez mais influente na prevenção de acidentes.

Os acidentes mais graves, além de envolverem com frequência atos inseguros, podem também ser originados por condições internas criadas pela própria organização. Sendo assim, a cultura de segurança deve emanar sempre da gestão de topo (comando/direção/presidência).

O primeiro indicador de que há um compromisso sério relativo à cultura de segurança é não só o estabelecimento de uma política, como também a fixação de objetivos claros de segurança pela gestão de topo. E o principal indicador de que estes objetivos são cumpridos é a adesão que se observa no comportamento de todos os seus colaboradores.

A gestão de topo deve demonstrar que pretende colocar os objetivos de segurança acima dos próprios objetivos de gestão.

Ostrom et al (1993) sugere que a teoria do dominó, desenvolvida por Heinrich em 1930, estava baseada na premissa de que o ambiente social que conduz a acidentes é a primeira de cinco peças do dominó a cair, no que se refere à sequência de eventos de um acidente. Nesse sentido, a chave principal para a mudança cultural, dentro de uma organização, é a existência de uma liderança que permita que culturas de segurança ou “culturas generativas” possam ser transmitidas com facilidade pelos líderes (WESTRUM, 2004).

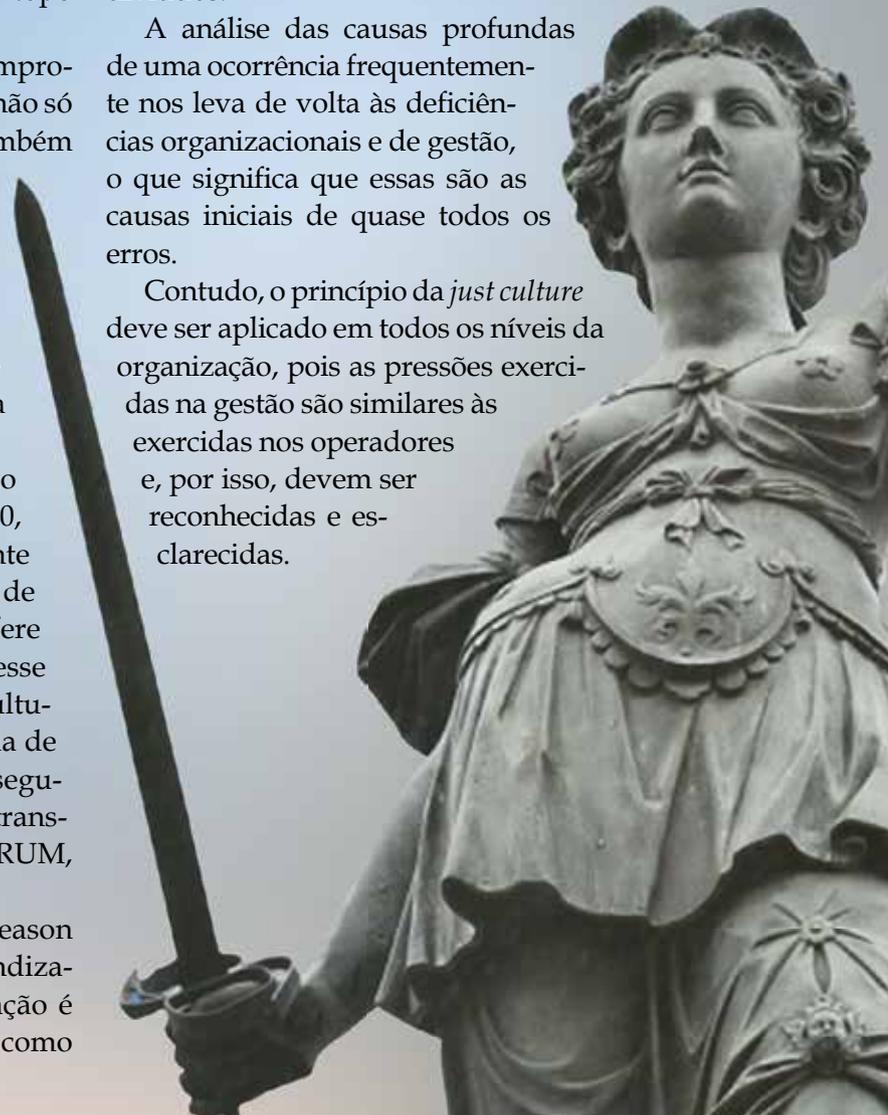
A cultura de segurança, de acordo com Reason (1997), é uma cultura de reportes, de aprendizagem, em que a segurança de uma organização é a prioridade. A organização deve assim ter como

objetivo principal recolher o máximo de informação possível a esse respeito.

Para que esse ambiente se desenvolva de maneira sadia, devemos extinguir a ideia da *no blame culture* (cultura da não culpabilidade), substituindo-a pela *just culture* (cultura justa), entendendo-se que a responsabilidade só deve ser atribuída àqueles que tenham sido imprudentes ou claramente negligentes na execução do seu trabalho; frisando-se que a *just culture* não retira as responsabilidades dos indivíduos.

A análise das causas profundas de uma ocorrência frequentemente nos leva de volta às deficiências organizacionais e de gestão, o que significa que essas são as causas iniciais de quase todos os erros.

Contudo, o princípio da *just culture* deve ser aplicado em todos os níveis da organização, pois as pressões exercidas na gestão são similares às exercidas nos operadores e, por isso, devem ser reconhecidas e esclarecidas.





É possível que os sistemas de gestão de segurança – *Safety Management Systems* (SMS) – precisem ser modificados, não só para reduzir as falhas na base, mas também no topo das organizações.

É sabido que uma grande proporção de atos inseguros (lapsos/erros, que até os mais competentes podem cometer) não é repreendida; porque, na realidade, não há muita informação acerca dos benefícios corretivos ou preventivos alcançados para punir os autores.

No entanto, o conceito de *blame free* (livre de culpa) tem duas fraquezas sérias. Em primeiro lugar, aparece a omissão, ou pelo menos a falha, em não confrontar os indivíduos que, inteira e repetidamente, vão adotar comportamentos perigosos, os quais a maioria dos profissionais de segurança de voo reconhecem como sendo a provável causa do aumento do risco e/ou do surgimento de situações perigosas. Em segundo lugar, não se consegue atingir o objetivo principal, que é a distinção entre os atos inseguros (negligentes ou impensados).

Qualquer informação de segurança, para ser efetiva, depende da vontade de participação dos trabalhadores da “linha da frente”, que estão em contato direto com o perigo.

No ramo de atividade aérea, esses trabalhadores são os controladores de tráfego aéreo, os pilotos, a tripulação de cabine, o pessoal da manutenção, o pessoal que presta serviço de assistência em escala, e outros que podem prover informações acerca dos problemas de segurança na aviação e das possíveis soluções para esses problemas.

Reason (1997) descreve a *just culture* como uma atmosfera de confiança, em que as pessoas são encorajadas, e até recompensadas, a providenciar informação essencial relacionada com os aspectos de segurança. Mas as organizações também devem ser claras no que concerne à linha de separação entre comportamento aceitável e inaceitável. Uma cultura de reporte efetiva depende de como a organização lida com a responsabilidade e a punição. Sob este prisma, a *no blame culture* não é nem praticável nem desejável.

A *just culture* sustenta-se na aprendizagem através dos atos inseguros, pois o primeiro objetivo de qualquer gestor é aumentar, simultaneamente, a segurança e a produtividade.

Quaisquer assuntos relacionados à segurança, especialmente os erros humanos ou organizacionais, devem ser considerados como valiosas oportunidades para melhorar as operações (através da experiência, do *feedback* e das lições aprendidas).

As organizações precisam compreender e aprender que os profissionais no fim da linha (operadores e trabalhadores da “linha da frente”) não são, usualmente, os instigadores dos incidentes e acidentes, sendo muito provável que “herdem” situações perigosas desenvolvidas durante um longo período de tempo.

A partilha de informação gera conhecimento, confiança e comprometimento, o que certamente contribui para o incremento da prevenção. Já o seu bloqueio, restringe a coleta e atenta contra a segurança.

Portanto, para que se implemente uma cultura organizacional justa e segura, é necessário que as organizações reconheçam, em primeiro lugar, que o erro humano nunca será totalmente eliminado, só moderado; e, em segundo lugar, que, para combater o erro humano, é necessário buscar condições de trabalho justas e seguras. 🐦