



A DISCIPLINA OPERACIONAL COMO UM FATOR NA MUDANÇA DE CULTURA DE UMA EMPRESA

Autor: Elísio Carvalho Silva

Data: 30/08/2010

A Disciplina Operacional (DO) pode ser definida como os princípios, atitudes e valores da organização e dos indivíduos que influenciam diretamente na segurança, qualidade e eficácia das operações. Portanto, a DO não se atém apenas ao gerenciamento de segurança e saúde, mas contribui, também, para a excelência do negócio através do aumento da qualidade e produtividade, redução de custos e resíduos. Walter (2002) vai mais além, diz que a DO é um padrão consistente de escolha de comportamentos desejáveis que suporta o sucesso das atividades humanas. Trask (1990) sustenta que é o conhecimento e entendimento de milhares de detalhes necessários para operar um sistema com eficiência, confiabilidade e com segurança. Já Klein (2005) define a DO como uma dedicação e comprometimento profundo de cada membro da organização no intuito de executar cada tarefa sempre de maneira correta. Porém, executar significa um processo sistemático e discussões rigorosas de como e o que fazer para atingir objetivos por meio da definição de metas; além disso, para executar com sucesso é essencial que o coração e a alma dos líderes estejam imersos profundamente na companhia (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Percebe-se que é necessário um esforço de todos para se obter a excelência num processo. Ao atingir esse objetivo, todos da organização estarão a fazer sempre as suas tarefas corretas de forma constante. Todavia, os líderes são fundamentais para garantir o sucesso da implantação da DO ao transformar a cultura da organização. Bossidy e Charan (2002) dizem que a cultura de uma empresa é representada pelo comportamento dos seus líderes. Os funcionários se comportarão de acordo com a tolerância e o comportamento dos seus líderes.

A empresa deve verificar quais as práticas, padrões e procedimentos mais adequados para as suas atividades. Aliado a isso, Walter (2002) adiciona que empresas que obtiveram a excelência nos seus processos por intermédio da DO apresentaram quinze características fundamentais: a) ter o senso pessoal de responsabilidade pelas suas ações; b) honrar os seus compromissos; c) buscar resultados baseados em ações efetivas; d) ver problemas como oportunidades para melhorias; e) usar técnicas de gerenciamento adequadas para obter resultados eficientemente; f) respeitar e buscar entender as idéias e pontos de vista dos outros; g) buscar justiça em todas as situações; h) compartilhar reconhecimento com toda a equipe; i) valorizar o seu bem estar (segurança e saúde), dos seus colegas e da comunidade; j) garantir a boa comunicação (falar e ouvir) para que as informações sejam entendidas por todos; k) fazer as tarefas requeridas pela sua posição; l) usar todos os recursos eficientemente; m) assumir o papel de líder quando necessário, e seguir o líder quando apropriado; n) usar os sistemas existentes para atingir os objetivos e melhorá-lo quando necessário; o) confiar que os outros possuem alto grau de DO e tratá-los correspondentemente.

DISCIPLINA OPERACIONAL APLICADA À SEGURANÇA E SAÚDE (S&S)

Disciplina operacional aplicada a S&S significa trabalhar cem por cento do tempo de maneira segura. Isso só é possível se houver um bom sistema de gerenciamento para verificar todos os detalhes relacionados a S&S. Por exemplo, Trask (1990) salienta que não adianta ter apenas um bom sistema de investigação de acidentes, é necessário também possuir um sistema para acompanhamento das ações geradas da investigação para garantir que elas foram implantadas e foram eficazes para evitar a recorrência. Ele ainda diz que a DO está calcada no conhecimento que deve ser transmitido através de treinamentos, procedimentos e documentações bem feitos e de fácil acesso; esta é a forma ideal para transmitir os conhecimentos tácitos de uma organização naqueles explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), os quais irão perdurar por toda a vida da organização, desde quando eles sejam atualizados periodicamente.

Os procedimentos, padrões e instruções significam uma característica principal para a obtenção da excelência em S&S, embora seja um elemento do programa tradicional de segurança. Hansen (1993) acha que o programa tradicional de segurança não evita acidentes e incidentes, porque, pesquisas feitas pela *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) com empresas que possuíam esses programas e com empresas que não possuíam nenhum tipo de programa, não mostraram diferenças significativas. Portanto, conforme o autor, existe um forte indicativo que o programa tradicional de segurança não reduz acidente. O autor salienta que é possível que esse resultado seja proveniente do comportamento da liderança: “a liderança de linha abdica a sua responsabilidade chave e ignora o seu papel fundamental e crítico na prevenção de acidente” (HANSEN, 1993). Talvez, os líderes achem que o programa da empresa, exclusivamente, é a solução da gestão em S&S. A conclusão que se chega é que além dos programas tradicionais (reuniões de segurança, procedimentos, *slogans*, campanhas, comitê de segurança, dentre outros) são necessárias outras ações para se obter a excelência em S&S. Daí surge a DO, que é um conjunto de ações para ajudar uma empresa a atingir o ápice da gestão em S&S. Abaixo, estão relacionados dez elementos propostos neste artigo para uma organização possuir excelência em S&S:

- a) Liderança e definição de responsabilidades;
- b) Determinação de objetivos e metas para S&S;
- c) Todos honrarem os compromissos que foram discutidos e acertados;
- d) Possuir documentações e procedimentos atualizados;
- e) Não são tolerados atalhos em procedimentos e regras de S&S;
- f) Disponibilizar recursos suficientes e os utilizar de forma eficiente;
- g) Reconhecer as ações positivas por equipe ou individuais;
- h) Proporcionar uma comunicação eficaz;
- i) Possuir forte trabalho em equipe. Envolver os empregados;
- j) Garantir o processo de melhoria contínua.

Para mais detalhes consulte a ECS Consultorias.

Referências

BOSSIDY L.; CHARAN, R. **Execution: The Discipline of Getting Things Done**. New York: Crown Business, 2002. 269 p.



HANSEN, L. L. **Safety Management: A Call for (R)evolution.** American Society of Safety Engineers. Março 1993. Disponível em:

<http://www.12hsos.com/pdf/Revolution.PDF>. Acesso em: 10 jan. 2009.

HANSEN, L. L. The Architecture of Safety. Professional Safety Magazine, 2000.

Disponível em: http://www.12hsos.com/publications/architecture_of_safety.pdf. Acesso em 21 jan. 2009.

KLEIN, J. A. **Operational Discipline in the Workplace.** Process Safety Progress, Vol.24, No.4, 2005.

TRASK, M. N. **Operating Discipline.** Plant/Operations Progress, Vol. 9, No. 3, 1990.

WALTER, R. J.. **Discovering Operational Discipline.** 1st Amherst: Hrd Press, Inc., 2002. 73 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company:** How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. 1st New York: Oxford University Press Inc, 1995. 284 p.