



Administrando A Quebra de Regras *Kit de Ferramentas*

1.0 Introdução

O que vem a ser Coração e Mentes?

O projeto Coração e Mentes teve início em 1998 para promover a compreensão e o desenvolvimento da motivação de segurança no trabalho. Um século de conhecimento científico sobre como e porque as pessoas se comportam de uma determinada forma foi compactado em brochuras para serem usadas diariamente no trabalho. Essas brochuras podem ser usadas por você e sua equipe, sem a necessidade de qualquer outro tipo de treinamento. Ao contrário, elas têm o objetivo de dar menos trabalho, e o mais importante, serem agradáveis e prazerosas ao serem usadas.

Como Usar Esta Brochura

Esta brochura irá ensiná-lo a compreender porque as pessoas quebram as regras, e assim, a administrar e mudar este cenário. Ela apresenta informações introdutórias, exercícios em equipe, com o auxílio de questionários e do Modelo para Alcançar as Expectativas. Outras informações como a apresentação do programa PowerPoint e *flipcharts* que podem ser impressos, podem ser encontrados no site do Instituto de Energia. O processo passo a passo nas páginas centrais descreve como usar as reuniões de equipe com o propósito de detectar os problemas relacionados à quebra de regras e solucioná-los. As técnicas apresentadas nesta brochura foram especialmente desenvolvidas para equipes de trabalho em conjunto, para as pessoas que executam o mesmo tipo de trabalho, que seguem os mesmos procedimentos ou têm o mesmo negócio.

O processo pode ser realizado em uma única sessão de 6 a 8 horas, embora seja aconselhável em pequenas etapas, logo após a introdução inicial. Assim que uma série de problemas tenha sido identificada, os primeiros passos das sessões subsequentes com a mesma equipe podem ser pulados para acelerar o andamento do processo. Estas pequenas sessões podem levar de 15 a 60 minutos em reuniões matinais ou de segurança, e serem realizadas regularmente por um período prolongado para causar mudança no comportamento das pessoas.

Os exercícios devem ser realizados em uma atmosfera de plena confiança e honestidade. O fato de quebrar as regras pode parecer ameaçador para alguns indivíduos, portanto, deve-se firmar um compromisso antecipadamente, garantindo que não haverá nenhuma consequência para aqueles que admitirem já terem feito isso anteriormente. Para a obtenção de resultados satisfatórios, os participantes precisam executar o mesmo tipo de trabalho, ter regras ou procedimentos em comum, e ter claro para si mesmos a necessidade da abordagem da quebra de regras. Para os exercícios realizados em pequenos grupos, as equipes precisam incluir as pessoas que experienciam o problema de primeira mão, quando se sentem obrigadas a quebrar regras, além dos seus próprios gerentes e supervisores, já que podem ser uma das fontes dos problemas relacionados às quebras de regras. É melhor quando o supervisor de linha da equipe facilita os exercícios para que as soluções sejam rapidamente colocadas em prática.

A gerência deve assegurar que os planos de ação oferecerão suporte quando for necessário, e que os avanços propostos serão implementados dentro de um limite de tempo acordado.

Por que as violações são perigosas?

- Um ajudante caminha atrás de um caminhão sem ter informado ao motorista (violação). O motorista dá marcha ré por engano (erro), e atropela o ajudante.
- Um supervisor de manutenção decide continuar a produção sem ter feito uma isolação elétrica necessária (violação). Um operador, sabendo que a manutenção está sendo executada, resolve fazer um outro conserto, pensando que o processo está isolado (erro), e é eletrocutado.
- Os passageiros de um carro, sem usarem seus cintos de segurança (violação), são mortos quando o motorista atinge um obstáculo (erro), encapota o veículo e são jogados para fora em alta velocidade.

**Quando o risco está presente:
Violação + Erro = DESASTRE**

As regras e os procedimentos formam uma das maiores barreiras existentes entre os perigos e os eventos indesejáveis. Há três formas para as pessoas contornarem tais barreiras. Elas podem deixar de fazer aquilo que desejavam – erros como deslizos, ou fazer a coisa errada por engano, ou ainda, podem quebrar as regras intencionalmente (violação), que vem a ser o tópico desta brochura. Quando as pessoas deixam de seguir um procedimento (quebra de regras), por qualquer motivo, remove-se o controle essencial da responsabilidade do Sistema de Gestão SST (SG – SST).

O não cumprimento de um procedimento, que geralmente parece ser por um bom motivo, não é necessariamente desastroso, embora possa vir a ser. Falhas múltiplas são necessárias para que um acidente ocorra, e o elemento perigoso nesses casos é a quebra de uma regra, a violação, sem que as outras pessoas sejam notificadas de que supostamente haverá outras barreiras pela frente. Sem comunicação, uma outra pessoa ainda pode remover uma outra barreira. Quando um perigo está presente, a combinação de um simples deslizos, lapso, ou perigo técnico abre espaço para o desastre.

Conteúdo

1	Introdução às Quebras de Regras	2
2	Tipos de Quebras de Regras	4
3	Procedimentos	6
4	Achando seu caminho: Passo a Passo	8
5	Dicas e soluções	10
6	O comportamento traz Conseqüências	12
7	Criando Conformidade	14

É impossível ou indesejável apresentar um procedimento para cada situação, mas escrever ou mudar os procedimentos é uma solução natural para os problemas, principalmente depois de um incidente. Isto geralmente leva a procedimentos e normas complicados que são constantemente difíceis de serem seguidos, que são vistos como desnecessários ou até mesmo irrelevantes. Essas normas deveriam ser regularmente desafiadas e estarem abertas às sugestões construtivas a respeito de como “melhorar” o modo de fazer as coisas. Sem o desafio, as pessoas passam a aceitar a quebra de regras, o que debilita aquelas que jamais poderiam ser violadas.

Existem algumas regras que são resultantes de experiências amargas. Exemplos desses maus comportamentos são a falta do cinto de segurança no volante e a influência do álcool e drogas no trabalho. Essas regras constituem uma área que deve ser evitada, e devem ser obedecidas para que você mantenha seu emprego. O debate sobre essas regras deve concentrar-se em como assegurar a conformidade com elas e não no quanto elas são apropriadas. Muitas outras regras e procedimentos podem ser mudados.

Por que as pessoas violam as regras?

Quem comete violações? – Lobos e Ovelhas

As pessoas podem ser caracterizadas como Ovelhas ou Lobos. As ovelhas são as guardiãs dos altos padrões e sentem-se incomodadas quando precisam quebrar as regras. Os lobos, em contraste, são pessoas empreendedoras, que pensam que têm o controle da situação e sempre passam por cima das regras para verem o trabalho pronto. As organizações bem-sucedidas necessitam de ovelhas e lobos para operarem com lucro e sustentabilidade.

As ovelhas tendem a seguir as regras porque elas estão lá, e seguirão as ruínas ou inapropriadas da mesma forma. Portanto, você pode estar certo de que as Ovelhas têm os melhores procedimentos à disposição para evitarem que os problemas sejam criados involuntariamente.

Os lobos tomam as decisões que lhes forem convenientes em um determinado momento. A parte mais perigosa da equação “Violação + ERRO = Desastre” advém do fato de que outras pessoas assumem que as regras e os procedimentos são seguidos ao pé da letra, inclusive os próprios lobos. Por os lobos serem essenciais, porém perigosos, é vital que toda organização tenha um “Sistema eficiente de Gestão voltado para Lobos”.

As soluções mais eficientes são:

- Comunicação contínua
- Planejamento futuro satisfatório
- Procedimentos atualizados para refletir a sua prática enquanto os perigos ainda estiverem sob controle
- Oferecer uma forma que possibilite a realização de mudanças nos procedimentos a curto prazo, mantendo a gerência/supervisão informadas.

Se os procedimentos forem bons, até mesmo os lobos irão segui-los.

O Coquetel Letal

Vários fatores reunidos, denominados O Coquetel Letal, explicam porque as pessoas quebram as regras. O *Questionário sobre as Condições no Local de Trabalho* visa medir o quanto dos quatro componentes pode estar presente na organização.

Expectativa – “Tive de quebrar as regras para terminar o trabalho da última vez, e nada mudou desde então”. Para prever se alguém irá cometer uma violação futuramente, é melhor perguntar-lhe se espera ter de quebrar as regras. A causa desta ação pode ser diagnosticada através do *Questionário sobre Práticas e Procedimentos*, particularmente o nível de violações Situacionais.

Planejamento – A quebra de regras é uma resposta natural ao planejamento insatisfatório e inadequado. As pessoas envolvidas em um determinado trabalho é que são as peritas no seu planejamento. Elas podem estar mais envolvidas na praticabilidade do planejamento e possuem as fontes necessárias para realizá-lo.

Oportunidade – Um bom gerente ou supervisor busca oportunidades e as incluem em seu programa de trabalho. Os problemas surgem quando as oportunidades são agarradas subitamente, sem ao menos serem discutidas com as pessoas envolvidas se houve alguma mudança nos riscos.

Poder – Quanto mais experiente e capacitada uma pessoa for, mais poderosa ela se sentirá, embora isso não passe de uma ilusão. As pessoas que se consideram poderosas e com controle, estão mais propensas a cometer violações. Certifique-se de essas pessoas poderosas sejam motivadas para seguirem as regras ou para entenderem que as regras são a melhor forma de se trabalhar e para acreditarem no fato.

Normas Pessoais – O Antídoto

As normas pessoais medem as atitudes profissionais que propiciam uma defesa pessoal contra os componentes do Coquetel Letal. Boas normas pessoais afastam os Lobos de caírem em tentação. Elas são difíceis de serem atingidas rapidamente, mas vale a pena saber o quanto são importantes. Discuta quais são as normas pessoais e os padrões dos indivíduos para conseguir ter um local de trabalho aceitável. Elas contam com o apoio das ações da gerência e da supervisão?

Questionários – Qual a dimensão dos problemas?

Dois questionários acompanham esta brochura:

1. O *Questionário sobre Práticas e Procedimentos* possibilitam que as equipes identifiquem o tipo de quebra de regra específica e o que está ocorrendo. Este questionário baseia-se no trabalho desenvolvido para o Órgão Executivo de Saúde e Segurança do Reino Unido, e fornece informações que podem ser usadas como foco das discussões (nos exercícios das páginas centrais).
2. O *Questionário sobre as Condições no Local de Trabalho* examina quais componentes do Coquetel Letal estão presentes. Mesmo que a quebra de regras não pareça ser um problema óbvio, este questionário auxilia a identificar as áreas potenciais com problemas.

O *Questionário sobre as Condições no Local de Trabalho* também oferece uma estatística do número de lobos e ovelhas existentes no local de trabalho. Contudo, embora a seleção das pessoas não seja uma solução, podemos levar em conta que tanto os lobos quanto as ovelhas são essenciais para o bom funcionamento e a segurança de um negócio. A solução é entender o que você tem em mãos e saber fazer uso disso para administrar de forma eficiente e que atenda aos dois grupos.

2.0 Tipos de Quebra de Regras

Esta seção apresenta os diferentes tipos de quebras de regras (violações). Existem tipos distintos de violações, com diferentes causas. As pessoas podem não conhecer as regras (não intencional), podem não estar preparadas para um determinado trabalho (situacional), podem ter outras razões pela sua falta de conformidade (otimização), ou por se encontrarem em situações inusitadas (excepcional). Para obter outras definições, leia os artigos *Conseqüências relacionadas com os Comportamentos Esperados e Exemplares* e *Conseqüências relacionadas com Erros e Violações*.

2.1 Não Intencional (Compreensão)

As pessoas não sabem aplicar os procedimentos

Os problemas podem surgir devido à linguagem difícil dos procedimentos, às várias referências cruzadas, e a falha por não considerarem o nível dos usuários ao elaborarem procedimentos.

Não Intencional – (Consciência)

As pessoas agem como se não houvesse procedimentos

Se os procedimentos não estiverem disponíveis e à vista, ou se as pessoas não estiverem suficientemente familiarizadas com eles, acabarão agindo como se eles não existissem.

2.3 Situacional (Impossível de realizar)

É impossível realizar um trabalho se seguirmos rigidamente os procedimentos

Algumas violações ocorrem quando existe uma brecha entre o que é requisitado pelas regras dos procedimentos e o que está disponível ou é possível de ser feito. A falta de recursos locais, ou a falha ao compreender as verdadeiras condições de trabalho podem aumentar a pressão para violar as regras com o propósito de concluir uma tarefa e alcançar as metas esperadas.

2.4 Otimização (Posso Fazer Melhor)

Às vezes, é possível realizar uma tarefa com mais rapidez, conveniência ou pelo simples fato de desobedecer às regras ser excitante

A otimização pode ocorrer na forma de benefícios de cada indivíduo ou organizacionais. As *Violações de Otimização Organizacional* visam alcançar metas organizacionais, tais como reduzir as paralisações e manter a produção em funcionamento. Esta pode ser considerada uma forma de agradar o chefe. As *Violações de Otimização Individual* visam alcançar metas pessoais - como ter menos tarefas para executar ou ir para casa mais cedo. Os incentivos, como por exemplo, um bônus por se cumprir as metas, podem encorajar qualquer uma das duas Violações de Otimização.

É importante observar que as violações relacionadas com os benefícios organizacionais podem servir de base para o aumento de produção e para a segurança se forem abordadas com clareza, comunicadas, discutidas e aceitas.

2.5 Excepcional

As pessoas têm de solucionar problemas pela primeira vez e deixam de seguir a boa prática

Em situações novas de dificuldade ou de risco, é possível que não haja orientação processual ou experiências. Este tipo de violação pode ser mais freqüente com atividades que necessitam de muita resolução de problemas dramáticos, como no caso das respostas emergenciais. É a capacitação, e não os procedimentos, que auxiliará a reduzir a ocorrência de violações incomuns, embora de risco.

2.6 Violações Negligentes

Uma regra foi violada, sem que se pensassem nas suas possíveis conseqüências

Em muitos poucos casos, as pessoas cometem violações sem pensar ou mesmo se preocupar com as possíveis conseqüências. Essas violações fogem do objetivo desta brochura, e deveriam ser investigadas e corrigidas através de diretrizes locais ou procedimentos criminais.

2.7 Violações Rotineiras

As regras são quebradas porque as pessoas pensam que são irrelevantes ou por deixarem de avaliar os perigos

Quaisquer dessas violações, exceto as excepcionais, podem ocorrer rotineiramente, com todas as pessoas ou com um único indivíduo. Isto ressalta o fato de que há uma discussão em torno de uma regra em particular ou um indivíduo, ou o esforço em seguir tais regras pode parecer maior do que os benefícios aparentes. É importante saber se uma regra é violada rotineiramente ou não porque os gerentes e supervisores podem estar sabendo do problema, mas não estarem fazendo nada a esse respeito, ou ainda, por não estarem a par do problema (da violação da regra), quando na verdade, deveriam saber o que estava ocorrendo, por ser parte de suas obrigações. A natureza rotineira de uma violação pode ser um problema por si só, pois se cria uma cultura que tolera a criação de outras violações. Em caso de violações rotineiras, também é preciso identificá-las e solucioná-las.

Tipo de Violação	Causas Principais	Principais Soluções
Não Intencional <i>Compreensão</i>	Redação ruim Complexidade Falha por não considerar os usuários finais	Reescrever (usar línguas maternas e melhorar a lógica) Reduzir as referências cruzadas Envolver os usuários finais no melhoramento
Não Intencional <i>Consciência</i>	Treinamento Ruim Falta de disponibilidade no local	Testar o conhecimento ativo das regras e procedimentos Criar fácil acesso
Situacional	Falta de Recursos Falha em compreender as condições de trabalho	Oferecer os recursos necessários (equipamentos, tempo, etc.) Aplicar os procedimentos da variância Criar procedimentos realistas com todos os envolvidos
Otimização <i>Voltada para Benefícios Organizacionais ou Individuais</i>	Pressão externa Conveniência Pessoal Oportunidades	Entender e tratar as causas da pressão A gerência deveria apresentar expectativas mais claras Esclarecer as conseqüências (para os gerentes) Criar regras mais fáceis de serem seguidas Melhorar a capacitação Esclarecer as conseqüências (para os indivíduos em questão)
Excepcional	Situações inesperadas sem regras óbvias Pressão para que os problemas sejam solucionados	Proporcionar treinamento para as situações inesperadas Desenvolver habilidades de consciência situacional Adquirir habilidades genéricas nas soluções de problemas
Rotina	Regras desnecessárias Atitudes indesejáveis em relação à complacência Supervisão fraca	Eliminar as regras (sem deixar de controlar os perigos) Melhorar as atitudes Trabalhar em cima do tipo de violação que se tornou rotineira Esclarecer as conseqüências (para os indivíduos e seus gerentes)

Responsabilidade

A responsabilidade é um fator fundamental para que as expectativas sejam estabelecidas e para que as normas de uma organização e dos indivíduos pertencentes a ela sejam mantidas. As regras precisam ser seguidas; todos os indivíduos têm a responsabilidade de assim fazê-lo, para a sua própria segurança e a dos seus colegas. A integridade do sistema está alicerçada na suposição de que as regras serão seguidas.

Todos têm a responsabilidade de assegurar que as melhores regras e procedimentos existem para serem obedecidos juntamente com os colegas, subordinados e superiores. Se os superiores quebrarem as regras, seus funcionários estarão mais propensos a seguirem os seus exemplos. Se as pessoas ignorarem os indivíduos enquanto quebrarem as regras, elas passarão a mensagem que não consideram tais regras essenciais, e possivelmente, que todas as outras regras também não têm importância. O ato de ignorar os outros ao quebrarem as regras é, por si só, uma violação da boa prática.

Há dois níveis de responsabilidade relacionados à quebra de regras:

1. A responsabilidade gerencial para assegurar que o processo contínuo de desafiar as regras e procedimentos está em execução. Os gerentes são responsáveis por oferecer regras e procedimentos claros e sem ambigüidade. Quando os problemas são relatados, é essencial dar-lhes atenção e procurar solucioná-los. Só dizer para as pessoas seguirem as regras não funciona.
2. A responsabilidade que cada indivíduo tem pelo seu comportamento e dos seus colegas é um exemplo para ser seguido. Quando os problemas forem detectados, precisam ser relatados (veja 1) e não simplesmente serem abordados como foco de reclamações.

Quando as expectativas são claras e exploráveis, deverá haver conseqüências positivas para alcançá-las e superá-las, e negativas no caso delas não serem alcançadas. Uma estrutura sobre as conseqüências apropriadas para ambos, Indivíduos e Gerentes, é apresentada na Seção 6.

3.0 Procedimentos

A resolução de problemas necessitará da reelaboração, ou no mínimo, da reescrita das regras e procedimentos existentes. Alternadamente, eles são substituídos pela competência das pessoas envolvidas no processo. Uma outra solução possível é designar a necessidade de um procedimento. Um exemplo que combina a reescrita com o uso de capacitação eficiente é o da aplicação de controle de variância (veja na Caixa B), que mostra como é impossível de se alcançar os requisitos de uma regra ou procedimento. Em todos os casos, as expectativas em relação à conformidade devem estar claras.

O que você pode fazer?

Há uma seqüência natural para melhorar a segurança através da conformidade dos procedimentos. Centralize a atenção nos tipos mais comuns de violações e:

- Certifique-se de que as regras existentes estão corretas, disponíveis, são compreensíveis e realmente compreendidas
- Descarte as regras desnecessárias
- Certifique-se de que os recursos e as circunstâncias façam com que as regras sejam seguidas
- Recompense os indivíduos pela obediência às regras
- Encoraje as pessoas para usarem as suas iniciativas sem precisarem correr riscos
- Avalie regularmente o progresso com as equipes para assegurar que os melhoramentos estarão funcionando

A maioria dos fatores que propiciam a quebra de regras precisa ser eliminada, o que dificulta mais para que as violações continuem ocorrendo. A execução consistente e justa das regras estimula a conformidade continuada.

Melhorando os Procedimentos

A primeira questão a ser considerada é: Afinal de contas, por que temos regras e procedimentos? A Caixa A apresenta as razões para os procedimentos existirem. A primeira delas é para assegurar operações seguras. É melhor eliminar um procedimento, cuja motivação não seja clara e que não apresente relação direta com riscos ou com qualquer outra justificativa consistente. Ele certamente será quebrado e permitirá que outras regras cruciais sejam violadas futuramente.

A Caixa B apresenta os diferentes níveis de procedimentos. A questão neste caso é: O nível está apropriado para aqueles que terão de seguir uma regra ou procedimento? Muitos detalhes levam as pessoas a passarem por cima das regras, como no caso da pouca aptidão de um indivíduo para interpretar as diretrizes em determinadas circunstâncias, uma tarefa difícil para aqueles menos capacitados.

A quebra de regras não será um problema quando houver apenas bons procedimentos que todos poderão entender e desejarem seguir (Caixas C, D e E). Levar em consideração quais pessoas que terão de seguir uma regra ou um procedimento ajuda a colocar os requisitos de competência em perspectiva. O uso dos três níveis de procedimentos ajuda os redatores dos procedimentos a definir exatamente que tipo de procedimento é almejado e a especificar que tipo de avaliação de conhecimento do usuário é necessário na prática.

Razões para o uso dos Procedimentos

A

As pessoas são falíveis, se esquecem e nem sempre conseguem refletir diante de problemas complicados. Os procedimentos ajudam as pessoas a lembrarem o que é importante.

- A maioria das tarefas é extremamente complicada para que todos os seus passos sejam auto-evidentes
- As informações necessárias para realizar as tarefas corretamente podem ser muito extensas para serem lembradas
- Verificações de segurança e requisitos de isolamento específicos nem sempre são óbvios
- Registre o que é vital para que a operação seja segura e eficiente
- Defina a ordem na qual os passos serão seguidos quando existirem outras possíveis alternativas seqüentes
- Defina práticas comuns de trabalho para evitar interações inesperadas
- Certifique-se de que "todos estejam desempenhando o mesmo papel" (por ex.: todos estão dirigindo do mesmo lado da estrada, pois desta forma, todos estarão seguros)
- Passe as informações padronizadas de um indivíduo para os outros, já que as pessoas mudam mais do que as tarefas

Três níveis de Procedimentos

B

Os níveis determinam o tipo de treinamento que os usuários irão receber. Espera-se que os indivíduos com alto nível de instrução operem nos níveis de Diretrizes e Descrição. Os operadores menos instruídos podem precisar de mais controle na forma de Instruções das Tarefas.

Regras e Diretrizes

- Defina parâmetros operacionais que possam ser aceitos
- Defina a Boa Prática
- Assuma um nível de competência operacional para que eles mesmos possam decidir o que fazer

Descrições das Tarefas

- Operar de acordo com as Diretrizes
- Descrever os passos, as ações e as seqüências que possam ser consultivas e não simplesmente prescritivas
- Geralmente necessita de coordenação, com o envolvimento de mais de mais de uma pessoa na ação

Instruções das Tarefas

- Requisitos por etapas
- Para serem usadas em situações críticas e complexas
- Destinadas aos operadores com menos capacitação básica
- Geralmente requisitadas por lei

Os procedimentos podem tanto originar como solucionar problemas C

- Muitos procedimentos são fáceis no início, mas se complicam na medida em que os incidentes aparecem, e acabam tornando-se inoperáveis com o passar do tempo
- Os redatores dos procedimentos fazem suposições errôneas sobre as pessoas que os utilizarão
- Os responsáveis pela elaboração dos procedimentos geralmente acreditam que as pessoas podem resolver os problemas que eles propuseram, portanto, alguns desses procedimentos acabam sendo uma solução fácil para um problema difícil
- Os redatores dos procedimentos precisam estar alertas para não passarem o nível errado para as pessoas erradas.

Procedimento para redigir um bom procedimento D

Um bom procedimento é claro, tem um propósito, é direcionado para o nível apropriado dos seus usuários e compreendido por eles, além de ser considerado válido.

- *Escrever seus próprios procedimentos* – soluciona o problema da suposição e limita a complexidade (as pessoas que escrevem seus próprios procedimentos não os complica muito)
- *Verifique o que acontece na prática* – ninguém é perfeito; procedimentos perfeitos também não existem
- *Ao escrever, tenha os erros humanos em mente*, ao invés de imaginar que eles não ocorrerão
- *Defina o usuário* – pergunte-se se um procedimento é realmente necessário
- *Especifique os requisitos críticos de SST através do uso da análise dos requisitos Operacionais e de Risco*
- *Verifique qual nível é apropriado para o usuário* – Diretrizes, Descrição ou Instruções das Tarefas
- *Identifique as atividades que possuem uma seqüência crítica* – elas estão na ordem correta?
- *Coloque lembretes próximos da ação* – listas de verificação podem ser colocadas no equipamento
- *Envie o procedimento aos gerentes, supervisores e usuários finais para ser analisado*
- *Experimente você mesmo praticá-los* – você consegue alcançar o objetivo?
- *Defina critérios de verificação* – escrever um procedimento é apenas o começo do processo

Maneiras de melhorar os procedimentos e reduzir a quebra de regras E

- **Elimine os Procedimentos** – Quando os procedimentos não controlam um perigo significativo, e não há interação com outros requisitos, recomenda-se eliminá-los ou transformá-los em uma Diretriz
- **Reescreva os Procedimentos** – Os procedimentos mal redigidos, que geralmente deixam de levar em consideração os fatores humanos, deveriam ser reescritos para serem mais fáceis de serem seguidos
- **Reelaboração do Trabalho** – Procure reelaborar os trabalhos no caso daqueles especialmente chatos e monótonos, em que surgem as violações por causa da necessidade de variedade e alívio causada pelo tédio. Há três tipos principais de melhoramentos: a expansão do trabalho, o seu enriquecimento e as equipes flexíveis de trabalho, e o revezamento de trabalho
- **Envolvimento da Força de Trabalho** – Envolver os funcionários no processo de redigir e avaliar seus próprios procedimentos, principalmente aqueles que são bem treinados. O ato de dar-lhes poder para usarem seu conhecimento para o desenvolvimento de regras no trabalho, que são aprovadas pelo pessoal superior, demonstra um alto índice de comprometimento à conformidade das regras. Os membros da equipe demonstram conformidade em relação às suas próprias regras
- **Permissões de Variância** – É possível reconhecer os problemas com antecedência para que a segurança e a integridade sejam asseguradas. As regras podem variar, assim que os riscos tiverem sido avaliados, as barreiras estão prontas, e todos estarão informados
- **Reforço** – Providencie incentivos pela conformidade das regras. Isto, ao invés de punir os indivíduos, propicia adesão às regras. Os supervisores locais influenciam os funcionários ao reconhecerem publicamente aqueles que obedecem às regras em circunstâncias difíceis ou que ofereçam alternativas de segurança às regras

4.0 Encontrando seu caminho: Passo a Passo

4.1 Como Supervisor de Linha, comece por criar um caso a ser mudado

- Este *kit* de ferramentas **foi desenvolvido para ser usado exclusivamente com equipes que tenham regras e procedimentos em comum**
- Se quiser identificar algumas das causas das quebras de regras, você poderá distribuir o Questionário relacionado com das Condições do Local de Trabalho com antecedência
- Cada caixa nesta página central corresponde a um exercício à parte. Eles podem ser executados na forma de um *workshop*, em reuniões regulares sobre segurança, que podem acontecer antes do expediente
- Convide de 5 a 20 pessoas para trabalharem em equipe com as medidas de melhoramento
- Divida o grupo em equipes (de 4 a 6 pessoas) para focar a atenção em trabalhos, disciplinas ou áreas específicas depois de terem completado o questionário sobre Procedimentos e Práticas

4.2 Apresentação de exemplo no website

Os tópicos abaixo podem ser divididos em várias apresentações pequenas, e serem discutidos ao longo de várias reuniões para que as pessoas sintam-se confortáveis para abordar a quebra de regras.

- Crie sua própria apresentação e aborde alguns dos tópicos abaixo. **Use exemplos do próprio local de trabalho** com os quais os participantes estão familiarizados ou:
 - Identifique assuntos locais que estão relacionados com a quebra de regras extraídas das análises de acidentes, revise os relatórios ou os sistemas de observação de segurança, que mostrem que a quebra de regras vem a ser um assunto para ser levado em consideração por essa equipe. Antes de passar informação, pergunte se a quebra de regras é um assunto para discussão nesse caso específico e porque é importante.
 - Discuta a importância da conformidade, porque as violações são perigosas, e também descreva a relação entre as barreiras e os controles – “O Modelo do Queijo Suíço”
 - Discuta quantas pessoas quebram as regras (com as mãos levantadas) e pergunte com que frequência. Se for difícil para elas responderem, pergunte sobre as violações cometidas por outras pessoas
 - Conte a estória dos Lobos e as Ovelhas (Quem é qual deles no grupo?)
- Pergunte por que as pessoas quebram regras. Anote todas as sugestões em um *flipchart*, e caso os membros sintam-se à vontade, aborde o que acontece em suas equipes
- Introduza os tipos de violações e compare-os às respostas no *flipchart* – as respostas sempre se ajustarão aos tipos de violações da brochura

Porque quebrar as regras

Agradar o chefe
Realizar as tarefas
As regras estão erradas
O chefe diz que sim
Restrições de Tempo
Por conveniência – facilitar as coisas
Excesso de confiança

4.3 Questionário sobre Procedimentos e Práticas

Este questionário identifica a presença de diferentes tipos de violação.

Um membro da equipe coleta a pontuação individual e calcula a média do grupo para cada um dos seis tipos de violação. A pontuação para cada tipo está relacionada a uma pontuação crítica. Se a média dos itens de um tipo específico for **menor** do que a da “pontuação crítica”, a equipe deverá examinar esse tipo de quebra de regra. Se várias áreas forem identificadas, volte a atenção para as violações Excepcionais, por serem as menos frequentes. Se forem identificadas violações rotineiras, descubra qual era o tipo de violação original antes de ter se tornado rotineira.



A análise e as ferramentas do retorno de informação encontram-se em um website

Escreva a pontuação média do grupo no flipchart

4.4 Discussão

Discuta porque o tipo de violação que foi selecionado para análise posterior apresentou essa pontuação. Primeiramente, centralize a discussão, usando as definições dos problemas associadas com os 3 ou 4 itens mais baixos da pontuação. Escreva as áreas enfocadas no *flipchart*, com o uso das Definições dos Problemas (leia a Seção 5 para as definições dos itens).

Em seguida, os membros da equipe fornecerão exemplos da sua experiência pessoal. As regras ou procedimentos específicos devem ser identificados e escritos no *flipchart*, e não como um procedimento genérico como o da Jornada da Viagem ou Permissão para Trabalhar. O que deve ser levado em consideração é a instrução específica do trabalho dentro de um procedimento genérico.

Pontuação dos Procedimentos e Práticas

Item	Item 1-5	Item 6-10	Item 11-20	Item 21-30	Item 31-35	Item 36-45
Compreensão Não Intencional	14	16	12	25	26	16
Compreensão Não Intencional	11	15	15	38	42	21
Situacional	11	15	23	18	41	44
Omissão	14	16	12	25	26	16
Excepcional	11	15	23	18	41	44
Rotineira	14	16	12	25	26	16
Pontuação Crítica +12	14.4	18.2	38.8	36.4	20.4	31.2

Tipos de Problema

S - alguns procedimentos são muito complicados, não entendo o que é para ser feito
S - alguns procedimentos são realisticamente incorretos

Exemplos Específicos de Regras ou Procedimentos que Levam a uma Pontuação Crítica

Pontuação dos Procedimentos e Práticas

Item	Item 1-5	Item 6-10	Item 11-20	Item 21-30	Item 31-35	Item 36-45
Compreensão Não Intencional	14	16	12	25	26	16
Compreensão Não Intencional	11	15	15	38	42	21
Situacional	11	15	23	18	41	44
Omissão	14	16	12	25	26	16
Excepcional	11	15	23	18	41	44
Rotineira	14	16	12	25	26	16
Pontuação Crítica +12	14.4	18.2	38.8	36.4	20.4	31.2

Tipos de Problema

S - alguns procedimentos são muito complicados, não entendo o que é para ser feito
S - alguns procedimentos são realisticamente incorretos

Exemplos Específicos de Regras ou Procedimentos que Levam a uma Pontuação Crítica

Procedimentos das "operações de usamento"

Precisamos deste procedimento?

Procedimento: procedimento de "permissão de uso"

Perigos controlados através do procedimento: movimento indevido, queda

SIM (Argumentos)

- Este é um argumento
- Também é um argumento
- Argumento

NÃO (Argumentos)

- Este é um argumento
- Também é um argumento
- Argumento

Possíveis soluções

- 5 - Rescrever figuras
- 5 - Remover os anéis

Soluções escolhidas

Rescrever o procedimento juntamente com as pessoas que irão usá-lo, inserir figuras

Assegurando conformidade

4.5 Selecione um procedimento específico e debata a necessidade de tê-lo

- Forme dois grupos com o mesmo número de componentes (quando repetir o processo, troque-os)
- Leve em consideração o propósito do procedimento e quais perigos serão controlados, anote-os no *flipchart*
- Debata – *Precisamos desta regra ou procedimento?* Um grupo terá de argumentar que SIM, o outro, que NÃO
- Os indivíduos escreverão suas razões em cartõzinhos, e os fixarão na coluna relevante do *flipchart*
- Todos os participantes farão um julgamento em conjunto sobre que lado vencerá

4.6 Encontre Soluções para os Procedimentos com Problemas

- Se for concluído no debate que uma regra ou procedimento não é necessário, discuta as conseqüências da sua eliminação. Tenha certeza de que todos os perigos ainda serão controlados e comunique todos os envolvidos
- Se for concluído que uma regra ou procedimento deve ser mantido, vá a Dicas e Soluções (Seção 5) e preencha com as soluções possíveis que estão relacionadas com os itens específicos do questionário, cuja pontuação foi a mais baixa para o tipo de violação em consideração
- Discuta a melhoria e selecione uma solução efetiva para ser acordada por todos
- Insira as soluções escolhidas no *flipchart*
- Se a melhoria de uma regra ou procedimento não for realmente possível, analise as (possíveis formas para que haja complacência no futuro) (Seções 6-7)

4.7 Finalização

- Selecione um curso de **ação** que os participantes acreditem que irá levá-los e outras pessoas também a mostrarem mais conformidade

4.6a Discussão sobre a Pressão do Grupo

Faça com que os colegas criem pressão nos demais componentes para que concordem em obedecer às regras.

Discuta nesta ordem:

1. Que perigos estão sendo controlados?
2. Que tipo de acidente poderia ocorrer?
3. Quais são as vantagens de não haver conformidade para os indivíduos?
4. Vale a pena correr o risco em relação às pessoas que estão envolvidas?
5. Os indivíduos apresentarão conformidade se forem estimulados pelo grupo?
6. Existem alternativas para que haja conformidade às regras?
7. De que maneira o grupo assegurará que haja conformidade?
8. Qual método o grupo escolhe para demonstrar comprometimento?

Peça para cada participante relatar publicamente seu compromisso para fazer o que foi acordado pelo grupo.

4.6b Forçando as Funções

Existe uma maneira de assegurar que haja conformidade diante de uma situação onde as violações não possam ser cometidas (leia a Seção 7.4)?

4.6c Conformidade através das Conseqüências

Discuta as formas mais eficientes para assegurar conformidade, começando com as recompensas, elogios e estímulos. Considere as penalidades um último recurso (Seções 6-7)

Plano de Ação

Ação O que iremos fazer?	
Quem fará?	
Quando será feito?	
Quem irá analisá-lo?	
Quando a análise será realizada?	

5.0 Dicas e Soluções

Alguns dos itens no questionário sobre os procedimentos e práticas foram reescritos para que todos apareçam aqui na forma de relatos de problemas.

Item	Definições dos Problemas	Dicas para a Solução de Problemas Identificados
Violações Não Intencionais - Compreensão	1 As regras não são escritas com linguagem acessível	Reescreva o procedimento para simplificar a linguagem. Certifique-se de que todos que usarem o procedimento o entenderão, e que seja escrito na língua materna dos usuários.
	2 A maioria dos procedimentos é de difícil compreensão	<i>Simplificar a análise racional e lógica do procedimento ou regra para que possa ser compreendida e seguida por todos os usuários.</i>
	3 Alguns procedimentos são muito complicados, portanto, não entendo o que devo fazer.	Melhore a apresentação das informações para minimizar a complexidade interna (as imagens podem substituir os textos, divida-as em etapas para simplificar as instruções, forneça listas de verificação).
	4 Os procedimentos geralmente são redigidos e apresentam muitas referências a outros procedimentos.	<i>Reescreva o procedimento para minimizar as referências cruzadas entre elas, ofereça acesso mais fácil ou indicadores claros em relação às informações necessárias.</i>
	5 Alguns procedimentos estão realisticamente incorretos.	Elimine todas as regras ou procedimentos incorretos e descubra (1) porque os erros persistem e (2) porque esse procedimento incorreto ainda é usado.
Violações Não intencionais - Consciência	6 Não há um sistema que verifica se as pessoas compreendem os procedimentos antes de serem usados.	<i>Insista em verificar o conhecimento do usuário e a compreensão dos procedimentos antes de começar uma tarefa.</i>
	7 É difícil encontrar uma cópia impressa das regras e procedimentos.	Melhore a disponibilidade do procedimento nos locais de trabalho. Pergunte o que realmente precisa estar disponível neles e certifique-se de que esses procedimentos e documentos encontram-se disponíveis.
	8 Às vezes, deparo com um procedimento que não sabia que existia.	<i>Elimine do sistema de treinamento os procedimentos que não são mais relevantes. Insista no fato que os programas de treinamento avaliam o conhecimento com relevância para as tarefas a serem executadas.</i>
	9 Nunca sei quais regras e procedimentos devo aplicar.	Verifique a compreensão, em relação a quando usar os procedimentos entre o pessoal requisitado para usá-los. Analise o programa de treinamento para observar se estão faltando informações vitais.
	10 Tenho procedimentos para tarefas que não precisarei executar.	<i>Elimine ou substitua as regras inapropriadas, óbvias, ou sem utilidade ex: Não escorregue – não cause acidentes neste local). Verifique os requisitos de capacitação contra SST-MS.</i>
Violações Situacional	11 Os compromissos agendados geralmente não permitem que eu tenha tempo necessário para executar as tarefas de acordo com os procedimentos.	Melhore o planejamento para assegurar-se de que há tempo disponível para trabalhar de acordo com as regras. Permita que as variâncias sejam executadas por pessoal capacitado.
	12 Nem sempre é possível ter os equipamentos necessários para o trabalho, de acordo com as regras.	<i>Planeje para que os equipamentos especificados no procedimento estejam disponíveis. Reelabore o procedimento, tendo em mente os equipamentos alternativos.</i>
	13 Às vezes, as condições no local de trabalho impedem-me de trabalhar de acordo com as regras.	Reelabore o procedimento de acordo com as condições ruins ocasionais (meteorologia, longas horas, etc.). Considere permitir variações que dependam de condições especiais e proporcionem segurança ao mesmo tempo.
	14 Há recompensas por algumas regras que são ignoradas.	<i>Defina as capacitações para ter certeza de que as verificações e planejamentos necessários sejam realizados. Execute supervisão adequada na forma de estímulo.</i>
	15 Existem circunstâncias em que os gerentes apóiam a quebra de regras.	Melhore o planejamento, reelabore o procedimento ou permita variâncias para que os problemas possam ser solucionados no local com permissão explícita.
	16 Às vezes, a redução no quadro de funcionários resulta na quebra de regras para se alcançar a meta.	<i>Designe pessoas suficientes para executar todo o trabalho (ex: verificações, etapas) através do melhoramento no planejamento. Se faltarem funcionários excepcionalmente, assegure a segurança com menos pessoas (ex: permita que haja um procedimento de variância).</i>
	17 Muitos procedimentos são difíceis de serem aplicados adequadamente.	Melhore o planejamento para assegurar que haja um número suficiente de pessoas qualificadas à disposição. Reelabore as necessidades para que se ajustem aos recursos disponíveis. Simplifique o procedimento se for possível.
	18 Os supervisores sabem que, em algumas situações, as regras precisam ser ignoradas.	<i>Melhore o planejamento para assegurar que haja um número suficiente de pessoas qualificadas ou que outros recursos necessários estarão disponíveis. Reelabore as necessidades para se ajustarem ao número de pessoas disponíveis.</i>
	19 Não é necessário obedecer rigorosamente a certas regras para se atingir uma meta.	Melhore o planejamento para assegurar que haja tempo disponível para se trabalhar de acordo com as regras. Permita que haja variâncias em relação às pessoas capacitadas.
	20 Nem sempre é possível dar continuidade ao trabalho se nos submetemos às regras.	<i>Melhore o planejamento para permitir que o trabalho seja realizado sem sobrecarga. Permita variâncias em circunstâncias específicas, como horários de pico da carga de trabalho.</i>

Item	Definições dos Problemas (cont.)	Dicas para a Solução de Problemas Identificados (cont.)
21	Às vezes, as regras são demasiadamente restritivas.	Defina desvios aceitáveis quando estiver lidando com limites que são demasiadamente restritivos em certas operações, ou altere os limites, levando-se em consideração a prática.
22	Às vezes, não sei porque tenho de seguir procedimentos específicos.	<i>Certifique-se de que as pessoas conhecem e aceitam as razões que se encontram por trás das regras e procedimentos. Leve em consideração a consciência, o treinamento e o reforço. As regras realmente são necessárias?</i>
23	Às vezes, sou pego querendo executar trabalhos que não são de minha responsabilidade.	Se as pessoas sentem o desejo de realizar trabalhos fora da área de sua responsabilidade, será porque estão chateadas? É possível atribuir-lhes simplesmente mais trabalho ou mais trabalho variado?
24	Há recompensas financeiras quando se quebram as regras.	<i>Reelabore o planejamento e avalie a estrutura de gratificações; em que casos as recompensas financeiras podem ocorrer através da quebra de regras.</i>
25	Não tenho intervalos regulares de descanso quando executo tarefas repetitivas e chatas.	Planeje esquemas que proporcionem aos funcionários intervalos regulares devido ao trabalho repetitivo. Considere a reelaboração do trabalho uma alternativa.
26	Trabalhar de acordo com as regras remove o elemento habilidade.	<i>Considere proporcionar flexibilidade extra às pessoas que comprovarem sua capacitação.</i>
27	Ao desviar-se de certos procedimentos, a pessoa demonstra que tem conhecimento especial do seu trabalho.	Analisar a necessidade de estabelecer restrições para evitar que passem por cima das regras demonstra conhecimento especial.
28	Há benefícios pessoais que são obtidos com a violação das regras e procedimentos.	<i>Se não houver benefícios a serem conquistados por se seguir rigorosamente as regras, considere reescrever o procedimento.</i>
29	Descobrir maneiras diferentes de executar o trabalho, torna-o mais interessante.	Permita que formas alternativas de trabalho o tornem mais interessante ou permita a sua rotação.
30	Você não consegue trabalhar sempre neste local e obedecer às regras.	<i>Certifique-se de que as regras são factíveis em condições normais. As pessoas têm o tempo, ferramentas e equipamentos de que precisam?</i>
31	Surpreendo-me com situações com as quais não estou familiarizado	Treine as pessoas para lidarem com situações inusitadas. Considere redefinir os requisitos de capacitação para que consigam trabalhar com as situações com as quais não estão familiarizadas.
32	Não fui treinado para usar os procedimentos adequados em situações inusitadas.	<i>Treine o pessoal para usar as regras em circunstâncias inusitadas. Leve em consideração desenvolver os requisitos de capacitação nessas situações.</i>
33	Às vezes, trabalho em situações em que não há regras prescritas disponíveis.	Quando as pessoas trabalham em situações onde nem sempre existem regras prescritas disponíveis, considere ampliar as regras, capacitação ou treinamento.
34	Existem regras nas quais a reação natural das pessoas seria quebrá-las.	<i>Forneça treinamento prático (não de sala de aula) onde as regras encontram-se no lugar certo, e em que a reação natural seria quebrá-las.</i>
35	Às vezes, deparo com problemas inusitados no trabalho.	Desenvolva habilidades (de grupo) para as pessoas que geralmente se confrontam com novos problemas no trabalho. Promova treinamento voltado para habilidades genéricas na solução de problemas.
36	Os procedimentos nem sempre descrevem a melhor forma para a execução do trabalho.	<i>Reelabore os procedimentos que não descrevem a melhor forma para a execução do trabalho. Certifique-se de que os perigos que são sanados são realisticamente compreendidos.</i>
37	A maioria dos procedimentos não torna o trabalho mais seguro e eficiente.	Reelabore todas as regras e procedimentos que não tornam o trabalho mais seguro e eficiente do que se espera.
38	As mesmas regras são regularmente quebradas.	<i>Elimine ou reescreva as regras que são freqüentemente quebradas e as que são motivo de preocupação. Questione se as pessoas têm consciência do risco que podem estar correndo: Elas conseguem reconhecer os perigos? Discuta porque as pessoas não agem com conformidade.</i>
39	Acho que a melhor forma de executar meu trabalho não é a mesma descrita nos procedimentos.	Reelabore os procedimentos que não descrevem a melhor forma para se executar um determinado trabalho. Certifique-se de que os perigos ainda possam ser controlados eficientemente.
40	Os atalhos são aceitáveis, desde que envolvam pouco ou nenhum risco.	<i>Quando os atalhos forem aceitáveis e causarem pouco risco, reelabore ou mude os requisitos de capacitação. Verifique se o risco é realmente pequeno.</i>
41	Consigno executar meu trabalho mais rapidamente quando ignoro algumas regras.	Quando o ato de ignorar as regras possibilitar que o trabalho seja executado com mais rapidez, considere eliminar ou reelaborar a regra ou alterar os requisitos de capacitação.
42	As regras se aplicam apenas aos funcionários sem experiência.	<i>Especifique nos requisitos de capacitação qualquer procedimento que se aplique apenas aos funcionários com menos experiência.</i>
43	As regras, na maioria das vezes, não precisam ser seguidas para que o trabalho seja executado com segurança.	Considere eliminar as regras que não precisam ser seguidas para que o trabalho seja executado com segurança. Existe algum perigo que está sendo controlado com essa ação?
44	Os supervisores são insensíveis em relação a algumas violações de regras.	<i>Se os supervisores negligenciarem freqüentemente as violações de regras, leve em consideração quais perigos estão sendo controlados e quais controles alternativos estão sendo usados. Há uma pressão da produção para que a quebra de regras se torne atrativa?</i>
45	Algumas regras existem para dar cobertura à gerência.	Quando perceber que uma regra existe apenas para encobrir as ações da gerência, elimine os perigos ou escolha um controle alternativo para eles. Se os perigos forem significantes, concentre-se na administração dos perigos, e não na administração das regras.

6.0 Comportamento tem Conseqüências – Alcançando as Expectativas

Esta seção discute o Modelo Alcançando as Expectativas. Os princípios gerais para se criar conformidade, como as recompensas e as funções de coação serão abordados na Seção 7. As equipes podem usar essas informações de forma pró-ativa, como parte dos exercícios apresentados na página central (4.6). Além disso, os princípios inclusos nesta brochura Administrando a Quebra de Regras também podem ser usados reativamente para determinar as conseqüências em relação a certos comportamentos, tanto positivos como negativos. Utiliza-se o Modelo para Alcançar as Expectativas para se conseguir isso.

Para que serve o Modelo para Alcançar as Expectativas?

O modelo associa os comportamentos (bons e ruins) com as conseqüências que as pessoas (indivíduos e seus gerentes) podem esperar. O objetivo desse modelo é melhorar a consistência e a imparcialidade, ao reconhecer e recompensar as pessoas pelo comportamento exemplar, e a aplicar medidas disciplinares.

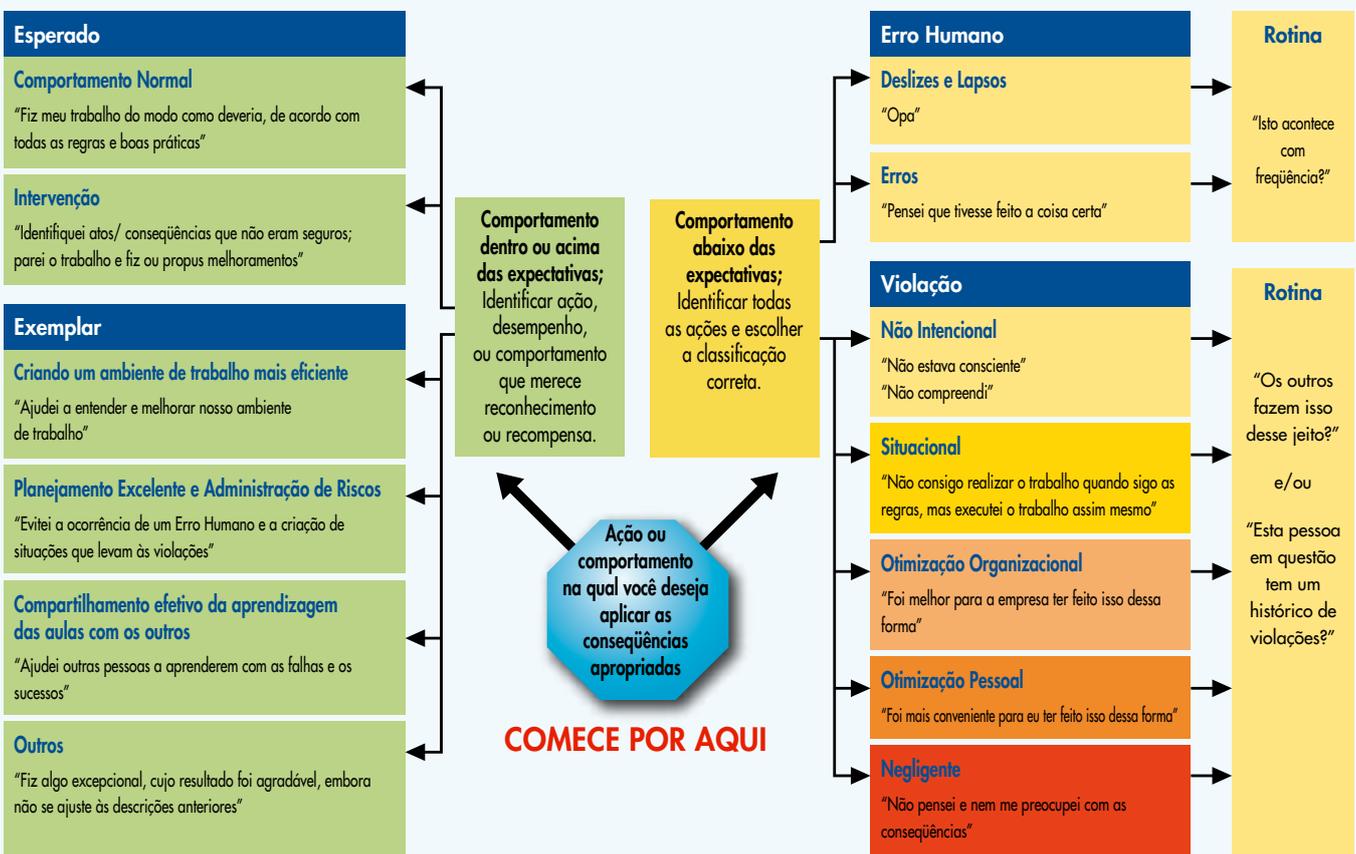
O modelo fornece as categorias nas quais um ato ou comportamento pode ser incluído, orientando para as conseqüências apropriadas de cada categoria. Ao usar o modelo, os líderes precisam fazer uma avaliação, selecionando a categoria à qual um ato ou comportamento em particular se ajusta melhor, e decidir quais conseqüências específicas devem ser aplicadas. O reconhecimento especial ou as medidas disciplinares só devem ser executados depois de se fazer uma consulta com os responsáveis de RH locais, que são os responsáveis pela política local, prática, consistência, imparcialidade e pelo devido processo.

Enquanto tomam essas decisões, os líderes devem estabelecer as circunstâncias que levam ao ato ou comportamento em questão, inclusive o papel do gerente. Em caso de haver um incidente, uma investigação a esse respeito fornecerá informações suficientes.

Que questões são tratadas?

1 Quando as coisas dão certo, tendemos a aceitar as ações e os comportamentos dos indivíduos que contribuíram no processo. Executar um bom trabalho merece reconhecimento, e receber recompensa ajuda as pessoas a estarem mais propícias para fazerem a coisa certa futuramente. Elogios, prêmios especiais ou pagamentos são distribuídos pelas ações exemplares, embora exista uma variação importante em relação ao modo como os líderes fazem uso deles. O reconhecimento e os esquemas de recompensa podem ser contraproducentes se não forem considerados inclusivos e justos.

2 Quando as coisas dão errado, muitas investigações não são suficientemente detalhadas. Elas procuram identificar o erro ou a violação da regra que foi “a causa” do problema. Mas esta é raramente a questão por completo; o erro humano ou a violação de regra é quase sempre um sintoma, e não uma causa inicial. As causas subjacentes a um incidente precisam ser descobertas. Solucionar esses detalhes sempre evitará que muitos outros incidentes ocorram, não se concentrando simplesmente nas causas diretas.



Modelo para Alcançar as Expectativas

Quando um indivíduo toma uma decisão errada, ou esquece de executar uma tarefa importante, pode haver fatores que contribuem para isso, como no caso de um procedimento confuso, uma supervisão inadequada ou desatenção (por ex.: barulho, interrupções). Esses fatores do “sistema” devem sempre ser encontrados e eliminados na medida do possível. Contudo, se um indivíduo não tiver recebido treinamento apropriado, ou se não tiver desenvolvido as boas práticas necessárias para realizar a tarefa com segurança, seria imprescindível instruí-lo para melhorar sua capacitação ou desenvolver outras práticas adequadas de trabalho.

3 Se alguém se comporta negligentemente ou viola uma regra muito conhecida para se beneficiar de uma situação, é de se esperar que esta pessoa venha a encarar conseqüências apropriadas, que em casos mais sérios, requerem procedimentos locais de disciplina. Se alguém cometer um erro ou quebrar uma regra da qual não tinha conhecimento, não seria justo simplesmente culpá-lo, e deixar de tratar a falha organizacional subsequente que poderia contribuir para que outros incidentes ocorressem. Da mesma forma, isto se aplica às regras que são violadas rotineiramente e que não são comentadas pelo supervisor ou que são completamente impossíveis de serem seguidas, ainda que o trabalho seja executado.

Para concluir, pode ser que uma pessoa não esteja apta para um determinado tipo de trabalho, ou venha a não estar, mesmo que temporariamente, por motivo de doença ou qualquer outro. Em tais casos, sua adequação ao trabalho precisa ser analisada – pode-se levar em consideração a mudança para outro tipo de trabalho.

P: Quando o modelo é usado?

R: O modelo é usado:

- i) quando alguém tiver mostrado comportamento ou ação exemplares;

ii) após a investigação de um incidente. O modelo NÃO pode ser usado até que a investigação tenha sido concluída e as causas sistêmicas subsequentes tenham sido identificadas.

P: Quem usa o modelo?

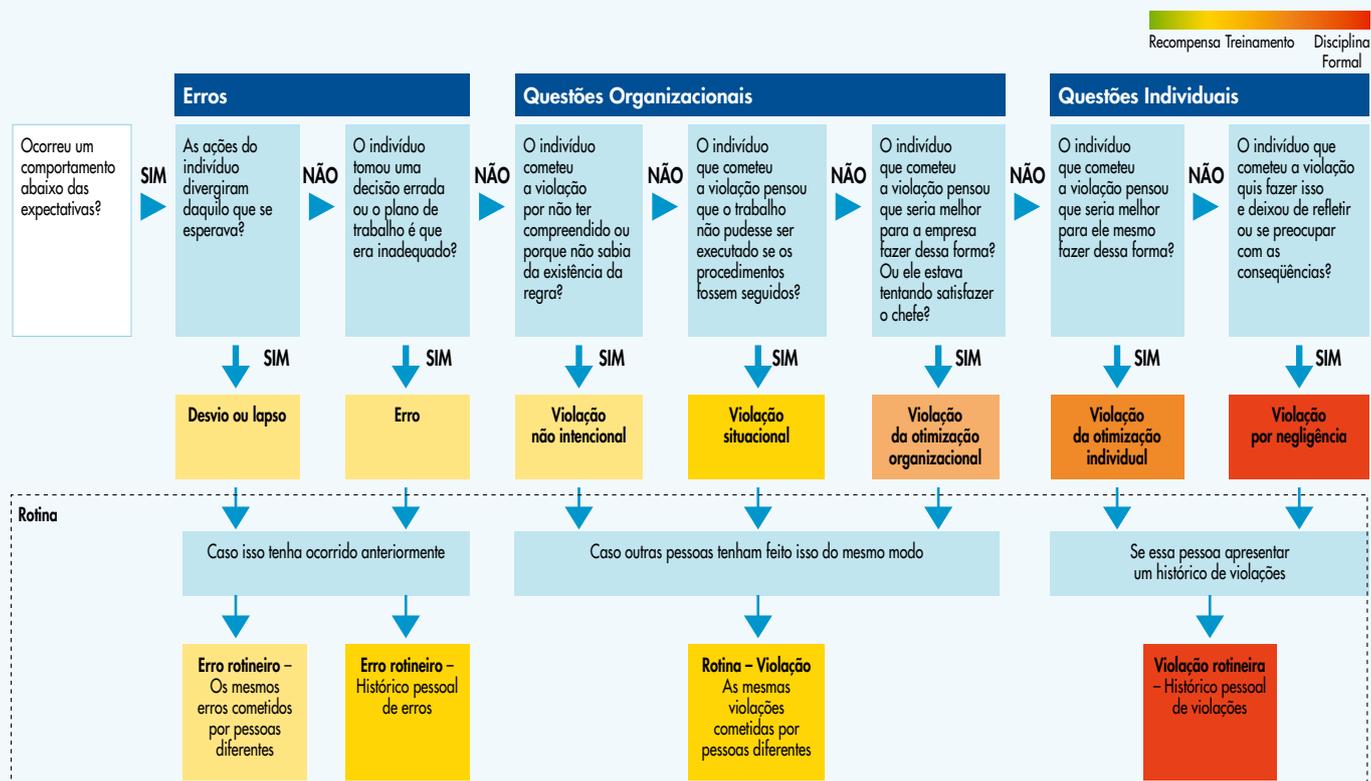
R: Gerentes de linha que são orientados pelos profissionais de RH.

P: De que forma o modelo é usado?

R: O supervisor ou gerente usa o modelo mostrado na página anterior para ajudar a determinar em que categoria o comportamento se enquadra. No caso de uma ação exemplar, o modelo fará referência à tabela de possíveis conseqüências positivas para que o gerente possa fazer a escolha. No caso de uma ação indesejada, a investigação do incidente deverá identificar o tipo de erro ou violação, além de determinar se a ação é “rotineira”. Isto pode ser feito com o auxílio do nosso *Fluxograma de Decisões*. Para cada comportamento, os encartes – *Conseqüências relacionadas aos Erros e Violações* e *Conseqüências relacionadas aos Comportamentos Exemplares e Esperados*, indicam as conseqüências para ambos, o indivíduo e seu gerente. Isto pode ser incrementado ainda mais se o comportamento do gerente que aparece no fluxograma for levado em consideração.

P: E se isso já aconteceu anteriormente?

R: Se o erro ou violação for “rotineiro”, os supervisores e gerentes no topo da linha não poderão ir de encontro às suas responsabilidades. Eles podem não estar criando uma atmosfera de trabalho onde os padrões claros são estabelecidos e onde as regras e procedimentos se ajustem aos devidos propósitos, prontos para serem obedecidos. Se isso acontecer, esses supervisores e gerentes precisam aplicar esta estrutura de administração de conseqüências a eles mesmos e ao indivíduo que cometeu o erro ou violou a regra.



Fluxograma das Decisões sobre Erros Humanos e Violações

7.0 Criando Conformidade

Se não for possível aprimorar as regras e os procedimentos, a próxima etapa seria estimular a conformidade. Há várias maneiras de fazer com que as pessoas *queiram* agir de diferentemente do usual.

7.1 Recompensas

Recompensar as pessoas pelo seu comportamento as torna mais propícias a repetir tal ação. Uma grande vantagem é que a recompensa cria esses comportamentos semelhantes no futuro. A recompensa deve ser oferecida logo que for merecida, mas lembre-se que a recompensa desenvolve-se gradativamente; e que é preciso tempo para se mudar um comportamento.

Possíveis Conseqüências Positivas

Competição – entre indivíduos ou grupos, porém de forma saudável! (pode não funcionar em algumas culturas)

Orgulho – use o fato de você saber do que as pessoas sentem orgulho para fazê-las trabalhar com mais segurança

Desenvolvimento profissional – o verdadeiro desenvolvimento profissional pode estar associado ao comportamento seguido de conformidade?

Segurança pessoal – um motivador sensato, porém de pouco valor em uma atmosfera “aparentemente” segura

Recompensa financeira – use apenas em períodos curtos e bem definidos para atrair a atenção

Pequenas recompensas (um boné, uma camiseta) – chamam a atenção, mas causam pouco impacto

Suspendendo alguns requisitos – um grande motivador para os gerentes e supervisores quando tiverem a oportunidade de suspender uma iniciativa ou outras obrigações que foram impostas pelos superiores.

Recompensas Materiais

Tenha certeza de que as pessoas comecem a tratar as recompensas, sobretudo as financeiras, como um direito e não simplesmente como um prêmio. Fornecer dinheiro ou presentes valiosos pelo comportamento que já é valorizado ou desfrutado pode tornar-se contraproducente. Se as recompensas forem introduzidas, elas poderão levar a uma mudança rápida no foco de atenção das pessoas interessadas em conformidade sem o recebimento de recompensas. Desta forma, elas passariam a dar atenção às recompensas e continuariam a esperar recebê-las. De fato, as pessoas tendem a sentirem-se felizes ao receberem pequenas recompensas sem valor material porque o reconhecimento é o que realmente conta.

Elogios e Estímulos

Os elogios e os estímulos são sempre motivadores. “Um tapinha nas costas, um churrasco para a equipe, uma placa para ser colocada sobre o bufê”, são gestos que um indivíduo ou grupo aprecia.

É bom elogiar um grupo como um todo, mas conseguem-se os melhores efeitos com os elogios e estímulos individuais, a exemplo, os gerentes seniores conversando pessoal e individualmente com os operadores e supervisores durante as visitas aos locais de trabalho.

Dicas de Elogios e Estímulos vindos dos Gerentes

- Escolha um indivíduo ou um grupo, em vez de todos, em caso de atenção especial
- Saiba o que as pessoas fizeram e vá conversar com elas a esse respeito
- Escreva cartas pessoais quando alguém fizer algo que mereça elogios
- Faça seu dever de casa antes de chegar ao local de visita – As pessoas sabem quem você é, por acaso você sabe quem elas são?
- Pense sobre isto: “o que eu poderia fazer para que elas me elogiassem?”

7.2 Penalidade

A penalidade ganhará atenção na primeira vez, mas não criará melhoramento a longo prazo. As pessoas mudarão de comportamento para evitar a penalidade, em vez de agirem por questão de segurança, o qual apresenta conseqüências não intencionais – leve em consideração o comportamento delas em relação às câmeras de velocidade enquanto dirigem.

7.3 Os Processos em Grupo

A pressão exercida pelo grupo, através do uso de equipes, pode influenciar seus comportamentos, ou fazer um grupo competir com outros semelhantes com o propósito de forçá-los a obedecerem às regras. Essas medidas só funcionarão se as pessoas quiserem fazer parte do grupo e os grupos durarem no mínimo seis meses. Para que essas medidas se tornem mais eficientes, o grupo precisa ser formado por pessoas que já estejam fazendo a coisa certa.

Exemplos de Processos em Grupo

- Diga ao grupo que o desempenho dos outros grupos é melhor do que o dele – relate o desempenho de uns grupos para os outros, criando um clima de competição
- Ofereça vantagem para o desempenho do grupo como um todo, em seguida promova discussões abertas com o intuito de forçar os membros a obedecerem as regras

7.4 Funções de Coação

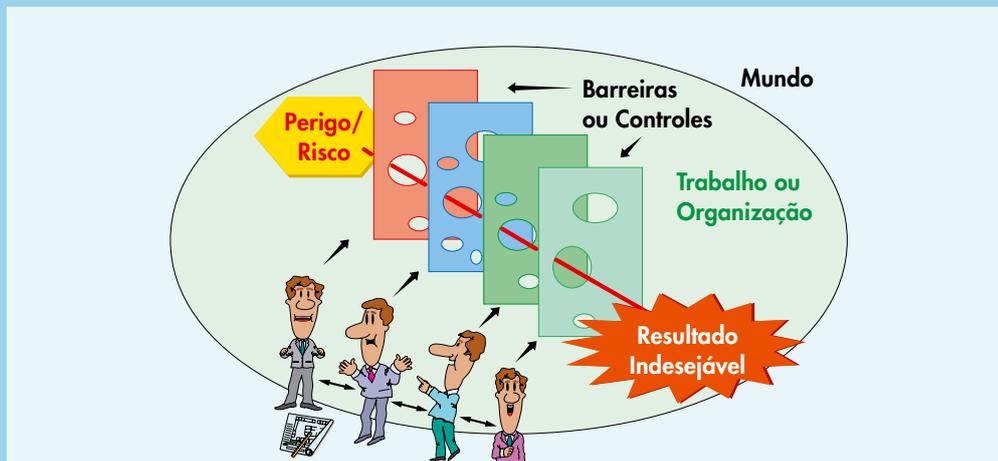
As funções de coação são maneiras de forçar os comportamentos, independentemente de as pessoas desejarem ou não. Elas criam uma atmosfera em que as pessoas não têm a opção de se comportarem de outra forma que não seja a imposta. A técnica de *brainstorming* pode ser necessária para se conseguir exemplos eficazes dessas funções – pode ser divertido criar situações com funções de coação.

Exemplos de Funções de Coação

- Um veículo não começará a funcionar enquanto o cinto de segurança não estiver sendo usado.
- O rádio do carro não funcionará enquanto o cinto de segurança não estiver sendo usado.
- Você só poderá substituir uma junta depois de devolver a antiga.
- Você só poderá bater ponto durante uma reunião de segurança no trabalho.

Administrando a Quebra de Regras

Em situações em que barreiras “tangíveis” não podem ser estabelecidas, as diretrizes, regras e procedimentos são as formas mais eficientes para se administrar os perigos. O não cumprimento das regras e procedimentos pré-estabelecidos elimina uma ou mais dessas barreiras. Associadas a um único erro ou falha mecânica, as violações podem levar ao desastre. O ato de quebrar as regras então forma uma grande ameaça para a integridade do sistema de gerenciamento SST (SG-SST). Descobriu-se com a as análises dos maiores acidentes, que a quebra de regras e as violações, em nível individual ou organizacional, geram uma das principais causas de acidentes.



A maioria das pessoas quebra as regras ou procuram passar por cima delas por pensarem que têm bons motivos para isso – geralmente para concluir uma determinada tarefa. Fazer a distinção das pessoas entre Ovelhas e Lobos é uma forma de observarmos sua quebra de regras. As ovelhas são guardiãs de altos padrões e não apreciam quebrá-las. Os Lobos apresentam menos problemas em relação às violações, têm a sensação de controle das situações e exploram as oportunidades quando aparecem. As organizações precisam de ambos, das Ovelhas e dos Lobos, para operarem com êxito. No entanto, os problemas estão mais frequentemente associados aos procedimentos, e não às atitudes dos indivíduos, que são a principal causa da quebra de regras. Tais problemas afetam a habilidade que as pessoas têm para adotarem as regras ou procedimentos, além de poderem criar uma cultura que aceita a quebra deles. Esta brochura ajuda os pequenos grupos a identificarem os problemas existentes e encontrarem os procedimentos necessários para solucioná-los. Ela também oferece informações sobre seis tipos diferentes de quebra de regras, com dicas sobre como resolver os problemas e criar conformidade em cada indivíduo ou nos grupos.

ANEXOS

Há quatro anexos que fornecem informações sobre

1. A prevalência dos tipos de violação – o **Questionário relacionado aos Procedimentos e Práticas**
2. As razões porque as violações estão propícias a acontecerem – o **Questionário relacionado às Condições no Local de Trabalho**
3. As **conseqüências relacionadas aos comportamentos Exemplares e Esperados**
4. As **conseqüências relacionadas aos Erros e Violações**

Para mais informações, por favor, visite o endereço www.energyinst.org.uk/heartsandminds



O logotipo de Corações e Mentes é uma marca registrada do grupo Shell que só pode ser usado mediante a permissão escrita de SIEP, EPS-HSE. Os documentos que utilizam esta marca registrada foram verificados com precisão e efetividade.

Esta brochura, que foi desenvolvida por SIEP B.V. para ser usada pelas Empresas do grupo Shell, também está disponível para terceiras partes. SIEP B.V. não se responsabiliza por quaisquer conseqüências pelo seu uso.

Por favor, raspe círculo que melhor reflete o quanto você concorda com as afirmações a seguir

Discordo em absoluto
Discordo
Neutro
Concordo
Concordo em absoluto

1	As regras estão escritas em linguagem fácil de ser entendida	1	2	3	4	5	
2	Os procedimentos, na sua maioria, são muito fáceis de serem entendidos	1	2	3	4	5	
3	Alguns procedimentos são muito complicados, não consigo entender o que devo fazer	5	4	3	2	1	Valor Crítico
4	Os procedimentos foram escritos sem referências a outros procedimentos	1	2	3	4	5	15
5	Alguns procedimentos estão efetivamente incorretos	5	4	3	2	1	

6	Não existe nenhum sistema para verificar se as pessoas compreendem os procedimentos antes de usá-los	5	4	3	2	1	
7	É fácil conseguir uma cópia impressa dos procedimentos	1	2	3	4	5	
8	Às vezes, deparo com um procedimento que desconhecia	5	4	3	2	1	Valor Crítico
9	Geralmente sei quais regras ou procedimentos devem ser aplicados	1	2	3	4	5	15
10	Só preciso conhecer os procedimentos para as tarefas que tenho de executar	1	2	3	4	5	

11	Minha agenda de trabalho geralmente possibilita que haja tempo suficiente para executar as tarefas de acordo com as regras	1	2	3	4	5	
12	Sempre tenho os equipamentos de que preciso para trabalhar de acordo com as regras	1	2	3	4	5	
13	Às vezes, as condições no local de trabalho fazem com que eu não consiga trabalhar de acordo com as regras	5	4	3	2	1	
14	Há recompensas pela quebra de regras	5	4	3	2	1	
15	Às vezes, os gerentes apóiam a quebra de regras	5	4	3	2	1	
16	Às vezes, a redução no quadro de funcionários resulta na quebra de regras para que o trabalho possa ser concluído	5	4	3	2	1	
17	Os procedimentos, na sua maioria, são fáceis de serem aplicados	1	2	3	4	5	
18	Os supervisores sabem que as regras precisam ser ignoradas em determinadas situações	5	4	3	2	1	Valor Crítico
19	Não é necessário obedecer rigorosamente a algumas regras para alcançar metas	5	4	3	2	1	30
20	É sempre possível dar continuidade ao trabalho sem obedecer rigorosamente às regras	1	2	3	4	5	

PROCEDIMENTOS PARA A PONTUAÇÃO

- Raspe o círculo que melhor reflete o quanto você concorda/ discorda de cada uma das afirmações
- Some os números dos dois círculos que foram raspados de cada conjunto de itens e coloque a soma no quadrado
- Se a soma for **menor** do que o valor crítico, você estará propício a enfrentar problemas

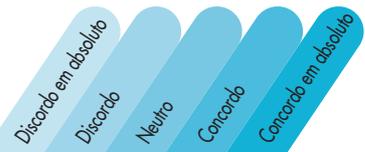
Por favor, preencha o círculo que melhor reflete o quanto você concorda com as afirmações a seguir

Discordo em absoluto
Discordo
Neutro
Concordo
Concordo em absoluto

21	Às vezes, as regras são demasiadamente restritivas	5	4	3	2	1	
22	Às vezes, não sei porque preciso seguir procedimentos específicos	5	4	3	2	1	
23	Nunca quero executar tarefas que não são de minha responsabilidade	1	2	3	4	5	
24	A quebra de regras não traz nenhuma recompensa financeira	1	2	3	4	5	
25	Tenho intervalos de descanso quando executo tarefas repetitivas e chatas	1	2	3	4	5	
26	Trabalhar de acordo com as regras elimina o elemento habilidade	5	4	3	2	1	
27	Desviar-se de alguns procedimentos demonstra ter conhecimento especial do trabalho	5	4	3	2	1	
28	Existem benefícios pessoais para serem obtidos quando seguimos regras e procedimentos rígidos	1	2	3	4	5	
29	Encontrar maneiras diferentes de executar o trabalho torna-o mais interessante	5	4	3	2	1	Valor Crítico 30
30	Você pode sempre trabalhar neste local e seguir as regras	1	2	3	4	5	<input type="text"/>
31	Surpreendo-me com situações com as quais não estou familiarizado	1	2	3	4	5	
32	Fui treinado para saber usar os procedimentos em circunstâncias inusitadas	1	2	3	4	5	
33	Às vezes, trabalho em situações sem a disponibilidade de procedimentos pré-determinados	5	4	3	2	1	
34	Há certas regras em que sua reação natural seria quebrá-las	5	4	3	2	1	Valor Crítico 15
35	Nunca deparo com problemas desconhecidos no trabalho	1	2	3	4	5	<input type="text"/>
36	Os procedimentos nem sempre descrevem a melhor forma para executarmos as tarefas	5	4	3	2	1	
37	A maioria dos procedimentos torna o trabalho mais seguro e eficiente	1	2	3	4	5	
38	Algumas regras são quebradas regularmente	5	4	3	2	1	
39	Penso que a melhor forma de executar meu trabalho está escrita nos procedimentos	1	2	3	4	5	
40	Os atalhos são inaceitáveis, mesmo quando envolverem pouco ou nenhum risco	1	2	3	4	5	
41	Conseguo terminar meu trabalho mais rapidamente se ignorar algumas regras	5	4	3	2	1	
42	As regras se aplicam aos trabalhadores com ou sem experiência	1	2	3	4	5	
43	A maioria das regras não precisam ser seguidas para que se termine o trabalho com segurança	5	4	3	2	1	
44	Os supervisores ignoram a violação de algumas regras	5	4	3	2	1	Valor Crítico 30
45	Algumas regras existem apenas para darem cobertura para a gerência	5	4	3	2	1	<input type="text"/>

Questionário relacionado com as Condições no Local de Trabalho

Por favor, raspe o círculo que melhor reflete o quanto você concorda com as afirmações a seguir



1	Provavelmente eu não seguirei as regras futuramente	5	4	3	2	1	
2	Em um futuro próximo, não pretendo trabalhar o tempo todo seguindo as regras	5	4	3	2	1	Valor Crítico
3	Tenho certeza de que as coisas continuarão a dar errado no futuro	5	4	3	2	1	12
4	Apesar de eu pretender seguir os procedimentos no futuro, espero que haja ocasiões em que não seja necessário	5	4	3	2	1	<input type="text"/>

5	Antes de começarmos um trabalho, sempre averiguaremos cuidadosamente seus detalhes	1	2	3	4	5	
6	Antes de começarmos um trabalho, sempre estamos conscientes dos problemas que poderão surgir	1	2	3	4	5	
7	Antes de começarmos um trabalho, o planejamos com os nossos supervisores	1	2	3	4	5	Valor Crítico
8	Ao longo do trabalho, os planos geralmente mudam mesmo antes de começá-lo	5	4	3	2	1	18
9	Ao longo do trabalho, geralmente mudamos a agenda sem comunicarmos	5	4	3	2	1	<input type="text"/>
10	Atribuímos muito pouco tempo ao planejamento e ao agendamento ao longo do trabalho	5	4	3	2	1	<input type="text"/>

11	Temos oportunidades para tomarmos atalhos, o que aceleraria muito a execução do trabalho	5	4	3	2	1	
12	Em algumas situações, existe um modo melhor de executar o trabalho, diferente daquele sugerido pelo procedimento	5	4	3	2	1	
13	Consigo tomar atalhos para acelerar o trabalho	5	4	3	2	1	Valor Crítico
14	Se eu tomar atalhos, facilitarei minha vida	5	4	3	2	1	15
15	Em algumas situações, consigo fazer melhor do que da forma que é apresentada no procedimento	5	4	3	2	1	<input type="text"/>

16	Eu é que decido se devo ou não passar por cima das regras	5	4	3	2	1	
17	Está tudo bem para alguém com a minha experiência poupar esforços	5	4	3	2	1	
18	Você não precisa obedecer às regras desde que saiba o que está fazendo	5	4	3	2	1	
19	Eu não enfrentaria problemas, mesmo que não seguisse as regras	5	4	3	2	1	Valor Crítico
20	Sei que existe um modo melhor para executar o trabalho	5	4	3	2	1	18
21	Há situações em que uso meu bom senso, independentemente de seguir ou não um procedimento	5	4	3	2	1	<input type="text"/>

22	Na minha opinião, um profissional sempre segue as regras	1	2	3	4	5	
23	Seria difícil para eu explicar aos meus colegas porque não obedeci às regras	1	2	3	4	5	Valor Crítico
24	Se eu não obedecesse às regras, me sentiria mal depois porque isso seria indigno de um profissional	1	2	3	4	5	12
25	Desaprovo o fato de alguém não seguir as regras	1	2	3	4	5	<input type="text"/>

Se a soma de cada conjunto de itens for **menor** do que o valor crítico, você estará propício a enfrentar problemas

Se a soma dos itens 1 + 14 + 16 + 17 + 18 + 19 + 20 + 21 for **menor** do que 24, você é um Lobo

Soma =

Conseqüências Relacionadas com os Comportamentos Exemplares e Esperados

O reconhecimento especial ou medidas disciplinares só poderão ser executados depois de serem consultados pelo pessoal de RH local, que são os responsáveis pelas medidas políticas, práticas, integridade e os devidos processos.

Recompensa Treinamento Disciplina Formal



Comportamento	Descrição do Comportamento	Conseqüências para o Indivíduo	Conseqüências para os Gerentes do Indivíduo
Excelente na Identificação de Riscos, Planejamento e Gerenciamento	A identificação de riscos, planejamento ou gerenciamento reduziu a probabilidade de ocorrer falha humana ou a geração de situações que conduzem às violações. Isto pode ser percebido se nos distanciarmos um pouco de uma situação para refletirmos sobre o que está acontecendo e qual é a melhor forma para os riscos serem sanados. Seguem alguns exemplos de modelos para auxiliá-lo: gerenciamento Eficiente de fornecedores, Análise de Perigos no Trabalho, e a Regra de Três.	Reconhecimento/ Recompensa – Sob total controle do gerente de linha, com o apoio do gerente de RH e de acordo com a política do seu departamento. Alguns exemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Elogios • Reconhecimento público • Prêmios Especiais de Reconhecimento (PER) • Fator de Desempenho Individual (FDI) • Avaliação de desempenho positivo • Progressão na carreira 	Se toda a equipe, ou com regularidade, alguns de seus membros, apresentarem este comportamento, o gerente/ supervisor também mereceria receber um reconhecimento ou recompensa apropriado. Reconhecimento/ Recompensa – Sob total controle do gerente de linha, com o apoio do gerente de RH e de acordo com a política do seu departamento. Alguns exemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Elogios • Reconhecimento público • Prêmios Especiais de Reconhecimento (PER) • Fator de Desempenho Individual (FDI) • Avaliação de desempenho positivo • Progressão na carreira
Criando uma Atmosfera de Trabalho Mais Eficiente	Criando confiança, boa comunicação, e expectativas claras na equipe. Como exemplo, o uso eficiente dos modelos de “Corações e Mentas”. “Vendo-se através do Olhar dos Outros” e “Compreendendo sua Cultura”.		
Compartilhando Eficientemente as Lições Aprendidas	Compartilhando experiência com o propósito de gerar benefícios sem pretensões para os outros. Como exemplo, o uso de comunicação altamente eficiente e o uso do aprendizado das lições para melhorar a prática de um determinado trabalho.		
Comportamento Normal	Fazer o que é normal e requisitado no trabalho.	Reconhecimento do supervisor de linha e da sua gerência.	Estímulo e reconhecimento do gerente de linha e dos gerentes seniores, se toda a equipe estiver trabalhando desta forma.
Intervenção Efetiva	Identificando e intervindo em uma situação potencialmente problemática. Exemplos: interromper o seu trabalho ou o dos colegas; identificar erros; impedir que alguém quebre uma regra. Também se aplica quando você estiver receptivo às intervenções de outras pessoas.	Reconhecimento do supervisor de linha e da sua gerência.	Estímulo e reconhecimento do gerente de linha e dos gerentes seniores, se toda a equipe estiver trabalhando desta forma.

O reconhecimento especial ou medidas disciplinares só poderão ser executados depois de serem consultados pelo pessoal de RH local, que são os responsáveis pelas medidas políticas, práticas, integridade e os devidos processos.

Recompensa Treinamento Disciplina Formal

Comportamento	Descrição do Comportamento	Conseqüências para o Indivíduo	Conseqüências para os Gerentes do Indivíduo
Falha Humana	A falha humana é uma parte da vida que raramente pode ser eliminada por completo. Medidas disciplinares associadas às práticas locais e às diretrizes geralmente não são apropriadas quando ocorrem deslizes, lapsos ou erros, embora muito possa ser feito para evitar que eles voltem a ocorrer.		
Deslizes e Lapsos	Ações que não procederam da forma esperada, por exemplo: algo foi feito por duas vezes, porque se cometeu um erro ou porque se esqueceu de seguir um passo.	Treinamento para ensinar a localizar erros, o que influencia a ocorrência de deslizes e lapsos, e a importância de relatá-los para que as propensões e causas subseqüentes sejam identificadas.	Treinamento em administração de Erros
Engano	Os enganos são ações que procedem da forma esperada, mas que não chegam a um final desejado. (Decisão incorreta ou plano inadequado).	Desenvolvimento de capacitação/treinamento	Treinamento em administração de Erros e Gerenciamento de Capacitação.
Erro Rotineiro <i>Os mesmos erros causados por pessoas diferentes</i>	Esta não é a primeira vez que ocorreu este tipo de erro ou engano.	Treinamento com toda a equipe para ensinar a localizar erros, o que influencia a ocorrência de deslizes e lapsos, e a importância de relatá-los para que as propensões e causas subseqüentes sejam identificadas.	Treinamento em administração de Erros e Gerenciamento de Capacitação. A avaliação de desempenho foi afetada por não tratar claramente dos problemas da área em questão.
Erro Rotineiro <i>Um histórico pessoal de erros – quando os mesmos erros não são cometidos por outras pessoas em situações semelhantes</i>	Esta não é a primeira vez que esta pessoa cometeu esse tipo de erro ou engano. Outras pessoas em situações semelhantes não os cometeriam.	A avaliação de adequação ao trabalho (habilidades e adequação para este tipo de trabalho). Se for apropriado, desenvolvimento de capacitação e treinamento, do contrário, atribuir um tipo mais alternativo de trabalho.	Treinamento em Adequação do Trabalho
Violação Não Intencional	Uma regra ou procedimento que foi violado porque as pessoas não conheciam a regra ou não a compreenderam.	Desenvolvimento de capacitação/treinamento	Treinamento para assegurar que os procedimentos estão corretos, à disposição, e foram compreendidos.
Violação Situacional	Não é possível executar um trabalho se as regras forem seguidas. Em vez de interrompê-lo, já está feito mesmo, e a regra foi violada.	Treinamento voltado para a necessidade de protestar quando as regras não puderem ser seguidas, e parar de trabalhar até que ele possa ser executado com segurança.	Treinamento em administração de Erros. Se este tipo de situação ocorreu antes da avaliação de desempenho ter sido afetada por não estar em conformidade com as regras.
Violação da Otimização Organizacional <i>Otimização para o bem da empresa</i>	A pessoa que cometeu a violação pensou que foi para o bem da empresa ter feito dessa forma. A violação ocorreu com o intuito de melhorar o desempenho ou para satisfazer o chefe.	Treinamento voltado para a necessidade de protestar quando as regras não puderem ser seguidas, e parar de trabalhar até que ele possa ser executado com segurança. Ação disciplinar branda de acordo com as práticas locais e diretrizes.	A avaliação de desempenho é afetada. Treinamento em Gerenciamento da Quebra de Regras. Se este tipo de violação ocorreu anteriormente, a disciplina formal deveria ser aplicada devido à negligência da supervisão, que acaba criando uma cultura que estimula este tipo de comportamento.

O reconhecimento especial ou medidas disciplinares só poderão ser executados depois de serem consultados pelo pessoal de RH local, que são os responsáveis pelas medidas políticas, práticas, integridade e os devidos processos.

Recompensa Treinamento Disciplina Formal



Comportamento	Descrição do Comportamento	Conseqüências para o Indivíduo	Conseqüências para os Gerentes do Indivíduo
Violação da Otimização Individual <i>Otimização para o bem do próprio indivíduo</i>	A pessoa achou que era melhor ela mesma fazer algo daquela forma, por ex.: prolongar o intervalo de descanso do trabalho, encontrar um modo mais fácil para executar o trabalho, fazê-lo mais rapidamente, etc.	Disciplina formal. Se isso já aconteceu anteriormente, deve-se aplicar e seguir o aviso formal. Leve em consideração e comunicar, de forma anônima, a violação e suas conseqüências para o funcionário e seus gerentes.	A avaliação de desempenho foi afetada por não tratar claramente dos problemas da área em questão. Treinamento sobre como usar a Administração de Quebra de Regras com toda a equipe. Se este tipo de situação já ocorreu anteriormente, a avaliação de desempenho é afetada pela falta de justificativa da violação ou pela falta de ação. A razão para justificar este comportamento deveria ser identificada; o modelo e o fluxograma ajudarão a decidir se o comportamento do gerente foi um erro ou uma violação.
Violação por Negligência	A pessoa que cometeu a violação não pensou e nem se preocupou com as conseqüências. A negligência grave pode ser considerada parte deste tipo de violação.	Dependendo dos resultados, a suspensão da atividade poderá aguardar maiores investigações.	Treinamento para identificar e tratar o problema com antecedência.
Violação Rotineira <i>Todos fazem isso desta forma</i>	As outras pessoas teriam feito ou fazem isso da mesma forma. Este tipo de violação pode ser verificado através do uso do "teste de substituição". Teste de Substituição: <i>Teria uma grande parte de indivíduos que passou pelo mesmo treinamento e que possui a mesma experiência agido da mesma forma em circunstâncias semelhantes?</i>	Treinamento sobre a Administração de Quebra de Regras com toda a equipe.	A avaliação de desempenho pode ser afetada por as pessoas não terem informações claras sobre os problemas da área em questão. Treinamento sobre a Administração de Quebra de Regras com toda a equipe. Se este tipo de situação já ocorreu anteriormente, a avaliação de desempenho foi afetada pela falta de justificativa da violação ou pela falta de ação.
Violação Rotineira <i>Histórico Pessoal de violações</i>	O indivíduo apresenta um histórico de violações, indiferença às regras e procedimentos em geral, e não somente a violação repetida das regras no processo de investigação.	Ação disciplinar formal de acordo com as práticas e diretrizes locais.	Treinamento para identificar transgressores individualmente. A avaliação de desempenho pode ser afetada, caso se descubra que a violação passou despercebida ou porque nenhuma ação foi tomada a esse respeito. Se houver muitas violações desse tipo, a razão pela ocorrência do fato deveria ser identificada. O modelo e o fluxograma ajudarão a decidir se o comportamento do gerente foi um erro ou uma violação.