

## Capítulo 9. Visitas dos gestores

Aproximadamente sete horas antes do vazamento e explosão de Macondo, quatro VIPs<sup>1</sup> da companhia foram de helicóptero para a *Deepwater Horizon*. Eles estavam fazendo uma “visita de visibilidade da administração” e estavam visitando a plataforma ativamente quando ocorreu o desastre. Todos os quatro sobreviveram.

Como vimos nos capítulos anteriores, nas horas anteriores ao vazamento houve várias indicações de que o poço não estava selado. Todos os VIPs que estavam visitando, dois da BP e dois da proprietária da plataforma, a *Transocean*, tinham trabalhado como engenheiros de perfuração ou gerentes de plataforma no passado e tinham conhecimento detalhado de operações de perfuração. Se eles tivessem focado sua atenção no que estava acontecendo com o poço, teriam quase certamente percebido a necessidade de intervir. Mas sua atenção estava focada em outra coisa, e uma oportunidade de evitar o desastre foi perdida. Esse comentário é feito em retrospectiva, e não estou sugerindo que eles possam ser de forma nenhuma culpabilizados. Mas claramente há lições aqui para todos os gerentes da alta hierarquia que fazem esse tipo de visita de visibilidade em instalações de alto risco.

Há uma ironia trágica aqui. Um dos objetivos principais da visita era enfatizar a importância da segurança, e ainda assim os visitantes não prestaram atenção às atividades críticas para a segurança que estavam ocorrendo durante sua visita. O que eles estavam fazendo? Em que sua atenção estava focada? Esse capítulo oferece algumas respostas para essas questões. Mas, primeiro, vamos pensar um pouco sobre os objetivos gerais dessas “visitas” dos gestores, como são frequentemente chamadas.

---

1 VIP = *Very Important Person*, pessoa muito importante. [N.T.]

## Os objetivos das visitas de gestores

Muitas empresas acreditam que uma boa gestão requer que os diretores e gerentes sêniores passem tempo junto aos trabalhadores da linha de frente. Algumas companhias inserem nos seus acordos de desempenho a exigência de que eles realizem um certo número desse tipo de visitas a cada ano. As visitas de gestores são vistas por alguns comentaristas como “a atividade de segurança mais importante que uma organização pode realizar”.<sup>2</sup> Entre seus objetivos estão:

- visibilidade – mostrar que a alta gestão se importa;
- eliciar as preocupações dos funcionários; e
- envolver-se em auditorias informais de segurança.

Algumas vezes se sugere que esses objetivos são incompatíveis e não podem ser atingidos simultaneamente. De acordo com King, qualquer tentativa de se engajar em uma auditoria *ad hoc* vai minar a habilidade de eliciar as preocupações do pessoal.<sup>3</sup> Além disso, uma empresa que eu visitei dá a seus executivos um cartão de alerta que diz: “O objetivo é visibilidade e uma clara demonstração de interesse – NÃO uma inspeção”.

Eu abordo essas observações nesse momento simplesmente para enfatizar que há objetivos distintos e contrastantes. Se eles são realmente inconsistentes é algo a que voltarei mais tarde.

## Os objetivos da visita à *Deepwater Horizon*

As visitas de visibilidade da gestão da BP/*Transocean* nas plataformas do Golfo do México eram eventos agendados com regularidade, e foi mais ou menos por acaso que a *Deepwater Horizon* foi escolhida nessa ocasião. O objetivo mais geral da viagem, como o nome sugere, era tornar os gestores visíveis para os trabalhadores por meio de encontros em que conversavam com os trabalhadores sobre uma variedade de tópicos. Era primeiro e antes de tudo uma

---

2 J. Loud, “Walking the talk: safety management by walking around”, trabalho apresentado em Albuquerque, Novo México, em agosto de 2006, na *24th International System Safety Conference* (24ª Conferência Internacional de Segurança de Sistemas). Veja também Buckner, 2008; Frankel, 2008; Peters e Waterman, 1982.

3 King, 2012.

visita social, sem uma agenda estritamente definida. Esse era o primeiro dos objetivos especificados acima. O melhor exemplo desse aspecto da visita foi a visita do grupo à ponte para conversar com a tripulação de marinheiros. Como uma pessoa do grupo explicou, a tripulação de marinheiros era frequentemente omitida nessas visitas de visibilidade, e eles queriam dar “reconhecimento” a esse grupo.<sup>4</sup> Um outro explicou que:<sup>5</sup>

[A ponte] é o tipo de lugar que impressiona se você nunca foi lá. Muitas telas, muita tecnologia. Nós tivemos uma longa visita, uma visita legal lá. E nós pudemos também ter a oportunidade de trabalhar com um simulador de posicionamento dinâmico que eles têm lá utilizado para fins de treinamento e demonstração.

Mas, além dessa função social, a visita tinha uma série de objetivos mais específicos relacionados à segurança. A plataforma tinha acumulado um total de sete anos sem uma lesão com afastamento e os VIPs queriam congratular a tripulação por essa conquista, bem como identificar quaisquer lições que pudessem ser transferidas para as outras embarcações da frota.<sup>6</sup> Além disso, um dos VIPs estava ciente de que um risco de escorregamento havia sido identificado em uma outra plataforma e queria saber se a *Deepwater Horizon* estava informada sobre esse risco e se tinha feito modificações adequadas, por exemplo, instalando materiais antiderrapantes.<sup>7</sup> O grupo, em resumo, estava ativamente engajado em transferir lições de segurança de uma plataforma para outra.

Um dos VIPs tinha um interesse particular nos cintos de segurança tipo paraquedista para trabalho em altura:<sup>8</sup>

Uma das coisas que eu procuro, além da limpeza e organização, eu observo os cintos de segurança e verifico quando foram feitas inspeções neles. E eu notei quando olhei nos armários dos cintos que alguns deles não tinham marcação nas etiquetas de inspeção.

---

4 DWI, 23 de agosto, p. 446.

5 DWI, 29 de maio, p. 172. A *Deepwater Horizon* era uma embarcação que era mantida em posição por múltiplos propulsores em um processo conhecido como posicionamento dinâmico.

6 DWI, 27 de maio, p. 198.

7 DWI, 29 de maio, p. 187.

8 DWI, 26 de agosto, p. 362.

Ele discutiu isso com o gerente da plataforma e recebeu uma resposta satisfatória. Além disso, ele estava interessado em fazer perguntas aos vários empregados para verificar a compreensão deles sobre a cultura de segurança.<sup>9</sup>

A *Transocean* e a BP estavam, naquela época, realizando uma campanha conjunta para aumentar a percepção do risco de lesões nas mãos e o risco criado pela queda de materiais. Os membros do grupo VIP falaram sobre essa campanha em várias ocasiões para diferentes membros da tripulação. Esse foi o tema mais consistentemente enfatizado durante a visita.

Fica claro a partir desse relato que isso era muito mais que apenas uma visita social ou uma visita de visibilidade da administração. Esses visitantes estavam muito focados na segurança. Eles vieram com mensagens sobre segurança e cada um, à sua própria maneira, estava engajado em um processo informal de auditoria de segurança. Voltando aos objetivos mencionados na seção anterior, eles não viam incompatibilidade entre essa atividade de auditoria de um lado e em mostrar interesse e preocupação do outro.

## A falha dos VIPs em descobrir o que estava acontecendo

Dado que os visitantes estavam engajados em uma variedade de atividades de auditoria e de apuração de fatos, vamos considerar o quão perto eles chegaram de descobrir que os sinais de alerta de um vazamento estavam sendo sistematicamente perdidos ou mal interpretados.

Logo depois de sua chegada, os VIPs visitaram o *drilling shack*, centro das operações de perfuração. Lá eles encontraram o pessoal da plataforma engajado na discussão sobre como fazer o teste de integridade do poço. O homem da BP na plataforma disse a um dos executivos da BP que estava em visita: “Estamos tendo um pouco de dificuldade para nos alinhar [para o teste], mas não é grande coisa”.<sup>10</sup> Havia muito mais do que isso, como vimos no Capítulo 3, e a tripulação de fato tinha errado terrivelmente. Mas o VIP da BP não fez mais nenhuma pergunta e continuou para uma conversa social sobre a história da companhia – “os dias da ARCO e do Alaska”.

Presumivelmente porque a plataforma era propriedade da *Transocean*, seu executivo sênior no grupo VIP assumiu o papel de anfitrião *de facto* da visita. Ele notou que o tom da conversa que tinha ouvido entre os sondadores estava

---

9 DWI, 24 de agosto, p. 193.

10 DWI, 26 de agosto, p. 136.

confuso.<sup>11</sup> Sentiu que eles precisavam de ajuda – um sexto sentido que os sondadores têm, ele disse.<sup>12</sup> Como resultado dessa intuição, ele sugeriu que o gerente local da plataforma, que estava acompanhando os VIPs na visita, deveria ficar para ajudá-los,<sup>13</sup> e que ele e os VIPs deviam sair dali de maneira a não distrair as pessoas engajadas no teste de pressão reduzida.

Mais tarde naquele dia, ele perguntou ao gerente local da plataforma se o teste tinha corrido bem e recebeu o sinal de positivo.<sup>14</sup> A pergunta dele claramente pedia a resposta que ele teve. Era mais uma pergunta de conversação do que uma investigação séria. Ele não procurou por evidências e simplesmente aceitou a garantia que havia recebido.

Os VIPs disseram mais tarde que eles estariam disponíveis a aconselhar sobre o assunto, se tivessem sido perguntados, mas ninguém perguntou e assim não se preocuparam mais com o que estava acontecendo. Não houve reconhecimento de que essa era uma oportunidade para fazer um pouco de auditoria, para verificar a competência das pessoas envolvidas e para verificar se eles estavam cumprindo os procedimentos que eram críticos para a segurança do poço e da plataforma.

Em retrospectiva, isso foi uma tragédia. Algo estava indo muito errado na frente deles mas, por causa dos constrangimentos que eles haviam imposto a si mesmos (a serem discutidos abaixo), eles viraram as costas e não investigaram mais. Não apenas foi uma oportunidade perdida de fazer um pouco de auditoria informal, mas também uma oportunidade perdida de evitar o desastre.

Além do teste de pressão reduzida, houve uma segunda oportunidade perdida de evitar o desastre algum tempo depois, naquela tarde. Os sondadores estavam no processo de substituir a lama de perfuração por água do mar no *riser* (a coluna entre a plataforma e o fundo do mar). Como descrito no Capítulo 4, a tripulação da plataforma deveria estar monitorando o volume que estava saindo do *riser* para assegurar que ele coincidia com o que estava entrando. Na verdade, eles não estavam. Por longos períodos, o fluxo de saída estava sendo enviado diretamente para fora da plataforma, primeiro para um navio de suprimentos e depois diretamente no mar, nos dois casos desviando dos sistemas de monitoramento de fluxo de saída mais importantes da plataforma.

---

11 DWI, 24 de agosto, p. 78. Mais tarde, em testemunho, ele negou que o pessoal estivesse confuso (DWI, 24 de agosto, p. 200).

12 DWI, 24 de agosto, p. 200.

13 DWI, 23 de agosto, p. 443.

14 DWI, 26 de agosto, p. 445.

Se qualquer um dos VIPs tivesse feito naquela tarde a pergunta “como vocês estão monitorando os fluxos?”, eles teriam certamente compreendido que nenhum monitoramento efetivo estava ocorrendo. Se eles tivessem intervido para garantir um monitoramento eficaz, o desastre não teria acontecido. A equipe VIP compreendeu que a plataforma estava em processo de remover uma das últimas salvaguardas contra a explosão (a lama no riser), mas não perguntaram nada sobre o que estava acontecendo, e não viram isso como uma oportunidade de auditar como a segurança do poço estava sendo conduzida.

Havia uma boa razão para esperar que a equipe VIP tivesse prestado mais atenção ao processo de substituição da lama do que eles prestaram. Como vimos no Capítulo 8, a *Transocean* tinha sofrido um vazamento quase desastroso no Mar do Norte, ao largo da costa da Escócia, quatro meses antes.<sup>15</sup> As circunstâncias eram muito similares. Os trabalhadores tinham testado o poço e estavam substituindo a lama por água do mar. Como o poço tinha passado no teste, eles não estavam prestando muita atenção aos fluxos de entrada e de saída. Mas a tripulação havia abaixado a guarda prematuramente. O poço não estava seguro e um vazamento se seguiu.

Dado que os membros do grupo VIP estavam atentos para checar se a plataforma *Deepwater Horizon* tinha aprendido com os incidentes anteriores na frota, teria sido apropriado checar se a tripulação tinha aprendido as lições do vazamento no Mar do Norte. Entretanto, os VIPs não estavam cientes do evento no Mar do Norte<sup>16</sup> e não houve tentativa de assegurar que essa lição crítica tinha sido aprendida.

## Explicando o comportamento dos VIPs

A discussão que fizemos até aqui identifica alguns lapsos surpreendentes nas atividades dos VIPs. Como podemos interpretar isso? Como podemos dar conta da falha deles em tirar vantagem das importantes oportunidades de auditoria disponíveis para eles naquele dia?

---

15 *Wall Street Journal*, 17 de agosto de 2010, “Safety warning preceded rig blast”.

16 *DWI*, 24 de agosto, p. 120.

## Comportamentos e condições

Há várias coisas em ação aqui. Começo por fazer uma distinção entre comportamentos (ações, decisões) de um lado e condições ou estados relativamente imutáveis de outro. Os VIPs pareceram focar suas atividades informais de auditoria na verificação de que certas condições estavam como deveriam estar, ao invés de verificar comportamentos. Então, por exemplo, eles verificaram se os testes dos cintos de segurança para trabalho em altura estavam em dia, se um certo risco de escorregamento tinha sido corrigido, e se a limpeza e organização estavam de acordo com o padrão. Eles não se propuseram a verificar o que as pessoas estavam realmente fazendo naquele momento e se estavam agindo em conformidade com as exigências de segurança. Essa é uma preferência comum da auditoria. Estados ou condições são mais fáceis de auditar porque são relativamente imutáveis. Elas esperam a chegada do auditor e podem ser avaliadas na hora que o auditor quiser. Por outro lado, a conformidade a procedimentos, especialmente quando o comportamento é intermitente, é muito mais difícil de auditar. O auditor precisa pegar o comportamento no momento em que ele está ocorrendo. Se o auditor não fizer um esforço especial para estar presente em momentos relevantes, o comportamento será perdido. É por isso que o comportamento nos turnos noturnos tem notoriamente menos conformidade do que nos turnos diurnos. Dado que os VIPs estavam visitando de acordo com sua própria agenda, era muito mais fácil para eles planejar a auditoria de condições do que de comportamentos.

Há uma segunda razão pela qual os VIPs preferiam auditar condições. Eles estavam preocupados em não interferir com o que estava em andamento – eles não queriam perturbar as atividades. A decisão de limitar sua estadia no convés da plataforma de perfuração foi explicitamente motivada por essa preocupação. Eles também estavam cientes de que, por causa de sua senioridade, quaisquer intervenções de sua parte tinham o potencial de minar a autoridade dos gerentes a bordo da plataforma. Sua política, portanto, foi a de auditar o mais discretamente possível, o que, no geral, significava não examinar muito de perto o que as pessoas estavam realmente fazendo.

Uma terceira razão para não investigar muito de perto o que as pessoas estavam realmente fazendo foi oferecida por um outro executivo da BP, que testemunhou em uma das investigações, mas não estava presente na visita VIP. “Você está gerenciando um grupo de profissionais que têm responsabilidades

muito claras”,<sup>17</sup> disse ele. A implicação aqui é que questionar o que eles estão fazendo é duvidar de seu profissionalismo, o que esse homem claramente não queria fazer. Perguntaram a ele:<sup>18</sup>

Como você garante que as pessoas que se reportam a você estão fazendo o seu trabalho de verdade se você não faz verificações pontuais ou tem algum tipo de prestação de contas para ter certeza de que eles estão fazendo o que você paga para eles fazerem?

Ele respondeu:

Verificaríamos com as pessoas o que estão fazendo, mas isso iria descer na cadeia de comando. Então, você sabe, eu não iria necessariamente direto a uma única pessoa, posso ir ao gerente [e perguntar:] estamos no caminho certo? As coisas estão indo bem? Estamos gerenciando da maneira que deveríamos?

Há dois problemas com essa abordagem. Primeiro, as questões sugeridas na primeira citação são tão sutis que o gerente pode nem mesmo ter notado que ele está sendo questionado sobre a competência de seus subordinados. O outro problema é que, se o próprio gerente é menos do que competente em algum aspecto, ele não estará consciente de deficiências similares naqueles a quem ele gerencia. Isso parece ter sido parte do problema na *Deepwater Horizon*. Seja como for, há uma relutância óbvia aqui em verificar a competência ocupando-se diretamente com as pessoas envolvidas. Essa atitude estava quase que certamente na mente dos VIPs em visita à plataforma, o que significava em particular que a falta de competência daqueles que estavam envolvidos com o teste de pressão passou despercebida. O presidente Obama disse depois do vazamento de petróleo que daquele momento em diante as agências governamentais teriam que “confiar, mas verificar” que as companhias de petróleo estavam fazendo a coisa certa. Talvez os altos executivos tenham que aplicar a mesma filosofia aos gerentes a eles subordinados.

Há pelo menos uma qualificação que deve ser feita às observações que acabamos de fazer sobre a não intervenção. Um dos VIPs realmente falou: “[...] se encontrarmos alguém que parece estar fazendo algo extremamente crítico

---

17 DWI, 25 de agosto, p. 156.

18 DWI, 25 de agosto, p. 88.

[leia-se “perigoso”], podemos aproveitar a oportunidade para ter uma conversa com essa pessoa. Mas, caso contrário, não cruzamos as fitas de barreira e não interferimos”.<sup>19</sup> Em outras palavras, se algo se destacasse a distância como perigoso, ele tomaria alguma atitude. Por exemplo, se visse alguém trabalhando em altura sem um cinto tipo paraquedista. Mas, como esse homem sugere, isso é uma exceção à regra geral que ele se impunha.

## Risco grave

Um outro fator, totalmente distinto, contribuiu para a falha dos VIPs em focar o que estava acontecendo naquela tarde. Para entender como isso funcionou, temos que lembrar primeiro da distinção entre segurança ocupacional ou pessoal, de um lado, e segurança de processo do outro. No Capítulo 5, vimos como, para a BP, segurança significava segurança ocupacional. Isso era uma questão de política. A segurança no setor de “HSE” era explicitamente restrita à segurança ocupacional, e a segurança de processo escorregou para o fundo. A situação era muito similar na *Transocean*.

Esse era o estado mental geral que os VIPs tinham consigo quando chegaram à plataforma. Sua atividade de auditoria de segurança informal estava focada na segurança ocupacional, e não na segurança de processo. Por isso, eles estavam muito atentos às coisas que poderiam provocar lesões em um indivíduo – um risco de escorregamento, um cinto de segurança defeituoso para trabalho em altura, e a limpeza e organização que não estivessem impecáveis. Eles não estavam em absoluto focados em como o risco de acidentes graves estava sendo gerenciado (por exemplo, a adequação da testagem da pressão) ou se as pessoas estavam seguindo procedimentos de controle do poço adequados (tais como monitorar os fluxos de lama). Esses assuntos estavam situados fora do escopo de suas atividades informais de auditoria. Talvez a ilustração mais clara disso tenha sido a conversa que os VIPs tiveram com o trabalhador que estava transferindo a lama para o barco de abastecimento. Eles discutiram como ele poderia minimizar os riscos existentes para si próprio quando estava fazendo essa tarefa, mas não questionaram a adequação daquilo que ele estava fazendo ou perguntaram como o fluxo de saída estava sendo monitorado.

Essa concentração unilateral na segurança ocupacional ou pessoal tinha sido identificada como um fator contribuinte para muitos acidentes prévios de

---

19 DWI, 29 de maio, p. 190.

segurança de processo, incluindo o desastre da Refinaria *Texas City* da BP em 2005. Ela permanece uma questão relevante para a BP e era uma das causas subjacentes para a falha dos VIPs naquela tarde fatídica em reconhecer que a plataforma estava a caminho do desastre.

## Sumário

As atividades informais de auditoria dos VIPs na *Deepwater Horizon* foram limitadas de duas maneiras. Primeiro, eles tenderam a focar as condições ao invés de comportamentos, parcialmente para evitar a perturbação de atividades que estavam em andamento. Isso significa que os VIPs evitaram observar com muita atenção o comportamento das pessoas que estavam envolvidas com as operações no poço naquela tarde. Segundo, o foco da segurança para esses VIPs e para suas empresas estava colocado no gerenciamento de riscos de segurança convencionais, e não em riscos graves de segurança de processo. Novamente, isso desviou a atenção do grupo das operações que estavam em andamento. Se o grupo VIP não estivesse limitado dessas maneiras, é possível que eles tivessem identificado alguns dos erros e não conformidades que estavam ocorrendo no momento de sua visita e interviessem de forma a impedir o acidente.

## Interrompendo o trabalho

Antes de continuar, vamos refletir um pouco mais sobre a preocupação mostrada pelos VIPs de não interferir com as atividades em andamento. Um dos comportamentos que a BP e a *Transocean* estavam tentando instilar em seus trabalhadores era o de que eles podiam e deviam interromper o trabalho quando alguma coisa estivesse errada. As pessoas que interrompiam o trabalho por razões de segurança eram reconhecidas e até mesmo premiadas,<sup>20</sup> e testemunhas do inquérito disseram que a interrupção do trabalho por razões de segurança era relativamente comum.<sup>21</sup> Entretanto, em todos os casos em que o trabalho tinha sido interrompido, a questão era um risco percebido para um indivíduo, tal como um risco de que um objeto caísse sobre alguém. As testemunhas não estavam cientes de situações em que a perfuração ou outras operações

---

20 DWI, 22 de julho, Rostho, p. 7.

21 DWI, 26 de maio, p. 450.

de poço tivessem sido interrompidas por razões de segurança. Essa questão foi destacada pela evidência de um dos puxadores de lama.<sup>22</sup> Ele tinha se sentido “desconfortável” por causa das operações simultâneas que estavam tornando difícil para ele monitorar os fluxos de lama nas horas anteriores ao vazamento, mas não ocorreu a ele tentar interromper o trabalho, mesmo que soubesse em termos gerais da política de interromper o trabalho. Posteriormente, ele disse que deveria ter interrompido o trabalho.

Há várias razões pelas quais a política de interromper o trabalho não se aplica, na prática, aos riscos graves,<sup>23</sup> mas o ponto a ser estabelecido aqui é que o comportamento dos VIPs inadvertidamente reforçou a visão de que a política não se aplicava nessas circunstâncias. Se o trabalho era tão importante que não podia ser interrompido pelos VIPs, a mensagem subliminar era de que alguém teria que ter uma razão realmente muito boa para justificar a interrupção do trabalho. Dessa forma, a preocupação dos VIPs em não perturbar as atividades da plataforma enfraqueceu ainda mais a política de interromper o trabalho no caso de riscos graves.<sup>24</sup>

Muitos leitores dos primeiros esboços deste capítulo objetaram que não seria adequado que um grupo de VIPs em visita interrompesse uma atividade em um momento crítico. Pode ser que seja assim, ou não. Mas as pessoas na *Deepwater Horizon* não estavam em um momento crítico. A tripulação passou

---

22 DWI, 7 de dezembro, Keith, pp. 79–83.

23 O “puxador” de lama escolheu não interromper o trabalho, em parte porque ele não percebia nenhuma ameaça imediata (DWI, 7 de dezembro, Keith, p. 238). Esse é talvez o nó do problema. O controle dos riscos graves depende do conceito de defesa em profundidade, que requer que existam múltiplas barreiras ou verificações instaladas. O problema é que a falha de qualquer uma dessas normalmente não é percebida como algo que aumenta o risco significativamente. É, portanto, difícil de argumentar que a falha de qualquer uma das barreiras é suficiente para interromper a operação em decorrência dela.

24 Uma vez fui convidado pelo CEO de uma companhia de mineração para fazer sondagens de cultura de segurança em muitas das minas da empresa. Disseram-me que eu poderia interromper a atividade de mineração para falar com os trabalhadores se eu quisesse fazê-lo. Assim, em uma mina, eu pedi que toda a operação fosse interrompida para falar com os mineiros cara a cara. Isso desagradou os próprios mineiros, cujos prêmios de produtividade estavam em jogo, então não foi uma conversa muito produtiva. Ao chegar de volta à superfície, fui saudado pelo gerente da mina, que me perguntou se eu tinha identificado quaisquer questões que precisavam ser tratadas imediatamente por ele. Após cumprir seu dever, ele continuou falando, de maneira totalmente agressiva, que a interrupção que eu tinha pedido havia custado US\$ 20.000 em perdas de produção. Eu fiquei chocado. Se ele estava disposto a falar dessa forma comigo, um representante do CEO, o mineiro que tentasse interromper a produção por questões de segurança teria que ser muito corajoso. Isso me faz lembrar do trabalho do sociólogo Harold Garfinkle (1967). Ele sugeriu que a melhor maneira de compreender as regras que estão implicitamente em operação em uma ordem social é perturbá-las experimentalmente. A reação do gerente à minha perturbação da ordem social vigente demonstrou o poder do imperativo de produção que estava em vigor nesta mina.

mais de uma hora discutindo as anomalias e argumentando sobre o significado dos vários sinais. Um VIP poderia facilmente juntar-se ao grupo, inicialmente como observador, sem atrapalhar o processo. Novamente, os VIPs que falaram com o homem que estava descarregando a lama para a embarcação de suprimentos poderia facilmente ter perguntado a ele por que ele estava fazendo o que fazia, sem causar perturbações. Em suma, haverá muitas situações nas quais executivos em visitas podem falar com as pessoas sobre o que estão fazendo sem perturbar as atividades.

## **Uma estratégia de auditoria executiva de segurança mais efetiva**

As limitações da auditoria VIP na *Deepwater Horizon* nos desafiam a pensar construtivamente sobre como esses executivos poderiam fazer essa auditoria informal de segurança de uma maneira mais efetiva. Aqui estão algumas sugestões.

Primeiro, antes da visita, eles teriam que se lembrar dos eventos de acidentes graves que eram possíveis na plataforma. Algumas vezes, se os executivos não são peritos, eles podem precisar de um resumo sobre esse assunto. Um dos executivos nessa visita na verdade tinha recebido um resumo sobre assuntos que ele poderia discutir. O resumo incluía assuntos como a produtividade da plataforma (número de dias não produtivos e número de dias/10.000 pés de perfuração), mas aparentemente nenhuma referência foi feita à possibilidade de um vazamento e questões sobre o controle do poço.<sup>25</sup>

Em segundo lugar, eles teriam que rememorar (se necessário pedindo um resumo) os controles que se supunha estarem instalados para impedir tais eventos, e teriam feito uma nota mental para que, caso as circunstâncias permitissem, eles pudessem verificar que um ou mais desses controles estavam trabalhando como planejado.

Terceiro, da mesma forma como nessa ocasião os executivos tinham revisado com antecedência os incidentes prévios de segurança ocupacional em outras plataformas, com vistas a perceber se as lições haviam sido transferidas, eles teriam revisado os incidentes prévios de segurança do poço, pela mesma razão. Neste caso, o incidente do Mar do Norte, quatro meses antes, os

---

25 DWI, 26 de agosto, p. 157.

teria levado a prestar atenção especificamente no monitoramento dos fluxos de lama que entrava e saía do poço de Macondo.

Quarto, independentemente do vazamento do Mar do Norte, dada a fundamental importância do monitoramento da lama para a segurança do poço, pelo menos um dos visitantes poderia ter se dedicado a observar esse processo. Ele iria descobrir que o monitoramento não estava acontecendo, e teria levantado o assunto imediatamente com o gerente da instalação.

Quinto, eles teriam perguntado com antecedência o que estaria acontecendo na plataforma quando estivessem a bordo, de forma a serem capazes de tirar proveito de quaisquer oportunidades de auditoria específicas que pudessem surgir. Eles teriam descoberto que a plataforma estava realizando o teste de pressão do poço. Como resultado, pelo menos um dos visitantes teria decidido monitorar esse processo de testagem de perto. Eles teriam pedido às pessoas que lhes explicassem a cada passo ao longo do procedimento o que eles estavam fazendo. Isso certamente é uma abordagem intervencionista, mas não é necessariamente uma perturbação ou distração daquilo que está sendo feito. Na verdade, isso pode focar a atenção mais efetivamente no que está ocorrendo. Algumas vezes isso pode tornar as atividades mais lentas, mas isso é certamente a prerrogativa de um gerente sênior, e pode ser preciso pagar esse preço se os gerentes quiserem se assegurar por si mesmos de que tudo está em ordem.

Sexto, se os executivos não fossem peritos em perfuração, eles poderiam não estar em posição de compreender o que estava acontecendo. Em tais circunstâncias, teria sido apropriado incluir um engenheiro perito em perfurações no grupo, que poderia ter atuado quase que como um intérprete para os visitantes. A elevada posição hierárquica dos visitantes, acoplada à *expertise* do “intérprete”, torna essa estratégia de auditoria surpreendentemente efetiva.<sup>26</sup>

Os executivos de alto escalão que visitam locais de trabalho perigosos fariam bem em adotar a estratégia de auditoria que acabamos de descrever, além de, ou talvez até no lugar de, fazer perguntas sobre lesões ocupacionais. Essa é a lição duradoura da visita gerencial da *Deepwater Horizon*.

---

26 Uma vez tive a oportunidade de fazer uma auditoria informal de conformidade com trabalhadores de linhas de eletricidade. Eu não sabia o que estava observando, mas estava acompanhado por um perito que compreendia muito bem o que estava acontecendo e, durante uma manhã, nós descobrimos muitos casos de comportamento inseguro que eram decorrentes essencialmente de procedimentos inadequados.

## Elicitando as preocupações dos funcionários

A discussão até aqui concentrou-se primariamente em um dos objetivos das visitas gerenciais, isto é, auditoria informal e a necessidade de que ela fosse focada no sistema de gerenciamento de riscos graves. Isso depende de que os executivos tenham uma compreensão clara de como aquele sistema deve funcionar e façam sondagens para ver se ele está funcionando como deveria. É um processo de investigação relativamente dirigido.

O outro grande objetivo identificado no começo deste capítulo foi descrito como eliciar as preocupações dos funcionários. Essa abordagem é bem desenvolvida na área da saúde, em que envolve fazer uma série de perguntas amplas, em aberto, formuladas de forma a conseguir que as pessoas falem livremente sobre o impacto que as estratégias do alto escalão estão tendo sobre eles. Isso tem a ver com ouvir mais do que com auditar.

Há uma outra maneira de pensar sobre essa estratégia de escuta nas indústrias de alto risco. Antes de cada desastre sempre há sinais de alerta – indicações de que as coisas estão erradas. Se esses sinais tivessem sido identificados antes, o desastre poderia ter sido evitado. Também é verdade que as pessoas da base de uma organização frequentemente estão cientes do que está acontecendo, mas não transmitem as más notícias para cima, por uma variedade de razões.

Uma das razões principais é uma atitude por parte da alta gerência que desencoraja a comunicação de más notícias. O CEO da BP na época do acidente de *Texas City* criou um clima no qual más notícias não eram bem-vindas.<sup>27</sup> Da mesma forma, o diretor da divisão de exploração e produção na época do acidente de Macondo “não era alguém com quem as pessoas queriam compartilhar más notícias”.<sup>28</sup>

Tudo isso são coisas das quais as organizações de alta confiabilidade estão agudamente cientes. Para elas, más notícias são boas notícias, porque significa que seus sistemas de comunicação estão trabalhando para levar as más notícias para o alto da hierarquia, até o ponto em que algo pode ser feito a respeito delas antes que seja tarde demais.

Líderes conscientes exibem um “desconforto crônico” com o fato de estarem ou não obtendo toda a informação de que precisam.<sup>29</sup> Uma dessas líderes

---

27 Hopkins, 2008, cap. 11.

28 Bergin, 2011, p. 123 (veja também a p. 102).

29 Hopkins, 2008, p. 113.

que encontrei tinha embarcado em uma campanha para “encorajar o reporte de más notícias aos superiores”. Eu estava sentado no escritório dela um dia enquanto ela estava falando ao telefone com um gerente de nível inferior que havia enviado um relatório para ela que só apresentava boas notícias. “Mas onde estão as más notícias?”, disse ela. “Eu quero que você reescreva seu relatório para incluir as más notícias.” A organização em questão tinha uma política de “questionar o verde e abraçar o vermelho”. O *slogan* se referia especificamente aos *scorecards* que usam as luzes de tráfego, mas também tinham o significado mais metafórico de questionar as boas notícias e dar boas-vindas às notícias ruins. Ela estava implementando este *slogan* de uma maneira muito efetiva.

Essa líder também introduziu um sistema de incentivo para encorajar a comunicação de más notícias. Quando alguém demonstrava coragem para transmitir más notícias para cima, ela oferecia a ele um prêmio (que levava o nome de um homem em sua organização que tinha salvado a vida de alguém por estar alerta a um risco de segurança de processo). O prêmio tinha vários níveis, o mais alto sendo o diamante, que valia US\$ 1.000. Naquele dia em que eu me sentei em seu escritório, ela ofereceu um prêmio diamante a um operador que tinha reconhecido que alguns níveis de alarme tinham sido mudados em um compressor rotativo sem que fosse feito um gerenciamento adequado do procedimento de alteração. Ele tinha escrito um e-mail sobre isso a seu gerente, que, por seu turno, passou o e-mail para ela. Ela tinha dado mais de uma centena de prêmios por comunicação corajosa em um período de menos de 12 meses.

Contra esse pano de fundo, deixe-me retomar a questão das visitas gerenciais. Líderes conscientes tratarão suas visitas gerenciais como uma oportunidade de procurar pelas más notícias e ouvi-las. Um dos relatórios de auditoria antes do desastre da Refinaria *Texas City* exprimiu isso bem: os diretores, dizia o relatório, tinham que “ouvir a voz da refinaria”. Se eles tivessem feito isso, teriam descoberto como as pressões de tempo e os cortes de custos estavam comprometendo a segurança de processo.

A escuta desse tipo nem sempre vem com facilidade, e muitas empresas fornecem a seus executivos cartões de apoio que listam perguntas que eles poderiam fazer. Algumas são melhores que outras. Eis aqui um grupo de perguntas destinadas a estimular as pessoas a se abrirem e expressarem quaisquer preocupações que possam ter:

- Fale-me sobre o seu trabalho. O que você faz?

- O que poderia dar errado? Quais são os maiores perigos que você enfrenta?
- Você acha que nós temos esses perigos suficientemente sob controle?
- Você acha que há alguma questão de segurança aqui que nós não estamos tratando adequadamente?
- Há momentos em que os trabalhadores sentem que é preciso usar atalhos?

Essas são questões abertas que têm o objetivo de estimular uma conversa e, nesse sentido, são diferentes das questões do tipo auditoria discutidas anteriormente.<sup>30</sup>

Dois últimos pontos. Esse tipo de exercício pede um certo grau de humildade da parte dos líderes, porque todo o propósito da interação é aprender com os trabalhadores. Segundo, as chances de comunicação real serão maximizadas se a interação é individual. Isso significa que os líderes precisam fazer suas visitas sozinhos e, em particular, eles não deveriam ser acompanhados por um gestor local que poderia inadvertidamente distorcer a comunicação.

## Discussão

Vamos considerar as forças e fraquezas das duas estratégias investigativas discutidas acima – auditoria e escuta. A estratégia de auditoria de riscos graves é relativamente focada e por isso não oferece, por si só, uma oportunidade para que os trabalhadores falem sobre outras coisas que possam preocupá-los e que possam ter impactos sobre a segurança contra riscos graves.

Por outro lado, a estratégia de escuta olha para as coisas a partir do ponto de vista do trabalhador. Nos casos em que as práticas de trabalho se desviaram das políticas e procedimentos escritos, os trabalhadores podem não estar cientes disso. Consequentemente, isso não aparecerá na conversa comum, e perguntas direcionadas do tipo auditoria podem ser necessárias para detectar essa discrepância.

Também deve ser notado que a estratégia de escuta depende de os trabalhadores e executivos terem uma linguagem comum, literalmente. Muitas companhias de energia multinacionais estão usando uma força de trabalho que não fala a língua de seus gerentes executivos, e é impossível qualquer comunicação

---

<sup>30</sup> Essas perguntas são discutidas em Hopkins, 2008, cap. 11.

real ocorrer nessas circunstâncias. Entretanto, a estratégia de auditoria não depende na mesma medida de conversações com trabalhadores da linha de frente. Questões sobre barreiras que se supõe estejam em uso serão mais bem direcionadas a funcionários mais experientes e a operadores da sala de controle, cuja probabilidade de que falem a língua de seus gerentes executivos é maior.

A questão que ainda deve ser abordada é se essas duas estratégias são incompatíveis ou não. Elas serão se as questões do tipo auditoria deixarem os empregados se sentindo vulneráveis. Nesse caso eles não se sentirão à vontade para levantar outras preocupações. Entretanto, auditorias não necessariamente fazem com que as pessoas se sintam vulneráveis. Em muitas situações, os empregados não estão seguindo procedimentos escritos porque os veem como não aplicáveis ou impraticáveis. Além disso, eles provavelmente serão capazes de articular isso de forma muito persuasiva. Pode ser também que a não conformidade com os procedimentos seja endossada explícita ou implicitamente pelos gerentes locais. Em tal situação, as pessoas estão se comportando de acordo com “a maneira como fazemos as coisas por aqui”, ou seja, de acordo com a cultura local, e provavelmente serão bastante abertas sobre isso.<sup>31</sup> Fazer perguntas sobre isso não necessariamente as desencoraja a levantar outras questões.

Concluo, a partir dessas considerações, que esses dois propósitos – auditar e ouvir – não são tão inconsistentes que os gerentes precisem escolher e se restringir a um ou outro. Eles certamente podem fazer as duas coisas na mesma visita, embora talvez não na mesma conversa. O ponto principal é que os executivos precisam ter clareza sobre qual dos dois propósitos estão perseguindo em determinado momento. Eles podem de fato ser capazes de perseguir a ambos, quase simultaneamente.

---

31 A falha em monitorar o poço de Macondo depois que ele tinha sido testado e declarado seguro é um exemplo desse tipo de cultura emergente local, que os funcionários da plataforma não sentiam necessidade de esconder. Veja o Capítulo 4.

