

Prática Vs. Teoria

por Mackenzie Wilson

Os principais especialistas em segurança do mundo discutem o contraponto entre teoria e realidade em segurança.

A Busca por Indicadores Proativos Confiáveis: Eles Realmente Existem?

por Mackenzie Wilson

Há mais de 30 anos, profissionais de segurança buscam indicadores proativos confiáveis. Afinal, olhar para os indicadores reativos é igual a dirigir olhando pelo espelho retrovisor: você não vai ver o que há na próxima esquina. É possível que nas últimas três décadas ninguém tenha encontrado um indicador proativo confiável? Será que eles não existem?

Essa pergunta surgiu durante um de nossos painéis *on-line* SafeConnection, que reuniu especialistas de segurança para falar sobre esse tema. Nenhum dos participantes do painel tinha exemplos de empresas que tenham feito mudanças significativas baseadas em um indicador proativo. Na realidade, todos tinham exemplos de indicadores proativos dos quais "gostavam" – mas mudanças reais, feitas por um único indicador proativo, parecem ser difíceis de conseguir.

O que notamos, durante essa discussão, é que diversos indicadores são usados nas empresas onde eles trabalham, como:

- Relatórios de incidentes e quase-acidentes;
- Identificação de perigos;
- Observações;
- Comunicações da liderança;
- Visitas, auditorias e inspeções;
- Sugestões de colaboradores;
- Avaliações de riscos;
- Diálogo diário de segurança (DDS);
- E, no caso de quem usa o SafeStart, a Antecipação de Erros e o Avalie Seu Estado.

Durante a conversa, pudemos ver uma grande variedade de respostas sobre o que realmente é feito para evitar acidentes. No entanto, descobrimos que há três pontos em comum que devem ser considerados.

Comunicação

Anthony Panepinto, Diretor Sênior de Saúde, Segurança e Assuntos Ambientais da Procter & Gamble, citou como as principais ferramentas adotadas na empresa, os diálogos diários de segurança, as auditorias e os relatórios de incidentes e quase-acidentes. "Tudo isso contribui para dar uma visão geral e manter as pessoas focadas no risco, mas não acho que tenhamos encontrado uma única ferramenta".

Para David Bianco, Gerente Global do Programa SafeStart na Epiroc, as conversas com as pessoas são as mais importantes. E essa visão é compartilhada por Larry Wilson, autor do programa SafeStart e moderador do SafeConnection. "Ser capaz de sair e falar com os funcionários para obter uma perspectiva seria, sem dúvida, o indicador proativo mais relevante, mas você precisa ter linhas de comunicação sólidas e confiáveis".

Uma das formas que a JLL Índia encontrou de transformar o colaborador em protagonista na prevenção de acidentes foi a criação de um aplicativo próprio, o *Don´t Walk By*. "Se ele vê algum ato ou condição insegura, pode tirar uma foto ou fazer um vídeo e enviar para o aplicativo. Essa foto é enviada imediatamente para a área responsável", disse a Diretora de Meio Ambiente, Saúde e Segurança da empresa, Dra. Praveena Dorathi. Ela explicou ainda que a empresa usa um sistema de revisão interna que analisa quantas entradas estão chegando. "Se houver uma porcentagem significativa de desvio ou recorrência, revisamos ou modificamos certas etapas em nossos processos".

A fórmula da prevenção de acidentes, é claro, não é a mesma para todos. Dr. Waddah Ghanem, Diretor Sênior da GCC Board Directors Institute, nos Emirados Árabes, considera que os indicadores proativos dependem da



> Ser capaz de sair e falar com os funcionários para obter uma perspectiva seria, sem dúvida, o indicador proativo mais relevante, mas você precisa ter linhas de comunicação sólidas e confiáveis.
>
> **- Larry Wilson,** autor do SafeStart e moderador do SafeConnection -

organização ou de cada setor. Segundo ele, os relatórios de quase-acidentes são bons indicadores proativos para a indústria de petróleo e gás, mas na aviação, um quase-acidente é considerado um indicador reativo. "Muitos incidentes são definidos como incidentes de segurança, para depois se tornarem um indicador reativo", afirmou. "A causa-raiz é algo diferente. Só que, quando falamos com líderes e diretores sênior, não falamos sobre a causalidade entre ela e os incidentes reais".

Esta é a mesma visão de Salman Abdulla, Vice-Presidente Executivo da Emirates Global Aluminium. "A palavra-chave é causalidade. Se olhamos apenas para os indicadores proativos, não podemos determinar se estamos indo pelo caminho certo ou errado. Precisamos saber como os indicadores proativos afetam os indicadores reativos", comentou. Para descobrir a resposta, a empresa realizou um estudo que analisou três tipos de treinamentos: sistemas, equipamento e comportamento. A ideia era ver qual deles tinha a melhor causalidade na redução dos indicadores reativos. E o que eles descobriram foi que o treinamento comportamental era o único que tinha uma relação direta.

Ed Stephens, Gerente Global de Saúde, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Sustentabilidade do Grupo ABB, tem uma visão semelhante sobre as causas-raiz. "Você tem todos os indicadores tradicionais, mas começa a ter uma visão melhor quando começa a se concentrar no colaborador e no trabalho que está sendo feito. As coisas que fazem com que ele fique apressado, frustrado ou cansado é que são os indicadores proativos-chave nos quais você precisa se concentrar".

> A palavra-chave é causalidade. Se olhamos apenas para os indicadores proativos, não podemos determinar se estamos indo pelo caminho certo ou errado. Precisamos saber como os indicadores proativos afetam os indicadores reativos.
>
> - **Ed Stephens,** Gerente Global HSE/SA, ABB -

Segurança e bem-estar

Durante a discussão, muitos especialistas concordaram que não são os indicadores em si, mas a qualidade deles o que realmente conta. Teg Matthews, Vice-Presidente da SafeStart, conduz grupos focais com gerentes de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Segundo ele, quando se trata de certos indicadores proativos, como os diálogos diários de segurança, os gerentes sabem o quanto são importantes, mas não estão convencidos de sua eficácia. Então, como garantir que os indicadores proativos sejam eficazes?

"É uma questão estrutural", disse Salman Abdulla. "Se a segurança e o bem-estar não forem discutidos em conjunto com produtividade e lucratividade, então a organização pode ter quantos indicadores proativos quiser, e seu impacto será mínimo". Para ele, o primeiro sinal revelador é a distância de poder entre "o cara de cima" e os responsáveis pela saúde e segurança. O segundo, a taxa de fechamento. "Não são as auditorias ou o número de não-conformidades e lacunas que você encontra, mas a rapidez com que a organização as fecha de maneira significativa".

Ahmed Khalil, Diretor de Meio Ambiente, Saúde e Segurança da Bahrain Petroleum Company, explicou que a eficácia de qualquer KPI ou indicador proativo depende da organização – porém, é fundamental que ela considere a segurança do processo e a segurança pessoal ao escolher os indicadores. Para isso, o envolvimento da alta gerência é fundamental. Abdulla Marzooqui, Consultor Independente de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, compartilhou que, durante seu tempo no ADNOC Group, em Abu Dhabi, os departamentos de RH, finanças, jurídico e outros gerentes corporativos foram convidados

> Se a segurança e o bem-estar não forem discutidos em conjunto com produtividade e lucratividade, então a organização pode ter quantos indicadores proativos quiser, e seu impacto será mínimo.
>
> **- Salman Abdulla,** Vice-Presidente Executivo, Emirates Global Aluminium -



para fazer uma visita de campo, conversar com os colaboradores e ver as necessidades de manutenção ou alterações. “É possível resolver problemas no local dessa maneira”, disse ele.

Envolvimento da liderança

Arun Subramanian, Vice-Presidente e Diretor da Coromandel International Limited, na Índia, acredita que um dos principais indicadores-chave são a transparência e o comprometimento da alta liderança. “Se isso é visível, muitas coisas são colocadas em prática”.

O grande desafio é fazer isso acontecer. “Uma das maiores dificuldades que os profissionais de Saúde, Segurança e Meio Ambiente encontram é explicar à liderança que os indicadores proativos são importantes pela causalidade. É preciso mostrar a eles que, se esses indicadores proativos melhorarem, haverá um desempenho melhor”, disse o Dr. Waddah Ghanem. Para a Dra. Praveena Dorathi, uma boa tática é mostrar à alta gerência as possíveis consequências negativas. “Qual é a pior coisa que pode acontecer? Essa pergunta realmente vai atrair a atenção deles”.

Mas há, ainda, outro ponto importante. “Os indicadores que reduziram suas taxas de incidentes não são, necessariamente, os que manterão as taxas de incidentes baixas ou as reduzirão ainda mais no futuro. O que aprendemos é que você precisa mudar o foco de volta à liderança e mudar a maneira como pensa a segurança”, completou Ed Stephens.

Com isso em mente, ensinar algo como as Técnicas de Redução de Erros Críticos do SafeStart é o próximo passo. Desta forma, você pode pedir às pessoas que classifiquem seu estado em uma escala de zero a dez, e com isso monitorar mudanças ou melhorias em termos de pressa, frustração, cansaço ou complacência.

“A complacência certamente seria um indicador proativo confiável para desastres”, disse Larry Wilson. “É como um denominador comum. Porém, se você estiver tendo conversas sobre o Avalie Seu Estado (componente do programa SafeStart) regularmente, poderá obter uma previsibilidade similar à de um barômetro. Em outras palavras, você pode não saber em que minuto ou mesmo que horas, mas sabe que a tempestade está chegando.”

Então, o que tudo isso significa?

A percepção desses especialistas parece sugerir que não há indicadores mágicos que possam evitar incidentes em geral. O que existe, são diferentes indicadores proativos que funcionam para diferentes empresas, mas apenas combinados com transparência e engajamento da alta gerência. Em casos de identificação de perigo ou quase-acidentes, é preciso que eles sejam tratados de maneira eficaz e oportuna.

Um indicador proativo deve oferecer à organização um panorama das coisas que não estão funcionando bem, e das coisas que realmente estão, para que sejam tomadas medidas corretivas antes que se tornem incidentes ou lesões. O que importa, afinal, é obter uma combinação de indicadores-chave de desempenho que levem a alta gerência a se mover em uma direção positiva.

Destaques

- O que previne acidentes e lesões não são os indicadores em si, mas a qualidade deles.
- Segurança e bem-estar devem ser discutidos em conjunto com produtividade e lucratividade.
- A eficácia de qualquer indicador proativo depende da segurança do processo e da segurança pessoal dos colaboradores.
- O envolvimento da alta gerência é fundamental para que os procedimentos de segurança sejam colocados em prática. É preciso mostrar a eles que, se os indicadores proativos melhorarem, haverá um desempenho melhor.
- Um indicador proativo deve oferecer à organização um panorama dos resultados, para que sejam tomadas medidas corretivas antes que se tornem acidentes ou lesões.
- Analisar a qualidade dos treinamentos oferecidos e quais são as condições que mais impactam o desempenho dos colaboradores é uma forma de descobrir quais são os indicadores mais efetivos na prevenção de acidentes.
- Por mais que as organizações busquem uma "fórmula mágica", que entregue um indicador proativo único para a prevenção de acidentes, a realidade é que isso depende de muitos fatores, entre eles: a comunicação entre colaboradores, diretores e outros líderes; a segurança e o bem-estar dos colaboradores; e o envolvimento da alta liderança na busca das soluções mais eficazes.
- Conversar com os colaboradores é uma das melhores ferramentas de prevenção de acidentes. E dar a eles a oportunidade de agir proativamente, apontando atos ou condições inseguras de trabalho, pode ser melhor do que estabelecer regras "de cima para baixo", sem o conhecimento do dia a dia de cada função e do estado das instalações e equipamentos.

[1] Baseado em painéis SafeConnection na América do Norte, Europa, Oriente Médio e Ásia.
[2] Todas as opiniões aqui expressas são exclusivamente dos palestrantes. Eles não refletem necessariamente as opiniões ou pontos de vista da SafeStart e das empresas dos membros do painel.
[3] Para obter mais informações sobre os Painéis de especialistas SafeConnection e assistir a sessões anteriores ou atuais, visite **https://uk.safestart.com/safeconnection/.**

Prática Vs. Teoria por Mackenzie Wilson

SAFESTART®

Confira a Série Completa!

www.safestartbrasil.com.br | contato@ssi.safestart.com

Copyright © 2022 SafeStart. Todos os direitos reservados. SafeStart é marca registrada da Electrolab Limited.