

Prática Vs. Teoria

por Mackenzie Wilson

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

Produção Vs Segurança: mito ou realidade?

por Mackenzie Wilson

"Eu estava fazendo isso pela produção". Esta é uma frase antiga, e uma resposta muito frequente dos trabalhadores quando são perguntados sobre a pressa no trabalho. Mas muitas vezes, como Larry Wilson (autor do SafeStart e moderador do SafeConnection) comenta durante os painéis de especialistas, não estamos apressados "pela produção"; estamos apressados para compensar o tempo perdido devido a um erro - mesmo quando não estamos atrasados. Assim, embora ainda seja comum encontrar pessoas que pensam que a segurança custa tempo e dinheiro, mas não aumenta a produção ou a qualidade, é difícil argumentar que reduzir o erro não aumentaria essas duas coisas.

Em outros casos, isso é mais ou menos verdade. Colocar uma proteção em uma roda dentada rotativa não a torna mais rápida, mas se essa proteção evitar uma lesão que resultaria em perda de tempo, certamente isso será benéfico para a produção. Assim, organizações altamente confiáveis deixaram de ser apenas orientadas para a produção ou para a qualidade e passaram a se concentrar em mais do que apenas os perigos. Elas fazem isso porque sabem que a redução do erro humano provavelmente vai melhorar a produção, o moral dos colaboradores, diminuirá as reclamações dos clientes e os problemas de qualidade. A pergunta que fica agora é: "Como?"

Uma questão de mudança cultural

No início do painel, Larry Wilson pergunta aos especialistas qual é a percepção geral da produção e da segurança, e se seus colegas ainda acham que ambas estão em desacordo. Teg Matthews (vice-presidente da SafeStart) estima que cerca de 70% dos profissionais de EHS com quem ele conversou ainda lutam com a dicotomia entre produção e segurança, mas estão abertos a falar sobre o que estão fazendo para trabalhar nisso, enquanto cerca de 20% ainda não veem um problema. Os 10% restantes vêm de empresas onde a segurança é parte integrante da cultura e, portanto, não há tensão entre ambas.

Da mesma forma, Hector Salazar (diretor de Saúde e Segurança da Dragados Canadá) explica que 75% dos supervisores com quem ele trabalha na Índia sentem que lutam com o que é mais importante, produção ou segurança, ou como combiná-las. Trazendo uma perspectiva europeia, Keith Hole (diretor e líder de pensamento da TSM UK Consulting) diz que "cerca de 75% ainda não embarcaram nesta jornada e 25% já a descobriram". Em outras palavras, a tensão entre produção e segurança parece continuar sendo um problema real - em todo o mundo.

> Pensar na segurança como apenas mais uma ´coisa´ ou uma camada sobre tudo o que você faz costuma ser um paradigma problemático. Na verdade, é uma questão de integração.
>
> **- David Bianco,** diretor global do Programa SafeStart -

Entretanto, os especialistas observam que houve um progresso significativo na integração da segurança em todos os processos empresariais e reconhecem sua importância em todos os âmbitos. "Seguimos o conceito de que segurança, qualidade, meio ambiente e operações andam de mãos dadas", diz Arun Subramanian (vice-presidente sênior associado e diretor de EHS da Coromandel International). Para ele, não é possível isolá-



los de suas funções, mas conduzi-los internamente por meio de programas organizados pela alta administração. David Bianco (gerente global do programa SafeStart na Epiroc) é da mesma opinião. "Pensar na segurança como apenas mais uma ´coisa´ ou uma camada sobre tudo o que você faz, costuma ser um paradigma problemático. Na verdade, é uma questão de integração", afirma. Em sua empresa, as tecnologias usadas no chão de fábrica têm gerenciamento visual para a montagem do produto que inclui considerações de segurança e fatores humanos, tais como "procurar a linha de fogo" ou "este é um objeto pesado, você pode ficar cansado."

Teg Matthews explica que a ênfase na segurança que a gerência gostaria de ter não é, às vezes, o que se ouve na linha de frente. "Precisamos garantir que as pessoas na linha de frente entendam que essa é a parte do alinhamento e dos sistemas, e que elas tenham a capacidade de falar sobre segurança, como ela se encaixa, e que haja um sistema de comunicação dentro da organização que permita que isso aconteça nos dois sentidos, para cima e para baixo."

> A nova força de trabalho seria muito mais inteligente se esses programas pudessem ser conduzidos nas escolas e universidades. Não basta esperar que a indústria impulsione a segurança, o meio ambiente e a qualidade: é preciso ensinar isso aos alunos.
>
> **- Arun Subramanian,** vice presidente sênior associado e diretor da EHS da Coromandel International -

No entanto, não podemos negar que a mudança cultural leva tempo. Ravindra Dhapola (diretor corporativo de EHS, CSR e Sustentabilidade da Tata Coffee), acredita que o processo para que uma empresa passe de uma cultura orientada à produção para uma cultura equilibrada e focada na segurança levará de cinco a dez anos. "Isso exigirá que a alta administração funcione como um catalisador crítico", avalia.

Para Arun Subramanian, a nova geração de pessoas que entra na força de trabalho oferece uma oportunidade para preencher essa lacuna. "A nova força de trabalho seria muito mais inteligente se esses programas pudessem ser conduzidos nas escolas e universidades. Não basta esperar que a indústria impulsione a segurança, o meio ambiente e a qualidade: é preciso ensinar isso aos alunos", comenta. Esta também é a visão de Larry Wilson, especialmente no que diz respeito aos hábitos. "Se você aprender bons hábitos desde o início, não precisará desaprendê-los", destaca.

É preciso capacitar os trabalhadores terceirizados

Mas e aqueles que trabalham com empresas terceirizadas? Certamente, transmitir a mensagem de que a segurança é igualmente importante para uma força de trabalho em transformação seria um grande desafio. Segundo Hari Kumar (diretor do grupo de EHS e Garantia da Emirates National Oil Company), as empresas concentram esforços em sua organização, mas não têm o mesmo controle sobre os terceirizados. "A mudança cultural não afeta somente nossos próprios funcionários, mas também os trabalhadores terceirizados, que podem não ter os recursos para essa transformação. Nos últimos seis anos, treinamos nossos trabalhadores terceirizados em LSR, conscientização e cartões de parada, mas ainda é necessário ajustar a mentalidade", comenta.

O desafio de trabalhar com muitos terceirizados também é uma realidade na Coromandel, segundo Arun Subramanian. A empresa iniciou um programa voltado aos terceirizados em fase de pré-contratação para que mudem o foco da produção para a segurança. Para isso, conta com a ajuda de pessoas que ele chama de "campeões", que funcionam como defensores dessa mudança. Nesse programa, eles acompanham e monitoram os novos trabalhadores terceirizados para encorajá-los e orientá-los. "Se você encontrar um

> Quando ocorre algo como um atraso imprevisto, negligência ou um caso de força maior, temos que concordar em mitigar o risco, não aumentá-lo.
>
> **- Larry Wilson,** autor do SafeStart -



conjunto de defensores dentro da empresa, então poderá amenizar os desafios desses trabalhadores que estão chegando", afirma.

A força da colaboração

Outro ponto importante é entender o lado da produção, além de fazer projeções e margens de erro razoáveis. Na construção, segundo Keith Hole, o processo de aquisição (contratação de empresas terceirizadas e montagem do projeto, por exemplo) muitas vezes fica atolado, de modo que as pessoas que não estão nem mesmo envolvidas na construção real reduzem o tempo de construção no local, mesmo que o cliente ainda queira que seu projeto seja concluído a tempo. "Por isso é tão importante educar o cliente e as pessoas." A parte do cliente, para Larry Wilson, é fundamental. "Para que isso funcione, é preciso explicar a realidade da humanidade para o cliente", observa. "Você não quer que a abertura da sua nova empresa seja divulgada por uma tragédia. Na verdade, você não quer que a tragédia aconteça. Portanto, quando ocorre algo como um atraso imprevisto, negligência ou um caso de força maior, temos que concordar em mitigar o risco, não aumentá-lo."

Quando ocorre um atraso, frequentemente não usamos o tempo de espera de forma produtiva. "Muitas vezes não temos a peça que precisamos na hora em que precisamos, mas sabemos que, quando a recebermos e a instalarmos, não vai estar de acordo com o que normalmente fazemos", diz David Bianco. "Então, aproveitar essa oportunidade e decidir como faremos quando a peça realmente chegar, em vez de assumir que ´meus homens sabem o que estão fazendo´, é fundamental." Para ele, à medida que a colaboração entre o pessoal da segurança e da produção se fortalece, obtemos um melhor resultado para os trabalhadores e para a empresa.

Embora ainda seja uma realidade que a produção e a segurança às vezes entram em conflito, estes painéis de discussão têm mostrado que a colaboração e a integração das duas áreas produzem resultados ótimos para ambas. A segurança pode melhorar a produção, e a produção pode apoiar a segurança. As duas áreas não precisam ser mutuamente exclusivas, mas é preciso maturidade para reconhecer que o erro humano é um problema, não apenas para a segurança, mas também para a produção, qualidade e atendimento ao cliente. E que ele pode ser minimizado significativamente através da melhoria do sistema e do treinamento dos funcionários. No entanto, é preciso uma liderança forte e uma boa comunicação desde o nível mais alto da gerência até o chão de fábrica para que tudo isso funcione.

Destaques

- Muitas vezes, não nos apressamos pela produção, mas para compensar o tempo perdido devido a um erro - mesmo quando não estamos atrasados.

- Ainda é comum encontrar pessoas que pensam que a segurança custa tempo e dinheiro, mas não aumenta a produção ou a qualidade.

- Organizações altamente confiáveis deixaram de ser apenas orientadas para a produção ou para a qualidade e passaram a se concentrar em mais coisas além dos perigos.

- Para os especialistas, houve um grande progresso na integração da segurança em todos os processos empresariais - o que mostra o reconhecimento de sua importância.

- O processo para que uma empresa passe de uma cultura orientada à produção para uma cultura equilibrada e focada na segurança pode levar de cinco a dez anos. Isso exigirá um forte envolvimento da alta administração.

- Para empresas que trabalham com muitos trabalhadores terceirizados, transmitir a mensagem de que a segurança é importante é um grande desafio. A solução pode estar no treinamento antes de iniciar o trabalho, mas os especialistas sugerem que o tema seja abordado muito antes, ainda em idade escolar.

- À medida que a colaboração entre o pessoal da segurança e da produção se fortalece, tanto a empresa quanto os trabalhadores têm melhores resultados.

- Segurança e produção não precisam ser mutuamente exclusivas, mas é preciso reconhecer que o erro humano é um problema - não apenas para a segurança, mas também para a produção, qualidade e atendimento ao cliente.

- Para que tudo isso funcione, é preciso uma liderança forte e uma boa comunicação, desde o nível mais alto da gerência até o chão de fábrica.

- Baseado na série de painéis SafeConnection da América do Norte, Europa, Oriente Médio, Índia e Ásia.
- 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.
- Para obter mais informações sobre os painéis de especialistas SafeConnection e para 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.