

FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS PARA INCREMENTAR SEU SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL (SSO)

Por: José Henrique Farber

Engenheiro Químico e de Segurança do Trabalho, Mestre em Comunicação de Riscos pela USP – Universidade de São Paulo. Professor da matéria Gerência de Riscos dos cursos de Engenharia de Segurança do Trabalho da Universidade Mackenzie e FEI.

Consultor de empresa. Diretor da Qualisseg Ltda.

INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos, a SSO teve uma evolução rápida e significativa nas empresas.

De uma posição reativa, atuando somente após a ocorrência de acidentes, a SSO foi sendo incorporada aos valores fundamentais das companhias.

De forma didática, podemos dividir a evolução em três diferentes fases:

Fase 1: Reativa

A Segurança era considerada como uma função que não interferia nos negócios e a atitude reativa, pós-acidente, era a que imperava.

Fazendo-se uma comparação com a filosofia do Dr. Deming, a “inspeção” era realizada só no final da “linha”, ou seja, quando o acidente ocorria, analisava-se o que houve de errado.

Ainda assim, a análise de “final de linha” era mal feita. Invariavelmente, o acidente era dedicado à falha de uma ou mais pessoas e não era incomum haver demissões após sua ocorrência. A “falha humana” era perseguida, literalmente, assim como aqueles que a cometiam – muitas vezes transformavam-se as vítimas em culpados. Recompensavam-se ou puniam-se as pessoas pelas falhas, mas o sistema continuava inalterado, assumindo que as pessoas eram responsáveis pelas falhas e não o sistema.

Havia, portanto, um padrão deficiente e um clima de que a SSO era apenas de responsabilidade de quem executava a tarefa.

Fase 2: Segurança como Prioridade

Frustradas com o alto índice de acidentes, muitas empresas elevaram a Segurança como função prioritária, algumas delas à condição de “prioridade máxima”, muitas através dos chamados “Programas de Segurança”. A pretensão era reduzir os altos índices de acidentes por meio de ações, ainda que não sistemáticas e integradas entre si.

Podemos classificar este momento como o despertar para o problema e a corrida por soluções, ainda que pontuais, descontraídas e não sistêmicas.

Esta fase tinha como característica cumprir normas e padrões obrigatórios, além de incorporar inúmeras ferramentas de prevenção, muitas delas utilizadas de forma confusa pelos funcionários.

Fase 3 (atual): Segurança como um valor corporativo

Muitas empresas perceberam que somente transformando a prioridade (que pode variar ao longo do tempo) em valor, poderiam incorporar a Segurança em seus sistemas de gestão, tornando-a parte fundamental de seu negócio.

Esta evolução exigiu mudanças significativas na postura das lideranças e na forma com que a Segurança passa a ser gerenciada. As mudanças fizeram com que algumas empresas se destacassem mais que as outras, principalmente porque incorporaram práticas e estratégias de gestão eficazes.

As que mais se destacaram, e estas são muito poucas, acabam tornando-se referência em Segurança e passam a ser consideradas empresas de excelência em SSO.

1. TER UM SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL É APENAS O COMEÇO

Como base para consolidação e melhoria contínua em SSO, muitas empresas desenvolveram seus sistemas de gestão de SSO, algumas delas certificando-os segundo normas internacionais, como por exemplo, a OHSAS 18.001.

Baseada no princípio do PDCA, o sistema de gestão de SSO veio “arrumar a casa” e pôr ordem nas inúmeras ferramentas de prevenção criadas para evitar acidentes.

Neste momento, a SSO passa a ser gerenciada, adotando-se uma política, definindo-se objetivos e metas, planejando-se e executando-se, assim como corrigindo os rumos e adotando medidas de melhoria contínua.

Entretanto, os resultados de diminuição de perdas e acidentes daquelas empresas que implantaram sistemas de gestão de SSO têm se mostrado insatisfatórios, segundo constatado por várias destas empresas.

Afinal, o que está faltando?

Aliado à criação de um sistema de gestão, empresas que buscam a excelência em SSO devem desenvolver a CULTURA DA PREVENÇÃO, promover a MUDANÇA NA ATITUDE DAS LIDERANÇAS e GERENCIAR COMPORTAMENTOS.



Este artigo tem o objetivo de apresentar e discutir as principais práticas e estratégias para incrementar seu sistema de gestão de SSO.

2. PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS PARA INCREMENTAR SEU SISTEMA DE GESTÃO DE SSO.

As práticas descritas abaixo contemplam, direta ou indiretamente, a Atitude das Lideranças, a Cultura da Prevenção e o Gerenciamento de Comportamentos.

1. Integre a gestão de SSO com a gestão integral do negócio.

Uma falha comum é encontrarmos empresas que deixam de tratar a SSO como parte integrante de seu negócio. A SSO deve ser tratada, por exemplo, nas reuniões de definição de ampliações/mudanças, planejamento estratégico, etc.

Reuniões que tratam apenas de SSO podem e devem acontecer, porém, é fundamental que nas reuniões de produção/processo, manutenção, engenharia, entre outras, sejam também incluídas as questões de SSO.

Isolar a gestão de segurança das demais estratégias de gestão de negócio faz com que a SSO torne-se um acessório que tende a ser descartado, podendo, até mesmo, ser tratada de forma emocional e não como algo que afete o negócio.

2. Entenda a diferença entre gerenciar e liderar e trabalhe no comportamento

Para os funcionários da empresa, as ações dos líderes são mais importantes do que suas palavras. Discursos falaciosos que aparentemente impressionam pela emoção, são muito menos eficazes do que ações efetivas dos líderes. Os líderes devem tornar visíveis suas ações e comprometimento.

Em SSO, o líder deve saber influenciar mais do que controlar, definir ações, fornecer recursos, etc. Sim, o líder tem total poder de influenciar comportamentos seguros e deve assumir a responsabilidade de moldar a cultura de SSO da empresa.

Entenda que são várias as causas de comportamentos inseguros e crie uma estratégia para identificá-los, evitando sua repetição.

Não se esqueça que a liderança sênior da empresa deve:

- . Aceitar formal e publicamente suas responsabilidades em liderar e organizar a SSO;
- . Ter em mente que suas decisões podem ter como consequência a introdução de novos riscos e, portanto, dar credibilidade à utilização de ferramentas para prevenir que não haja repercussões negativas à SSO em suas decisões;
- . Estar informada e alerta a respeito dos objetivos e metas e das necessidades de implementar ações corretivas.

3. Não negocie o que foi pré-estabelecido

Abrir mão dos procedimentos e ferramentas de prevenção pré-estabelecidas, por exemplo, por motivos de pressa, resultados ou produção, tende a desmoralizar tudo o que foi anteriormente construído.

Um caso típico: se foi acordado que contratados (terceiros, prestadores de serviço) só podem iniciar seu serviço após uma palestra de integração em SSO, abrir um precedente e deixar uma equipe de terceiros trabalhar sem ter participado desta palestra pode desmoralizar todo o sistema.

Garanta a constância de propósitos. Não é tarefa simples quantificar o ganho que a constância de propósitos proporciona, no entanto, a falta dela pode destruir tudo o que já foi feito. Para os funcionários, as ações da liderança “falam” mais alto do que as palavras. Não se esqueça que se a disciplina é forjada pela congruência entre palavras e ações, precisamos construir um sistema que seja aceito e em que todos acreditem.

Apelos emocionais podem ser válidos em alguns momentos, entretanto, devem ser utilizados com cuidado; mesmo eles devem ser sustentados por ações congruentes. Nada mais forte do que as ações verdadeiras no dia-a-dia.

4. Trate os acidentes como oportunidade de melhoria do sistema e não como falha humana.

A procura de culpados após a ocorrência de um acidente é evidência de que a liderança ainda não entendeu a mensagem que um acidente oferece. Lembre-se de que ninguém trabalha para se acidentar e que, por outro lado, o ser humano falha.

O erro é parte do comportamento humano. Um erro é apenas um sintoma cujas causas devem ser pesquisadas. Não combata os sintomas, mas sim as causas.

No caso de um acidente, as causas estão “escondidas” nas falhas do sistema.

5. Promova a participação dos funcionários

Desde a criação de regras, procedimentos e outros padrões, meios de comunicação, até mesmo nas avaliações de risco e investigações de acidentes, tenha certeza de estar envolvendo as pessoas certas, no momento certo.

Crie comitês, reuniões específicas e até mesmo padrões que incentivem a participação de todos. Dê a oportunidade de cada um dos funcionários de sua empresa fazer a diferença nas questões de SSO.

Faz sentido imaginar que aqueles funcionários que trabalham diariamente na frente dos riscos, e potencialmente são os mais afetados por eles, tenham muito a contribuir para minimizá-los. Faça com que as atividades de prevenção de acidentes e perdas sejam desenvolvidas com orgulho e não como um fardo a mais no dia-a-dia.

6. Torne a SSO mensurável

“Meça o que é mensurável e torne mensurável o que não é” (Galileu Galilei).

Defina objetivos e metas realistas, exequíveis e mensuráveis; pode parecer óbvio, mas é comum encontrarmos metas inviáveis de serem alcançadas, definidas pela alta

administração, o que, em geral pode causar frustração e descrédito por parte dos funcionários. Lembre de que em SSO não se deve medir apenas acidentes e doenças, mas também melhorias do sistema.

Comportamentos (seguros ou inseguros) também podem ser medidos, por exemplo, como na simples fórmula abaixo:

$$\% \text{ Comportamentos Seguros} = \frac{\text{Total de Comportamentos Seguros Observados}}{\text{Total de Comportamentos Seguros e Inseguros Observados}} \times 100$$

Divulgue exaustivamente a todos os funcionários seus objetivos e metas e deixe claro que as lideranças serão as primeiras a avaliar e serem avaliadas. Crie um sistema de medidas justo e que avalie, de forma imparcial, todas as lideranças.

Não deixe que a preocupação seja somente com os números em si, o que pode representar uma falta de preocupação com as pessoas e com o sistema. Crie uma forma dos números representarem melhorias no sistema e no comportamento das pessoas. Avalie o processo e não os resultados.

Crie oportunidades e ferramentas para que os trabalhadores possam medir seu desempenho pessoal e de seu líder em relação à SSO.

7. Deixe claras as responsabilidades dos profissionais especialistas em SSO.

No Brasil, as empresas são obrigadas, por força de lei, a manter profissionais técnicos ou com formação superior em seus quadros de funcionários – Engenheiros, Técnicos, Médicos, Enfermeiros do trabalho.

Deixe clara a função de apoio e suporte dos profissionais de SSO e nunca permita que a execução das atividades de segurança seja feita por eles. Aproveite a competência técnica destes profissionais como apoio à gestão de SSO.

Uma falha muito comum é encontrarmos empresas que convocam seus profissionais de SSO para decidir se algum risco é ou não aceitável. O máximo que estes profissionais poderiam fazer é apoiar a criação de um padrão que defina o que é aceitável ou não e participem das discussões com seus conhecimentos técnicos de prevenção. A decisão é da liderança.

8. Estabeleça um amplo programa de treinamento e indução.

Defina os treinamentos necessários por função, inclusive para novos funcionários. Crie um sistema que impeça que alguém não treinado execute uma determinada tarefa.

Estabeleça critérios mínimos de aprovação de novos funcionários e daqueles que são transferidos de cargo ou função. Forneça a eles os treinamentos mínimos e obrigatórios para exercerem suas funções e garanta que estejam aptos para as novas tarefas antes de assumi-las e após haver modificações.

Não esqueça de deixar claro que o treinamento e formação em segurança devem ser gerenciados pelas lideranças e não da área de Recursos Humanos ou do Engenheiro ou Técnico de Segurança do Trabalho.

Disponibilize treinamentos não apenas para cumprir requisitos técnicos e para divulgar procedimentos de segurança, mas também aqueles que são dedicados a desenvolver as lideranças na gestão da SSO – garanta que o treinamento das lideranças esteja em conformidade com os valores e a política de SSO.

Integre treinamentos de operação, de qualidade e meio ambiente com as questões de SSO – evite a repetição.

Incentive a participação dos funcionários como multiplicadores de SSO, há muitos temas que não necessitam ser apresentados por profissionais especialistas em SSO – a princípio, qualquer funcionário tem muito o que falar de SSO, a menos que em sua empresa não haja riscos!

9. Crie um sistema de recompensas e de medidas disciplinares

Inclua benefícios no seu sistema de participação de lucros e/ou recompensas, no caso de serem alcançados os objetivos e metas.

Por outro lado, deixe claro quais são os comportamentos inseguros inaceitáveis e o que implica para o trabalhador fazer (ou deixar de fazer) algo que foi estipulado como inaceitável.

Negocie com os trabalhadores o que será considerado inaceitável, tendo como conseqüências medidas disciplinares. Não incorra na falha de definir como inaceitável algo que seja impossível de ser realizado ou que exija do trabalhador mais do que um ser humano normal pode oferecer. Defina como inaceitável as necessidades de proteção que mais afetam seu processo, por exemplo, operar equipamentos de transporte de carga sem a devida habilitação seria uma medida disciplinar importante no caso de uma mineração, enquanto que em uma indústria siderúrgica poderia ser “jumper” (anular) uma proteção intencionalmente.

Atenção: medidas disciplinares não devem ser utilizadas quando da ocorrência de acidentes, visto que o pressuposto principal das investigações de acidentes é encontrar falhas do sistema e oportunidades de corrigi-las e nunca procurar culpados.

Divulgue, exaustivamente, os comportamentos inseguros inaceitáveis. Forneça, de forma mais exaustiva ainda, todos os recursos para que comportamentos inaceitáveis não sejam praticados. Crie um ambiente em que os próprios trabalhadores condenem, eles mesmos, aquelas pessoas que ultrapassaram o limite do aceitável.

Um sistema de medidas disciplinares tem como objetivo alertar ou até mesmo excluir aquelas pessoas que não se engajaram com o sistema de gestão de SSO. A permanência destas pessoas na empresa contamina, de forma negativa, os demais funcionários, comprometendo a gestão.

10. Melhoria Contínua

Defina seus objetivos e metas de melhoria por meio não somente das falhas encontradas no seu sistema, mas também pelo processo de *benchmark* com empresas referência em elementos específicos da gestão.

Não se esqueça de que a melhoria das práticas de gestão é tão ou mais importante que melhorias pontuais ou técnicas, como por exemplo, instalar um sistema mais eficaz de combate a incêndios.

Crie itens de melhoria inclusive fora do trabalho, afinal, a preocupação com o trabalhador não deve ficar restrita ao ambiente de trabalho onde ele se encontra, em média, durante apenas um terço de seu dia.