

## Estudo de caso.

Elecnor.

Espanha.

Infraestrutura/energias renováveis.

# Elecnor confia na dss<sup>+</sup> e melhora seus resultados em segurança com dss<sup>+</sup> Risk Factor™

Elecnor implementou com sucesso um projeto de melhoria da segurança, baseando-se na percepção do risco e revertendo a tendência em seus resultados em apenas dois anos.

Quando, em 2016, a Elecnor - um dos principais grupos empresariais espanhóis nos setores de infraestrutura, energia renovável e novas tecnologias - tomou a firme decisão de melhorar seus resultados de segurança e utilizá-los de acordo com seus princípios em um mercado cada vez mais exigente, colocou este desafio nas mãos da dss<sup>+</sup>. A empresa confiou na experiência de dss<sup>+</sup> para detectar oportunidades de melhoria e elaborar um plano que ajudasse a empresa a alcançar seus objetivos.

Naquela época, a administração da Elecnor já demonstrava um forte compromisso com a segurança e deixava clara a sua disposição de mudar de rumo, estabelecendo uma linha de ação clara com tolerância zero contra qualquer desvio que pudesse comprometer a segurança de seus funcionários. O trabalho da dss<sup>+</sup> consistiu em realizar um diagnóstico e uma análise profunda do ponto de partida da empresa, sobre o qual, *a posteriori*, se pôde implementar e executar um longo plano de ação para atingir as novas metas estabelecidas.

O projeto, com projeção inicial para dois anos, desenvolveu-se em múltiplas frentes: aspectos puramente organizacionais, motivacionais, processos de



aprendizagem e ações detalhadas de desenvolvimento. Mas, acima de tudo, o projeto foi focado na conscientização individual, já que a rotina de trabalho predominante na Elecnor envolve a ação de trabalhadores individuais ou em equipes pequenas. Portanto, o elemento principal da ação realizada com a Elecnor foi a metodologia dss<sup>+</sup> Risk Factor™, que implementa uma abordagem pessoal do conhecimento sobre os riscos para ajudar os funcionários a tomar decisões mais seguras.

### Fases do projeto

Por parte da dss<sup>+</sup>, o primeiro contato consistiu no diagnóstico e avaliação da liderança e do desenvolvimento da cultura de segurança na Elecnor até aquele momento. A dss<sup>+</sup> analisa todo o sistema de segurança e avalia como ele é integrado em todas as suas áreas. Para isso, foram realizadas 59 entrevistas individuais com pessoas importantes dentro da gerência e da cadeia de comando, além de uma avaliação exaustiva de mais de uma dúzia de características. Incluiu-se também uma "Pesquisa de Percepção de Segurança™ da dss<sup>+</sup>", respondida por quase 3.800 funcionários de todos os níveis, visitas de

## Estudo de caso

Elecnor.

Espanha.

Infraestrutura/energias renováveis.

campo para seis delegações de Elecnor na Espanha, além de conversas informais com mais de uma centena de pessoas. Finalizada a fase de avaliação, dss<sup>+</sup> transmitiu os resultados do diagnóstico à Elecnor e preparou um plano de ação para alcançar as metas e desafios da empresa.

A etapa final do projeto consistiu no debate e na depuração do referido plano, bem como o planejamento da transição para essa nova estratégia empresarial de segurança. Esta etapa incluiu um conjunto de ações concretas a serem realizadas, bem como sua priorização e prazos para atingir a meta em uma média de dois anos.

### Avaliação e diagnóstico

A fase de análise revelou que, embora a Elecnor tradicionalmente tenha se envolvido muito na segurança de seus trabalhadores, sendo pioneira em seu setor nesse aspecto, detectaram-se áreas de melhoria nessa área. Até então, a cultura de segurança da Elecnor era fundamentada na supervisão e controle externos – feita em grande parte por profissionais de segurança – e menos na motivação interna dos trabalhadores, o que teve implicações na forma de compreender e colocar em prática a segurança do resto da organização, em particular na linha de comando. Assim explica José Jaime Ribas, Diretor de Serviços Gerais da Elecnor, que destaca que “a consciência da cadeia de comando tem sido fundamental, uma vez que é a primeira que deve mudar a cultura de segurança e transmiti-la em cascata”.

**“É preciso trabalhar para que cada componente de uma equipe mantenha a motivação e o entusiasmo em relação à segurança para evitar acidentes e incidentes”.**

**MARCELINO GARCÍA, DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DE dss<sup>+</sup>**

Além disso, no momento da avaliação, foi percebido que a disciplina operacional poderia ser melhorada para torná-la mais sólida e consistente. No nível de toda a organização, a pesquisa de percepção da cultura de

segurança revelou um *gap* médio de 25% em todas as funções, em comparação com as referências da indústria.

Devido a tudo isso, a dss<sup>+</sup> determinou que a assíntota observada nos últimos anos nos índices de incidentes da empresa resultou, em grande parte, do esgotamento de um modelo, o que é comum mesmo em empresas que sempre foram referência em desempenho de segurança. Isto é confirmado por Marcelino García, Diretor de Desenvolvimento de Negócios da dss<sup>+</sup> para a Península Ibérica: “Muitas empresas buscam renovação e inspiração para revitalizar práticas comportamentais de segurança” e observa que para continuar melhorando “é preciso trabalhar para que cada componente de uma equipe mantenha a motivação e o entusiasmo em relação à segurança para evitar acidentes e incidentes”.

No caso da Elecnor, uma série de áreas de melhoria crítica são estabelecidas, fundamentalmente:

1. Detecção e avaliação dos principais riscos;
2. Reforçar a transferência de responsabilidade em segurança para a linha de comando;
3. Trabalhar na conscientização e sensibilização individual;
4. Incentivar o relato de incidentes dos quais lições podem ser aprendidas, identificando a causa raiz, medidas corretivas para que não aconteça novamente, etc;
5. Encontrar um equilíbrio entre o sistema de sanções e o de reconhecimentos (percepção justa);
6. Lançar uma dinâmica de melhoria contínua na segurança, por exemplo, através de programas de ideias de melhoria e programas do 5S para reforçar a ordem e a limpeza.

A empresa acolheu essa abordagem muito positivamente e se mostrou totalmente preparada para a mudança, conforme expressa Ribas: “Tudo isso se torna parte do nosso Plano de Excelência em Segurança. Nenhuma restrição é colocada ao investimento em segurança. Sempre foi claro para a Elecnor que a rentabilidade em saúde e bem-estar é o melhor resultado”.

Entre os pontos fortes da Elecnor, a dss<sup>+</sup> detectou a boa

## Estudo de caso

Elecnor.

Espanha.

Infraestrutura/energias renováveis.

equipe de profissionais especialistas e o robusto sistema de treinamento para cada posto de trabalho, entre outros.

### Plano de ação

Uma vez feita a análise e o diagnóstico, a dss<sup>+</sup> aconselhou a Elecnor a promover um plano de ação de acordo com os objetivos e metas detectados. Uma equipe de trabalho foi criada para executá-la e as linhas de trabalho foram determinadas com base em: 1) detecção dos principais riscos, 2) conscientização individual, 3) organização integrada, 4) retenção de conhecimento, 5) motivação progressiva e 6) melhoria contínua.

Para implementar e reforçar cada uma das áreas, as seguintes diretrizes de trabalho, chamadas Autorizações Principais de Risco (APR), foram propostas:

- Criar diretrizes de trabalho que permitam alcançar um nível suficiente de disciplina operacional para evitar atalhos, e que os trabalhadores operem de acordo com o procedimento estabelecido;
- Melhoria do atual modelo de relacionamento com clientes e contratados;

- Melhorar o alinhamento-Melhorar o alinhamento interno em questões de segurança, dentro e fora do local de trabalho, como uma ferramenta para transmitir o processo de evolução em segurança na empresa;
- Aproveitar o aprendizado de incidentes e acidentes passados para evitar recorrências;
- Colocar em prática a afirmação "Segurança é responsabilidade de todos", atribuindo a cada um a parte da responsabilidade que lhe corresponde;
- Revisar o sistema de auditorias, inspeções e observações para a melhoria contínua do sistema, otimizando a relação custo/benefício e envolvendo a linha de comando tanto quanto possível;
- Focar os objetivos relacionados à segurança em tarefas específicas de melhoria contínua, de forma a estimular a participação de todos;
- Trabalhar no reforço positivo e no reconhecimento de boas ações sobre questões de segurança para incentivar comportamentos seguros;
- Que o sistema de sanções promova os comportamentos desejados e forneça credibilidade e confiança à organização;
- Encorajar uma proposta dinâmica de ideias para melhoria por todos os funcionários da Elecnor.

Como acrescenta o Diretor de Serviços Gerais da Elecnor, "um dos nossos principais desafios vem da maneira muito pulverizada como trabalhamos. Temos funcionários distribuídos em todo o território, 13.500 no total - dos quais 8.500 estão na Espanha - e essa é a maior dificuldade. As APRs nos permitem ter controle sobre eles e o modo como executam suas tarefas".

Um dos aspectos fundamentais de todo o projeto é o treinamento dss<sup>+</sup> Risk Factor™, a solução de sensibilização de riscos da dss<sup>+</sup> que, no momento da execução do referido plano, era uma ferramenta totalmente nova. Essa nova abordagem para a gestão de segurança se concentra no fator humano e ajuda os funcionários a reconhecer como os sentimentos e as emoções afetam suas decisões e ações. "Muitos de nossos funcionários



## Estudo de caso

Elecnor.

Espanha.

Infraestrutura/energias renováveis.

nunca receberam treinamento com essa abordagem, e essa metodologia os tornou conscientes das decisões que tomam e da razão pela qual eles fazem isso", acrescenta Ribas.

A metodologia do dss+ Risk Factor™, desenvolvida e testada em múltiplos ambientes operacionais, é uma solução de capacitação em quatro etapas - Reconheça, Escolha, Mude e Lidere - para todos os funcionários, líderes e responsáveis pela promoção da mudança. Na Elecnor, a formação começou no nível diretivo, para então realizar muitas outras sessões para grupos menores, que foram treinados como multiplicadores. Desta forma, o alcance é muito maior, elevando, em um primeiro momento, o número para os 57 multiplicadores treinados. "Atualmente, 75% da força de trabalho da Elecnor na Espanha já foi formada", acrescenta Ribas, "e o objetivo é atingir todos eles nos próximos anos, incluindo trabalhadores fora do território nacional".

### Resultados

Dois anos após o início do projeto, a Elecnor é um cliente satisfeito da dss+ e seus números de segurança corroboram isso. Até hoje, o índice de frequência (número de acidentes por milhão de horas trabalhadas) caiu em quase 62%, colocando a empresa à frente dos bons resultados nesse campo.

"A dss+ nos fez pensar em todos os aspectos da segurança, revirar de todos os ângulos e fazer as coisas, agir. Não ficarmos parados foi o que nos levou a melhorar. Houve mudanças em todos os níveis (organizacional, logística, nível de mídia, comunicação, etc), algumas maiores e outras mais modestas, mas o conjunto é o que nos levou adiante. O plano e o trabalho realizado pela dss+ tem sido muito bom e sua metodologia é ótima. Estamos muito satisfeitos e os resultados corroboram, seus especialistas e profissionais têm experiência e sabem o que estão fazendo ". Além disso, acrescenta, "seus

valores são gerais e plenamente aplicáveis a todos os setores, independentemente de você ser uma empresa de logística, química ou construtora", explica Ribas.



"O objetivo futuro da Elecnor é continuar avançando nesta linha marcada por dss+ e chegar com nossa cultura de segurança em todos os níveis, incluindo a Elecnor no exterior, com todos os nossos subcontratados e colaboradores e sua aprovação, qualificação, treinamento, etc." Em última análise, conclui Ribas, "alcançamos o que queríamos: mudar completamente a tendência, porque para nós a segurança também é, em essência, uma questão ética".

**"A dss+ nos fez pensar em todos os aspectos da segurança, revirar de todos os ângulos e fazer as coisas, agir. Não ficarmos parados foi o que nos levou a melhorar."**

**JOSÉ JAIME RIBAS, DIRETOR DE SERVIÇOS GERAIS DA ELECNOR**

**dss+**

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss) 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

[www.consultdss.com.br](https://www.consultdss.com.br) 