

Estudo de caso.  
UNICON.  
Peru.  
Mineração.

## Processo de transformação para desenvolver uma nova cultura

Tendo como base seus valores fundamentais e a firme convicção de que segurança é um bom negócio, a UNICON e a dss+ concluíram com sucesso a primeira fase do processo de consolidação cultural nas operações de mineração.

Em uma organização como a UNICON, para a qual fazer o certo é uma das premissas, trabalhar em função do aprimoramento da gestão de riscos que afetam a segurança das pessoas é algo **não negociável**. Foi assim que, em 2017, a equipe de liderança da UNICON tomou a decisão de se concentrar no enfrentamento de riscos críticos para suas operações de mineração e de fazer a organização migrar de uma cultura de conformidade para uma cultura de compromisso.

O processo teve início com um diagnóstico da cultura de segurança, o desenvolvimento de uma visão de segurança para a organização e sua integração formal à visão de negócio. Posteriormente, a liderança analisou as linhas de ações estratégicas propostas pela dss+ e desenvolveu planos de ação para ajudar a UNICON a atingir suas metas na área de segurança que fizeram parte da fase de implementação.

**"Passamos a entender que controlar as pessoas para que tenham atitudes conscientes em relação à segurança é insustentável e inviável."**

GERENTE DE OPERAÇÕES DA UNICON



### Processo

A primeira fase da implementação, que durou um ano, foi fundamentada no fortalecimento das competências de liderança para que os participantes se tornassem verdadeiros agentes de mudança rumo a uma cultura de compromisso com a segurança. Também incluiu o acompanhamento do processo de melhora da governança dos riscos críticos para as operações de mineração e concreto. Isso permitiu à UNICON avançar em dois eixos fundamentais: o humano - por meio da implantação do programa de liderança de segurança que capacita líderes para transformar a si mesmos e assim poder transformar suas equipes de trabalho; e o técnico - por meio de práticas de gestão de riscos nos níveis operacional e tático.

"Há alguns anos, ficamos surpresos ao avaliar que, apesar de lidar com muitas ferramentas de gestão e comitês nacionais de segurança, nosso pessoal agia apenas por conformidade. Passamos a entender que controlar as pessoas para que tenham atitudes conscientes em relação à segurança é insustentável e inviável. Decidimos,



## Estudo de caso.

UNICON.

Peru.

Mineração.

então, abandonar essa postura e adotar uma cultura de segurança em que, em todos os momentos e sem a necessidade de ter um supervisor por perto, nossos funcionários trabalham com segurança”, afirmou o Gerente de Operações da UNICON.

O caminho para colher bons resultados na primeira fase da implementação envolveu várias atividades: a construção de um entendimento compartilhado em torno do que constitui uma liderança visível e sensível em campo - com e a partir das pessoas -, a execução disciplinada de rituais de segurança, a realização eficaz de observações de comportamentos, a condução de processos de investigação de incidentes e acidentes liderada pelo responsável pela área, e o acompanhamento de perto das atividades operacionais de alto risco, entre outras.

Tudo isso foi possível graças ao desdobramento efetivo das ações dos comitês táticos - Liderança Visível e Demonstrada, Competências e Processos Críticos, Segurança de Instalações e Equipamentos, Observações de Comportamento, e Investigação e Análise de Incidentes -, que captam e disseminam permanentemente mensagens claras sobre comportamentos seguros que a UNICON espera de seus colaboradores e medidas disciplinares estabelecidas para reforçar a Tolerância Zero.

“Como chefe de operações do Cerro Lindo, aprendi que tudo o que acontece na fábrica é de minha responsabilidade e a assumo com clareza. Nosso compromisso é tornar a segurança um valor inerente ao nosso trabalho diário. Devemos todos os dias acordar e agir com segurança”, destaca o Gerente de Projetos na Fábrica UNICON-UM de Cerro Lindo.

**“Nosso compromisso é tornar a segurança um valor inerente ao nosso trabalho diário.**

GERENTE DE PROJETOS NA FÁBRICA UNICON-UM DE CERRO LINDO

Ao longo da jornada de fortalecimento da cultura de segurança, a UNICON vem percorrendo uma curva de aprendizado rumo à cultura de compromisso, gerando uma consciência renovada entre os líderes em relação ao comportamento esperado dos colaboradores da organização. Todo esse processo tem sido vivido à luz da cultura de mineração do Peru que tradicionalmente se concentra em metas de produção. No entanto, no caso da UNICON, foi possível evoluir, adaptando-se a um espaço cultural onde produção e segurança não competem, mas coexistem, elevando a flexibilidade para responder às necessidades dinâmicas das partes interessadas mais próximas. “O importante é implantar o conceito de zero acidentes por meio da Liderança Visível”, explica o Chefe de Operações da Unidade de Mineração.

**“O importante é implantar o conceito de zero acidentes por meio da Liderança Visível.”**

CHEFE DE OPERAÇÕES DA UNIDADE DE MINERAÇÃO

Na segunda fase da implementação, que se estendeu por mais um ano, o processo de fortalecimento das competências da liderança na área de segurança transitou para o patamar estratégico. Envolveu todos os níveis de liderança e se somou ao claro entendimento de que o grau de relevância dado à segurança seria o norte a guiar o movimento da UNICON.



## Estudo de caso.

UNICON.

Peru.

Mineração.

### Resultados

Alguns dos benefícios obtidos pela UNICON no primeiro ano foram:



A segurança foi estabelecida como um Valor Corporativo compreendido por toda a organização por meio da máxima "Seguimos as Regras por Convicção".



Para os negócios, isso representou a fidelização do principal cliente da UNICON para a unidade de concreto, renovação de contratos e reconhecimento do desempenho em segurança por parte dos clientes.



A taxa de frequência de acidentes foi reduzida em 71%.



O índice de gravidade caiu 99%.

"Temos melhorado muito, não apenas nos indicadores de segurança, mas também no que falamos na empresa, na forma como nos comunicamos com os clientes, na prioridade que damos à segurança e nos investimentos feitos na área, porque é preciso investir, não é algo gratuito. E, embora não possa dar números, já começamos a recuperar negócios que havíamos perdido", afirma o Gerente Geral da UNICON.

Outros resultados no nível da gestão foram:

- Alinhamento da liderança em torno dos riscos operacionais críticos;
- Maior controle sobre os riscos mais críticos;
- Estabelecimento de uma estrutura de governança para gerenciar riscos críticos nos níveis operacional, tático e estratégico;
- Fortalecimento da relação com os clientes;
- Reconhecimento por parte de todas as lideranças das

oportunidades de melhoria em relação às práticas de Investigação e Análise de Incidentes e Observações de Comportamento e ao trabalho conjunto nos níveis operacional, tático e estratégico para aprimorar essas práticas;

- Maior integridade de equipamentos e maquinários por meio de acordos com fornecedores;
- Maior eficiência do processo operacional.

O objetivo da UNICON é ter seus colaboradores chegando em casa com segurança. Por isso, mantém sua firme decisão de seguir em frente com todos os esforços para conseguir isso, sempre tendo em vista a sustentabilidade dos negócios.

"Esse processo de transformação, se bem conduzido, trará benefícios em termos de eficiência operacional e menor prejuízo associado a horas perdidas que, ao final, tornarão a organização cada vez mais competitiva, eficiente e sempre na vanguarda", destaca o Diretor da UNICON.

**"E, embora não possa dar números, já começamos a recuperar negócios que havíamos perdido. Ao final, tornarão a organização cada vez mais competitiva, eficiente e sempre na vanguarda."**

GERENTE GERAL DA UNICON E DIRETOR DA UNICON

**dss<sup>+</sup>**

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)