

O valor de operar de modo
seguro: elo para uma
produtividade sustentável



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



O valor de operar de modo seguro: elo para uma produtividade sustentável

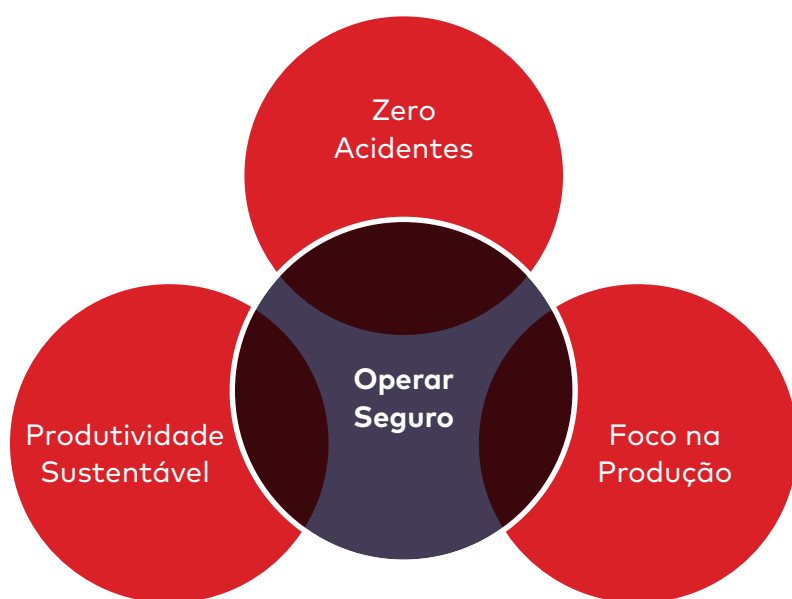
Em muitas culturas organizacionais, a expressão zero acidente pode dar a entender que se trata de uma máxima, algo utópico e utilizado como um discurso de plataforma da liderança, tendo em vista que muitos líderes descuidados contribuem com a difusão dessa percepção equivocada por não adotarem práticas efetivas, capazes de sustentar esse objetivo. O **zero acidente**, mais do que uma meta ou uma plataforma corporativa, é uma jornada que vai além de um trabalho voltado ao Departamento de Segurança. Deve ser um **valor** a ser vivenciado no cotidiano da empresa, uma jornada que fica menos complexa quando intrinsecamente unida à jornada da **Excelência Operacional**, pois são bases que se sustentam.

Com a finalidade de haver consistência, menos barreiras e longevidade, ambas as jornadas passam, obrigatoriamente, por um

planejamento mais elaborado, onde engajar, conscientizar, instrumentalizar e proporcionar um ambiente adequado para que transcorram de forma sustentável é a base do negócio. Em outras palavras, significa combater as perdas incessantemente e de modo muito mais proativo do que reativo. Naturalmente, para que tenham as forças necessárias, precisam ser planejadas, implementadas, monitoradas e dirigidas pela alta liderança das empresas. Não podem e não devem estar dissociadas, ao contrário, devem ter a máxima sinergia.

Em busca da Produtividade Sustentável

Para facilitar tal conexão, a dss⁺ adequou suas metodologias ao conceito do Operar Seguro, visando a alavancagem e a união das jornadas do Zero Acidente e da Excelência Operacional. Nossos projetos traduzem as ações comumente encontradas em programas de gestão de segurança e em ações pragmáticas através da fusão com os sistemas de produção, para que os times de operação absorvam e as utilizem com maior profundidade e naturalidade em seu dia-a-dia, alterando a sensação de "obrigatoriedade" para a percepção de "sinergia" na aplicação. Daí sairão os ganhos e a perenidade no processo de transformação rumo à **Produtividade Sustentável**.



A jornada da Excelência Operacional, sob a ótica de operar de forma segura

O conceito do Operar Seguro se resume em aumentar o nível de planejamento e disciplina na execução das operações. O foco é no modo de execução da atividade fim, praticada pelos times operacionais, com a garantia de que através da capacitação dos profissionais haja claro entendimento do que se deve fazer, incluindo os métodos, processos, bem como os riscos a eles relacionados. Tudo estará prescrito de forma clara, instrutiva, didática e objetiva nos procedimentos operacionais. Assim, os profissionais envolvidos são capacitados para tomarem as melhores decisões, considerando os aspectos de produtividade (produção + qualidade), ao mesmo tempo que os quesitos de proteção e segurança seguem como parte constante do processo produtivo. Com este cenário, os líderes são preparados para atingirem um maior nível de domínio do modelo, no qual são corresponsáveis por reforçarem os comportamentos corretos dos seus times. Para tanto, devem atuar de maneira visível e percebida, observar e corrigir desvios de forma eficaz e educativa, além de trabalhar seu próprio desenvolvimento, com o objetivo de reduzir constantemente o nível de complacência frente a esses desvios.

Após desenvolver e implementar uma variedade de projetos voltados à redução de acidentalidade em empresas de diversos setores, entendemos que uma abordagem mais adequada para se atingir os resultados planejados é a Operar Seguro. O início se dá através dos temas ligados à operação, com foco na disciplina operacional e gestão adequada dos riscos críticos da cadeia produtiva, fazendo com que um maior número de pessoas ligadas à



operação possam vivenciar na prática ações pragmáticas que possibilitem a mitigação e, até mesmo, a contenção das ocorrências de eventos com perdas.

Essa abordagem demanda compreensão, estudo e ações, a partir dos objetivos estratégicos, e a consideração de fatores humanos como: necessidades, desejos, aspirações, sonhos, vontades e angústias, bem como a conexão desses pontos com a realidade e o momento cultural das empresas para fins de conversão ou entrega. Para tanto, toda a estrutura organizacional que inclui obrigatoriamente buscar um fim lucrativo e sustentável, realimentando o processo num ciclo contínuo de evolução.

Os ciclos curtos de PDCA

Um modo altamente eficaz para conduzir esses processos de evolução com maior assertividade é tratar as mudanças de patamar em ciclos curtos de PDCA, ajustados às necessidades de pequenos grupos, a fim de estabelecer uma mentalidade correta e comportamento correspondente, através de um alinhamento da liderança.

Em outras palavras, este alinhamento e sincronismo adequados vão depender do grau de excelência com que são planejados, executados e monitorados. Nesse contexto, quando se define uma jornada rumo ao Zero Acidente, implica dizer que se embarca num percurso de excelência operacional. É importante ressaltar que os executantes de cada processo e os líderes responsáveis devem estar comprometidos e conscientizados da importância de suas atuações nesse avanço. Tal engajamento só será possível se houver iniciativa da alta liderança, ou seja, *"top-down"*.

De certo modo, se houver entendimento que acidentes, desde os mais simples e de menores proporções até os catastróficos com perdas incalculáveis (de vidas e/ou de instalações), são causados em sua quase totalidade nos ambientes operacionais e/ou correlatos, será possível a compreensão de que desvios cometidos no seguimento de regras e procedimentos através de *"atalhos"*, atitudes muitas vezes ocasionadas por decisões relativizadas de seus responsáveis diretos ou indiretos, de forma consciente ou inconsciente, formal ou informal, mas que podem ocasionar perdas de todos os tipos, não somente aquelas relacionadas diretamente a esses eventos de acidentes. A todo momento, perdas de qualquer natureza ocorrem no processo operacional e, são de alguma forma e em algum grau, tolerados sem maiores análises ou consequências pelas organizações.

Os desafios à liderança

Por isso, um dos desafios impostos à liderança nessa jornada, e talvez o mais complexo, seja o entendimento de que os indicadores ruins de acidentes são um claro termômetro de que os negócios não estão indo tão bem quanto pensam, pois são precedidos por outras perdas operacionais que consomem recursos importantes e atacam os custos.

Talvez a característica mais crítica nesse processo pernicioso seja o fator cultural, que se molda aos poucos e passa a ser vivenciado pelos membros da organização nos diversos níveis, criando *"a verdadeira cultura da empresa"*. Num cenário ainda mais desafiador, há a existência de uma cultura informal e por isso de difícil combate, pois normalmente não é facilmente detectada por esses mesmos líderes que buscam empreender transformações culturais em suas organizações. Mas, a boa notícia é que esse processo pode ser detectado de modo detalhado e encaminhado de forma mais adequada, diante da ambição dos líderes seniores da organização em promover um *"turnaround"* nos resultados.

A jornada de Segurança dentro do ESG

No mundo empresarial, principalmente nos negócios ligados à área operacional, não há possibilidade de êxito sem entregas consistentes, ou seja, os insumos, as matérias-primas, os recursos humanos, a infraestrutura, os parceiros da cadeia produtiva e logística, têm que estar bem alinhados e num compasso de sincronismo adequado para que o resultado final seja alcançado, pois não haverá perenidade e avanços profundos enquanto toda esta cadeia não estiver com a mesma mentalidade e processando essa jornada de modo conjugado.

Redução de acidentes faz parte dessa onda de otimização da relação das empresas com a parte social do negócio e continua sendo uma meta de muitas companhias no caminho rumo ao amadurecimento da responsabilidade social. A Segurança é parte fundamental neste processo, participando desde o *"S" Social* (conceito que estabelece como a empresa gere o relacionamento com seus colaboradores, clientes e comunidades), percorrendo o *"E" Environmental* (indica o comportamento da empresa em relação aos problemas ambientais) e o *"G" Governance* (estabelece as políticas de governança, incluindo estratégias de liderança, estruturais e de anticorrupção).

Este é um conceito muito falado, mas ainda pouco pensado em termos de amplitude, a fim de promover conexão com a gestão do negócio. Normalmente é confundido como uma atribuição da área de segurança do trabalho ou áreas correlatas, incluindo Recursos Humanos, onde normalmente a área de Segurança é abrigada dentro do organograma.

Passos importantes na definição de como alcançar a Operação Segura

Sugerimos, com base em nossa experiência, alguns passos que podem ajudá-lo a direcionar esforços na jornada de mudança em sua organização:

1. De dentro do desenho estratégico, de maneira clara e didática, os passos necessários para que as aspirações da alta liderança sejam exequíveis, ou seja, que os executivos possam implementar o plano tático na companhia de modo prático e sustentável.
2. Desenvolva o *"mindset"* da liderança em torno de suas responsabilidades no papel de transformação cultural da organização. Os líderes são os responsáveis por garantir que os processos de mudanças serão seguidos de modo disciplinado por todos os colaboradores – próprios e contratados - especialmente pelos mais ligados às operações, onde residem os maiores riscos.
3. Procure aplicar o termo Operar Seguro e replique isso como um mantra em todos os programas e oportunidades, utilizando os canais disponíveis para reforçar a mensagem de que os acidentes/incidentes estão fortemente conectados através da indisciplina operativa, isso porque líderes toleram desvios diariamente por dissociarem essas ocorrências das demais perdas de produtividade. Combata esse comportamento, iniciando pelas crenças da liderança.
4. Analise em conjunto com os demais líderes seniores da organização, quais programas e projetos estão em vigência sob o ponto de vista de propósito, resultados e benefícios gerados. Avalie quais as sinergias existentes e, eventualmente, se há alguma incongruência a ser corrigida. Isso vai gerar um maior senso de engajamento nos times, pois passará pelo crivo do investimento de tempo x resultados.
5. Invista seu tempo pessoal, ajuste sua agenda para participar ativamente das ações planejadas. Isso dará o tom da importância do processo de mudança em sua organização. É importante ser percebido como um líder participativo e engajador, pois mudanças profundas demandam patrocínio e suporte de longo prazo.
6. Delegue as atividades importantes a um time no qual você confia, que esteja preparado e reconheça os avanços alcançados a cada etapa. A equipe trabalhará para que as coisas aconteçam, mas no final do dia a responsabilidade é do líder principal.



7. Instale uma governança consciente e responsável, que seja movida por indicadores proativos nas suas decisões e que monitore mais que os resultados, com foco na mudança comportamental dos times e nas crenças limitadoras a serem superadas.
8. Reconheça e comemore com as pessoas a cada *"milestone"* alcançado, porque essa atitude tem um grande poder de manter mais e mais gente engajada no mesmo propósito. Divulgue os resultados, comunique-se com os times internos e externos.

Operar Seguro traz retornos quantificáveis para a organização e sustenta os resultados ao longo do tempo

Estatisticamente, quando analisamos os registros de eventos que se converteram em incidentes ou acidentes em ambientes industriais, concluímos que mais de 90% deles tinham uma relação direta com a atividade fim a que o usuário estava envolvido.

Nos projetos desenvolvidos pela dss+, nos quais os clientes buscaram esta jornada transformadora através do Operar Seguro, alcançamos índices realmente surpreendentes de redução da acidentalidade. É notável o caso de sucesso de um grupo de sucroenergia que reduziu seus acidentes operacionais em 93% e, em consequência, os seus custos operacionais em R\$ 25 milhões, trazendo um alto incremento de disciplina operacional para suas operações, sendo considerado um caso de sucesso inclusive fora da indústria do agronegócio.

Outro importante cliente da indústria de celulose implementou um projeto nessas mesmas bases em 2018/19 e reduziu, de forma consistente, os indicadores de acidentalidade em 60%, tendo um benefício adicional via aumento da disciplina operativa de mais 3,2 pontos percentuais em seu OEE.



A dss+ é uma provedora líder de serviços de consultoria em gerenciamento de operações que permite às organizações proteger seus funcionários e ativos, obter eficiências operacionais, inovar mais rapidamente e aumentar a capacidade da força de trabalho.

dss+

Protect. Transform. Sustain.

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

twitter.com/consultdss 

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

www.consultdss.com.br 