

Estudo de caso.  
Brasil.  
Energia e Utilities.

## Transformação da cultura de segurança em uma empresa global de energia

A empresa é uma companhia global de geração, transmissão e distribuição de energia atuante em dezenas de países da Europa, América e Ásia. No Brasil, possui mais de 8.000 colaboradores entre diretos e terceirizados, distribuídos nas operações de Distribuição, Geração, Transmissão e Comercialização de energia. Na Distribuição, opera em dois estados brasileiros. Na Geração, opera em seis usinas hidrelétricas e uma usina termelétrica, além de atuar na geração solar e em soluções de eficiência energética. Também está construindo diversas linhas de transmissão em várias regiões do país.

### Desafio

A empresa apresentou avanços significativos na sua gestão e desempenho de segurança nos últimos anos, com maior engajamento com o tema em todos os níveis da organização. No entanto, ainda aconteciam acidentes graves e fatais. Além disso, predominava uma cultura de reação, onde "se tem acidente, a equipe reage rapidamente e melhora" e depois volta sua atenção para outras prioridades.

"Nos últimos anos, temos feito um caminho muito interessante, produtivo e favorável na área de segurança, reduzindo acidentes, taxa de gravidade, e taxa de frequência. Tudo isso vai no sentido certo, mas a verdade é que ainda não estamos no ponto em que nós queremos. O que nós queremos é ter zero acidentes."

**CEO da empresa no Brasil**



Apesar dos avanços graduais, acidentes graves e fatais ainda aconteciam na empresa.

dss+ conduziu uma avaliação da cultura e práticas de gestão de segurança em todas as unidades de negócio da empresa, com avaliação das práticas atuais de gestão de segurança, identificando e priorizando as áreas que uma Pesquisa de Percepção de Segurança indicou sobre a maturidade da cultura de segurança da empresa.

Os resultados da Pesquisa de Percepção de Segurança revelaram uma cultura de segurança no estágio dependente, no qual as pessoas ainda dependem de monitoramento e de intensa fiscalização para seguirem as regras e normas de segurança.

A dss+ identificou temas críticos que vinham contribuindo para o acontecimento de incidentes de alto potencial, como:

- Baixo foco na gestão de riscos críticos, baixa disciplina operacional dos colaboradores e terceiros em seguir procedimentos e instruções de trabalho;
- Comportamento da liderança desalinhado em todos os níveis;
- Circulação em serviço ("*Driving Safety*") aquém do esperado pela organização;
- Baixa percepção dos riscos;
- Oportunidades de melhoria na definição de requisitos corporativos.

#### Abordagem desenvolvida

O projeto teve início no negócio de transmissão de energia, que encontrava-se em plena expansão com a construção de diversas linhas. Para isto, foi desenvolvido um novo modelo de gestão para antecipar problemas de segurança nas obras, além de mapear, avaliar e mitigar os riscos críticos nas linhas de transmissão, bem como atualizar ou estabelecer novos procedimentos de segurança em relação aos riscos críticos. Além disso, um cuidado especial foi dado ao desenvolvimento dos líderes em relação à segurança, e também aos requisitos de segurança em gestão de prestadores de serviço, uma vez que parte consistente da mão de obra da empresa é terceirizada.

"A dss+ tem nos ajudado muito a entender o que é necessário para alcançar este objetivo de zero acidentes. Por um lado, normas e procedimentos – importantes –, mas por outro lado, mais importantes ainda: cultura, comportamento, atitudes. Isso é algo que nós controlamos diariamente."

**Diretor Geral da empresa no Brasil**

Um cuidado especial foi dado ao desenvolvimento dos líderes em relação a segurança, e também aos requisitos de segurança em gestão de prestadores de serviço.

Após esta primeira etapa, o trabalho de dss+ estendeu-se aos demais negócios da empresa em um enfoque muito mais abrangente. Visando a transformação da cultura de segurança, uma campanha de comunicação interna foi conduzida para buscar atingir os diversos níveis da organização, incluindo a criação de uma marca para o programa: associando ao valor número um da empresa.

Assim como na primeira etapa, para os outros negócios do cliente também foram criados novos modelos de gestão de riscos críticos da operação, gestão de prestadores de serviço e gestão de consequências; além de uma revisão dos procedimentos de investigação de incidentes. Foi desenvolvido um modelo de governança para segurança com o estabelecimento de comitês específicos para cada área (Distribuição, Soluções, Geração Térmica, Geração Hídrica e Transmissão), criados para melhorar a aplicação das normas e correção de desvios e apropriação das lideranças nos temas de segurança, desenvolvendo o conceito de "Liderança Visível & Percebida" e "Responsabilidade de Linha" para os níveis de liderança.

O projeto contou ainda com *workshops*, que também foram ministrados para desenvolver competências técnicas e interpessoais das lideranças:

- O Programa de Percepção de Riscos (Risk Factor™) deu novas ferramentas para os colaboradores identificarem, avaliarem e agirem sobre os riscos de seu cotidiano de maneira proativa, além de aprimorar sua tomada de decisão;
- Diretores e Gerentes também receberam o treinamento DnA, voltado para o desenvolvimento de lideranças em segurança;

Estudo de caso.  
Brasil.  
Energia e Utilities.

- O Programa de Observação Comportamental (STOP™) e o estabelecimento das Regras que Salvam Vidas ajudaram a obter uma melhor disciplina operacional;
- Capacitação da equipe de SSO e das Lideranças em Investigação de Incidentes.

#### Resultados

Através de elevado engajamento do Presidente, Vice Presidentes, Diretores e Gerentes é possível observar com base nos indicadores de segurança da Empresa uma melhora significativa.



Redução de 42% da taxa de gravidade entre 2017 a 2018



Redução de 50% no índice de fatalidades no primeiro ano de projeto; zero fatalidades no segundo ano



Redução de 80% da taxa de frequência entre 2015 e 2019



Redução de 84% dos acidentes com afastamento entre 2018 e 2019

Além disso, outras melhorias qualitativas foram percebidas pela liderança da empresa em relação à cultura e ao comportamento dos funcionários, como maior sensibilização aos riscos, maior moral entre os funcionários, retenção de colaboradores chave, transferência de conhecimento, e melhoria nos processos de contratação.

"Como líderes, somos responsáveis pela segurança, salvando vidas, protegendo ativos e nos responsabilizando pela segurança de todos. Para atingirmos a nossa meta de zero acidentes, precisamos alcançar uma cultura onde todos nós cuidemos uns dos outros."

#### Diretor de Segurança Corporativa da empresa

A projeção para o futuro é de elevar ainda mais o engajamento atual, fortalecer os procedimentos e tornar os sistemas mais robustos, para assim evitar o retorno do efeito serrote e garantir a queda dos acidentes e melhoria contínua, focado na meta zero e na interdependência em segurança até 2022, além de maior robustez nos níveis operacionais.

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)