

POR QUE ALGUNS PROGRAMAS DE SEGURANÇA SÃO INEFICAZES?

Elisio Carvalho Silva (UNIFACS)
elisio.carvalho@terra.com.br



Este artigo discute a disciplina operacional como um caminho para uma organização atingir a excelência em segurança e saúde. Inicialmente, explica o que é disciplina operacional; depois, mostra como a DO pode ajudar no desempenho em segurança e saúde (S&S); e, finalmente, sugere algumas características para uma empresa atingir a excelência em S&S. A metodologia aplicada inclui em revisão bibliográfica e experiência do autor desse trabalho. Uma organização só poderá atingir a DO, após a elaboração dos procedimentos e práticas de segurança e saúde, que é o segundo estágio em S&S, e um envolvimento profundo dos seus líderes para disseminar que S&S é um valor central para a organização e ajuda no desenvolvimento dos negócios.

Palavras-chaves: Segurança, saúde, disciplina, excelência, operacional.

1. Introdução

Muitas organizações implementam programas de segurança, gerenciamentos de riscos ou outros, mesmo que não sejam relacionados à segurança. Esses programas consistem em escrever uma política, normas para definir o que deve ser feito com o propósito de cumprir a política e, por fim, definir os procedimentos das unidades operacionais com o intuito de determinar quem, como, quando, por que, onde e o que fazer para atingir o que as normas preconizam (HUNTZINGER, 1999). Mas nem todas às vezes esse esforço é suficiente. Conforme Jones e outros (2000), uma empresa gastou cerca de cinco milhões de dólares para implantar um programa de gerenciamento de risco de processo (*Process Safety Management*). No entanto, após alguns anos, o programa foi perdido porque a empresa não conseguiu transformar o que estava escrito, em ações efetivas nas unidades operacionais. O motivo da perda total do programa foi devido a falta da **disciplina operacional (DO)**, ou seja, uma série de fatores que contribuem para o insucesso de qualquer gestão.

Walter (2002) menciona que para atingir a excelência numa gestão é necessário ter um alto nível de DO. O autor destaca exemplos que empresas consideram como um caminho para a DO: a) seguir instruções de trabalho; b) prestar atenção em detalhes; c) efetuar manutenções necessárias; d) efetuar revisões de pré-partida para novos processos; e) fazer uma rápida reunião de segurança antes de iniciar um trabalho; f) trabalhar em equipe; g) manter as áreas de trabalho limpas e arrumadas; h) ser um modelo para outros.

Hansen (1993) menciona o trabalho realizado pela *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) o qual ressalta que empresas que possuem programas tradicionais de segurança (reuniões de segurança, comunicação, treinamentos, procedimentos, comitês, etc.) obtêm o mesmo desempenho em segurança que empresas que não possuem nenhum programa. Portanto, não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos de empresas. Em seu outro trabalho, o autor infere que bons resultados em segurança não dependem apenas de um determinado programa e sim de um conjunto de ações. Os programas tradicionais continuam sendo importantes, mas é fundamental adotar novos caminhos para se obter os melhores resultados.

As empresas que implantam programas de segurança querem que eles tenham eficácia, através da redução dos acidentes e incidentes. Porém, para que isso ocorra, é essencial que a empresa possua DO. Daí, surgem duas perguntas: 1) o que é Disciplina Operacional? 2) como aplicar a DO para ajudar no desempenho de segurança e saúde (S&S)?

Este artigo tem como objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre DO e elaborar uma proposta para obter a disciplina operacional numa organização.

2. Disciplina Operacional

A DO pode ser definida como os princípios, atitudes e valores da organização e dos indivíduos que influenciam diretamente na segurança, qualidade e eficácia das operações. Portanto, a DO

não se atém apenas no gerenciamento de segurança e saúde, mas contribui, também, para a excelência do negócio através do aumento da qualidade e produtividade, redução de custos e resíduos. Walter (2002) vai mais além, diz que a DO é um padrão consistente de escolha de comportamentos desejáveis que suporta o sucesso das atividades humanas. Trask (1990) sustenta que é o conhecimento e entendimento de milhares de detalhes necessários para operar um sistema com eficiência, confiabilidade e com segurança. Já Klein (2005) define a DO como uma dedicação e comprometimento profundo de cada membro da organização no intuito de executar cada tarefa sempre de maneira correta. Porém, executar significa um processo sistemático e discussões rigorosas de como e o que fazer para atingir objetivos através da definição de metas; além disto, para executar com sucesso é essencial que o coração e a alma dos líderes estejam imersos profundamente na companhia (BOSSIDY; CHARAN, 2002). Nota-se que há um conjunto de ações disciplinadas, incluindo o envolvimento profundo dos líderes.

Uma empresa para atingir a excelência operacional e, conseqüentemente, a excelência em S&S necessita definir as regras operacionais. Estas regras são definidas pelas políticas, normas e procedimentos mais adequados para as suas atividades. Aliado a isso, Walter (2002) adiciona que empresas que obtiveram a excelência nos seus processos através da DO, apresentaram quinze características fundamentais: a) ter o senso pessoal de responsabilidade pelas suas ações; b) honrar os seus compromissos; c) buscar resultados baseados em ações efetivas; d) ver problemas como oportunidades para melhorias; e) usar técnicas de gerenciamento adequadas para obter resultados eficientemente; f) respeitar e buscar entender as idéias e pontos de vista dos outros; g) buscar justiça em todas as situações; h) compartilhar reconhecimento com toda a equipe; i) valorizar o seu bem estar (segurança e saúde), dos seus colegas e da comunidade; j) garantir a boa comunicação (falar e ouvir) para que as informações sejam entendidas por todos; k) fazer as tarefas requeridas pela sua posição; l) usar todos os recursos eficientemente; m) assumir o papel de líder quando necessário, e seguir o líder quando apropriado; n) usar os sistemas existentes para atingir os objetivos e melhorá-lo quando necessário; o) confiar que os outros possuem alto grau de DO e tratá-los correspondentemente. Para o autor, a DO pode ser aplicada em qualquer gestão.

Já Trask (1990), considera que as empresas químicas e petroquímicas possuem os maiores potenciais para causar um grande acidente e, por isso, foca a DO em ações voltadas para o controle dos processos. O autor destaca quatorze ações: a) definir as variáveis para controle, incluindo dados de reatividade química, e dizer por que eles são importantes; b) definir os relacionamentos inter-funcionais das variáveis de processo; c) estabelecer os limites das variáveis de controle; d) assegurar que cada variável crítica de controle tenha sensor com adequada redundância; e) definir o sistema de estratégia de controle do processo; f) monitorar variáveis e alarmes importantes no processo; g) determinar ações mitigadoras para problemas que podem ser antecipados; h) listar precauções apropriadas de segurança; i) Documentar procedimentos operacionais detalhados; j) prover gráficos, diagramas de vazões, desenhos, etc. onde se mostrar necessário; k) levantar as quantidades de energia envolvidas no processo; l) levantar as quantidades de massa envolvidas no processo; m) fazer acompanhamento do processo para detectar tendências; n) Listar outras funções importantes, tais como, programas de lubrificação, programas de manutenção preditiva e preventiva, etc.

Para Klein (2005), a excelência operacional também está ligada a DO e exemplifica onze características de uma organização que obteve a excelência operacional: a) liderança através do

exemplo; b) recursos suficientes e capazes; c) envolvimento dos trabalhadores; d) linha ativa de comunicação; e) forte trabalho em equipe; f) compartilhamento de valores comuns; g) documentos atualizados; h) práticas consistentes com os procedimentos; i) ausência total de atalhos nos procedimentos existentes; j) excelente limpeza e organização; k) todos possuem orgulhos da organização.

DO aplicada a S&S significa trabalhar cem por cento do tempo de maneira segura. Essa condição só é possível se houver um bom sistema de gerenciamento para verificar todos os detalhes relacionados a S&S. Por exemplo, Trask (1990) salienta que não adianta ter apenas um bom sistema de investigação de acidentes, é necessário também possuir um sistema para acompanhamento das ações geradas da investigação para garantir que elas foram implantadas e foram eficazes para evitar a recorrência. Ele ainda diz que a DO está embasada no conhecimento que deve ser transmitido através de treinamentos, procedimentos e documentações bem feitos e de fácil acesso; esta é a forma ideal para transmitir os conhecimentos tácitos de uma organização naqueles explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), os quais irão perdurar por toda a vida da organização, desde quando eles sejam atualizados periodicamente.

Algumas empresas possuem os seus programas de investigação de acidentes e incidentes, inspeções de área, reuniões de segurança, dentre outros, e possuem grandes dificuldades de pô-los em prática. Essas dificuldades estão relacionada a: 1) nem todos estão cientes da importância destes programas; e, 2) quando são postos em prática não existe uma continuidade no processo e há recorrência dos acidentes e incidentes, ou as inspeções detectam os mesmos problemas das inspeções anteriores, ou as reuniões não têm continuidade, pois, as pendências não são acompanhadas porque S&S não é uma prioridade. Para quebrar esta corrente de insucesso, é preciso que o líder demonstre a importância da execução dos programas ao participar das investigações, das inspeções, das reuniões de segurança, etc. Bossidy e Charan (2002) dizem que a cultura de uma organização é representada pelo comportamento dos seus líderes. Os trabalhadores se comportarão de acordo com a tolerância e o comportamento dos seus líderes. Se esses demonstrarem que os programas de segurança e saúde não são fundamentais, os trabalhadores se comportarão de maneira semelhante, não importando o tamanho do departamento de S&S, uma vez que, quem faz segurança é o pessoal de linha e não os técnicos ou engenheiros de segurança.

3. Proposta para a Obtenção da Disciplina Operacional

Hansen (1993) destaca três estágios em S&S que acontecem nas empresas. O primeiro deles é representado por aquelas empresas que não possuem nenhum programa de segurança. Os líderes acham que S&S é um fardo e o mais importante é a produção. Eles vêem os acidentes apenas como um custo do negócio.

O segundo estágio surge pelas empresas em que os líderes perceberam que o pífio desempenho em S&S é um problema. Então, cria uma diretoria, desenvolve uma série de normas e procedimentos que outras empresas já os fizeram, porém, ainda não entenderam exatamente qual a causa do baixo desempenho. Os líderes ainda não reconhecem que a sua responsabilidade em S&S é crucial, e imputam a culpa dos acidentes aos trabalhadores.

Finalmente, o terceiro estágio está naquelas empresas que possuem a excelência em S&S, o autor as chama de *World Class* (Classe Mundial). Este artigo sugere que a empresa Classe Mundial é a

que possui a Disciplina Operacional. Neste estágio, a empresa detém todas as normas e procedimentos que foram feitos no segundo estágio de S&S e mais os seguintes princípios fundamentais:

- a) Há liderança atuante em S&S e define responsabilidade;
- b) Determina objetivos e metas para S&S;
- c) Todos honram os compromissos que foram discutidos e acertados;
- d) Possui documentações e procedimentos atualizados;
- e) Não são tolerados atalhos em procedimentos e regras de S&S;
- f) Disponibiliza recursos suficientes e os utiliza de forma eficiente;
- g) Reconhece as ações positivas por equipe ou individuais;
- h) Proporciona uma comunicação eficaz;
- i) Possui forte trabalho em equipe. Envolve os trabalhadores;
- j) Garante o processo de melhoria contínua.

Há liderança atuante em S&S e define responsabilidade

Os líderes reconhecem que segurança é um grande negócio a longo prazo e reafirmam que acidentes são intoleráveis. Para consolidar a DO, eles demonstram constantemente que S&S é uma prioridade. Estão presentes na área e conversam com os trabalhadores sobre os valores de S&S os quais estão completamente alinhados aos da organização. Ouvem as preocupações dos trabalhadores e as encaminham para a solução adequada; o feedback é sempre feito. Qualquer comportamento inadequado em S&S é analisado com detalhes para evitar reincidência e deixam claras as responsabilidades em cada passo das tarefas. Também, considera-se que os líderes sempre tratam a todos com justiça e polidez, como também, comemoram os bons resultados no intuito de valorizar as pessoas.

Determina objetivos e metas para S&S

Os líderes definem claramente os objetivos e as metas. Os objetivos mostram uma visão geral do planejamento estratégico e a meta é a forma de mensurar se os objetivos foram alcançados. Kaplan e Norton (2001) defendem o uso do *balanced scorecard* para determinar as metas de uma empresa, seja para S&S ou outra atividade. Eles ainda adicionam que este é um processo que define, demonstra e reforça o novo valor cultural da organização. A organização determina objetivos claros e metas factíveis para possibilitar medir o progresso da gestão. Estes objetivos e metas são avaliados periodicamente para uma análise crítica e são feitas correções quando necessário.

Todos honram os compromissos que foram discutidos e acertados

A DO preconiza que qualquer tarefa deve ser sempre realizada corretamente pela primeira vez. Então, os compromissos são discutidos exaustivamente com a pessoa, ou grupo, responsável para cumpri-los. Todos se comprometem e os cumpre corretamente e no prazo acordado. O líder mostra a importância do compromisso e faz o *follow up* de forma mais adequada possível, sem demonstrar que não confia no funcionário. Walter (2002) ressalta que, aquele que honra os seus compromissos, demonstra aos outros que é merecedor de sua confiança.

Possui documentações e procedimentos atualizados

Uma organização que possui excelência em S&S, sempre estará utilizando documentações, procedimentos, desenhos, etc. para permitir um planejamento dos trabalhos a fim de garantir que as tarefas sejam feitas de forma segura. Documentações desatualizadas são causadoras de acidentes, daí a importância de manter um processo constante de atualizações e aprovações. A OSHA (2000) menciona que ao realizar mudanças no processo, os impactos na segurança e saúde do empregado serão avaliados para determinar as necessárias alterações nos procedimentos e documentos operacionais.

Não são tolerados atalhos em procedimentos e regras de S&S

Procedimentos e regras escritos e não seguidos é o mesmo que não tê-los. Os líderes de uma organização que possui excelência em S&S não toleram atalhos, ao mesmo tempo, proporcionam apoio para que todos sigam os procedimentos e regras, mesmo em momento de crise. No entanto, não significa que os trabalhadores devem seguir procedimentos e regras que não representem a realidade da área. Ao identificar qualquer desvio em documentações, a comunicação será feita e revisões realizadas e aprovadas para corrigir a não conformidade. “Use sistemas existentes para atingir as metas e busque melhorá-los quando necessário” (WALTER, 2002, p. 48).

Disponibiliza recursos suficientes e os utiliza de forma eficiente

Como ser uma empresa com excelência em S&S se os recursos são insuficientes para elaborar as tarefas? Estes recursos incluem orçamento bem elaborado, pessoas capacitadas, locais adequados para o trabalho, matérias primas com qualidade e dentro das especificações, projetos bem elaborados, dentre outros. Klein (2005) destaca que os recursos são disponibilizados na quantidade correta e em tempo adequado para completar as atividades de segurança e saúde de maneira eficaz e consistente, considerando o alto grau de prioridade em segurança. Se os recursos não são suficientes, certamente haverá fragilidades no processo que podem levar a um acidente grave.

Reconhece as ações positivas por equipe ou individuais

Pessoas gostam de ser reconhecidas quando fazem um bom trabalho. Os líderes transformam em rotina o reconhecimento das ações positivas, porém, ficam atentos para não promover excessos de reconhecimentos, porque perdem o valor para as pessoas. Walter (2002) alerta para que o líder não exagere nos elogios apenas para ser visto como uma pessoa positiva.

Proporciona uma comunicação eficaz

A comunicação deve ser aberta e de mão dupla. Conforme Klein (2005), uma clara e eficaz comunicação deve ocorrer em todos os níveis da organização. Os líderes fazem a comunicação e recebem feedback dos trabalhadores para utilizar a experiência de todos, incluindo aqueles que divergem do assunto em pauta, para que se possa construir uma comunicação eficaz. A comunicação deve atingir todos os níveis da organização e pode ser realizada por diversos meios, tais como, murais *e-mails*, telefones, reuniões, dentre outros. Uma comunicação eficaz servirá como um forte agente de mudança.

Possui forte trabalho em equipe. Envolve os trabalhadores

O trabalho em equipe é mais rico que trabalhos individuais, porque são utilizadas as diversidades de idéias para construir conceitos sólidos. A HSE (2001) enfatiza que o processo de

envolvimento dos trabalhadores requer um gerenciamento de trabalho em equipe através da organização, no intuito de: envolver os trabalhadores como sócios; buscar constantemente os seus pontos de vista; e valorizar a contribuição positiva que eles podem ofertar. E ainda acrescenta que a grande vantagem do envolvimento dos trabalhadores é trazer benefícios, como: desenvolver uma cultura positiva de segurança e saúde; reduzir acidentes e seus custos; e manter a credibilidade.

Garante o processo de melhoria contínua

O processo de melhoria contínua está intrinsecamente ligado a qualquer gestão. Ao analisar criticamente os objetivos e metas periodicamente, já representa a busca de um processo de melhoria contínua. As investigações de desvios, incidentes e acidentes significam um outro processo de melhoria. Porém, a auditoria do sistema de gestão é o mais amplo, uma vez que permitirá analisar a gestão e determinar ações preventivas e/ou corretivas. A OHSAS 18002:2000 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) define que um sistema de auditoria é um conjunto de ações pelo qual uma organização pode revisar e continuamente avaliar a eficácia e eficiência de um processo. Uma organização que adota estes dispositivos, garantirá que o seu sistema de gestão de S&S estará sempre se fortalecendo, tendo como consequência a eliminação dos acidentes e incidentes.

4. Considerações finais

Este artigo fez uma revisão bibliográfica sobre DO e mostrou uma proposta para uma organização obter a disciplina operacional.

Também, foi discutido que os programas de segurança, isoladamente, não levam a excelência em S&S. Eles são fundamentais para a mudança de estágio de S&S de uma organização. Como mencionado, o segundo estágio é o intermediário entre o pior estágio (primeiro estágio) e a excelência em S&S. É quando as organizações percebem que segurança pode ser transformada num valor e ajuda o desenvolvimento dos negócios. Mas, os programas por si só não resolverão o problema de desempenho se não possuir a disciplina operacional, uma vez que, as atitudes e comportamentos das pessoas farão que eles se transformem em bons ou péssimos resultados de desempenho de segurança. Ter disciplina operacional significa, pelos menos, seguir os princípios fundamentais citados nesse artigo, para que qualquer atividade seja realizada de maneira correta na primeira intervenção.

Referências

BOSSIDY L.; CHARAN, R. **Execution: The Discipline of Getting Things Done**. New York: Crown Business, 2002. 269 p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. OSHA (Ed.). **Process Safety Management: OSHA 3132, 2000** (Reprinted). Washington: Osha, 2000. 59 p. Disponível em: <<http://www.osha.gov/Publications/osha3132.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2006.

HANSEN, L. L. **Safety Management: A Call for (R)evolution**. American Society of Safety Engineers. Março 1993. Disponível em: <http://www.l2hsos.com/pdf/Revolution.PDF>. Acesso em: 10 jan. 2009.

HANSEN, L. L. The Architecture of Safety. Professional Safety Magazine, 2000. Disponível em: http://www.l2hsos.com/publications/architecture_of_safety.pdf. Acesso em 21 de jan. 2009.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (England) (Ed.). **Involving Employees in Health and Safety**. 1st Norwich: HSE, 2001. 67 p.

HUNTZINGER, J. **The Roots of Lean Training Within Industry: The Origin of Japanese Management and Kaizen**. Brasil: Lean Institute Brasil, 1999. Disponível em: <http://lean.org.br/download/artigo_21.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2007.

JONES, D.; FRANK, W.; HOBBS, D.. **What are process safety management audits telling operators**. Houston: EQE International, 2000.

KLEIN, J. A. **Operational Discipline in the Workplace**. Process Safety Progress, Vol.24, No.4, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston. Havard Business School Press, 2001. 397 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. 1st New York: Oxford University Press Inc, 1995. 284 p.

TRASK, M. N. **Operating Discipline**. Plant/Operations Progress, Vol. 9, No. 3, 1990.

WALTER, R. J.. **Discovering Operational Discipline**. 1st Amherst: Hrd Press, Inc., 2002. 73 p.