

Para chegar ao topo

Modelo criado para empresa de mineração considera evolução em cinco estágios

É sabido que segurança e saúde tem sido uma preocupação para boa parte das empresas, independentemente de seu ramo de atuação. Por essa razão, esforços consideráveis vêm sendo desenvolvidos na abordagem da Segurança e Saúde Ocupacional. Entretanto, apesar do progresso que se percebe, o número de pessoas que perderam suas vidas ou que sofreram ferimentos durante o trabalho nos últimos anos ainda não apresenta uma clara tendência de queda e está longe de atingir a marca zero.

Em função dessa preocupação, em janeiro de 2008, a empresa de mineração Anglo American indicou o professor Jim Joy, do MISHC (*Mineral Industry Safety and Health Centre*), da Universidade de Queensland, para assessorar a empresa na estruturação de seu processo de gerenciamento de risco. Dessa parceria, foi desenvolvido o conteúdo para um programa global de treinamento para cerca de 140 mil funcionários da empresa. Foi criado um modelo de “Jornada de Maturidade em Gerenciamento de Risco de Segurança”, que considera a evolução da gestão de riscos em cinco estágios, abordando pessoas e sistemas, como ilustra a Figura 1, *Maturidade em níveis*.

NÍVEIS

No nível “básico”, os riscos de segurança na indústria de mineração são aceitos como uma consequência natural e se tem



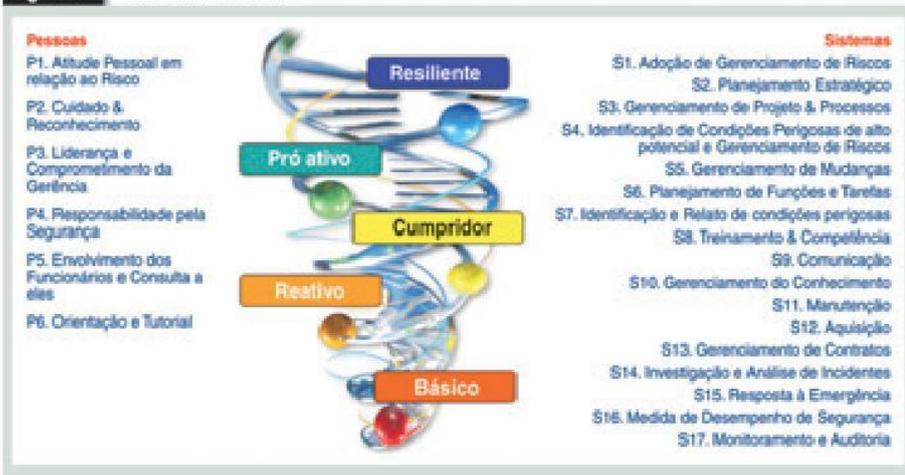
uma perspectiva fatalista. Essa mentalidade pode ser expressa de forma frequente como: “Mineração é rude e pessoas morrem”. No nível “reativo”, os riscos e a necessidade de controlá-los são reconhecidos, mas as pessoas ainda não conseguem perceber que estão expostas a diversas condições perigosas. Neste nível de maturidade as pessoas tendem a afirmar: “Acidentes não acontecerão comigo”. No terceiro nível, chamado de “cumpridor”, as pessoas seguem os procedimentos específicos de segurança sempre que possível, exceto quando a produção “está em jogo”. Existe uma aceitação para atalhos

enquanto nada acontecer. A mentalidade que predomina nesse estágio é: “Eu sigo os procedimentos e regras apenas quando sei que alguém está me observando”. Quando se está no nível “pró-ativo”, as pessoas não se colocam intencionalmente em perigo e sempre seguem o procedimento. Atalhos não são vistos como uma opção. Nesse nível, a mentalidade é: “Eu sigo os procedimentos porque eu quero”.

No último estágio, denominado de “resiliente”, as pessoas não executam uma tarefa se esta envolver condições perigosas, ainda que o procedimento permita isso. Segurança é um valor e não é mais

Este é o último artigo de uma série em que se apresenta a estrutura de um programa de gerenciamento de risco desenvolvido mundialmente na indústria mineral. O projeto G-MIRAM é produto de uma parceria iniciada pela mineradora multinacional Anglo American, que reconheceu a necessidade de mudar seu desempenho em segurança.

Figura 1 Maturidade em níveis



vista como uma prioridade competitiva. Todas as pessoas expressam isso com a seguinte mentalidade: “Essa é a forma como trabalhamos”. O termo “resiliência” é um conceito que se refere à capacidade de um material sofrer tensão e recuperar seu estado normal. Assim, pode ser entendido como a capacidade de adaptação e recuperação. Desta forma, uma atitude resiliente significa ter uma conduta positiva diante das adversidades. Ser resiliente é ter a capacidade de se reerguer depois de sofrer um impacto, extraindo experiência das situações difíceis e depois, utilizar esse aprendizado para reverter a situação a seu favor. Quando uma empresa se encontra no nível resiliente, as coisas ainda podem dar errado (acidentes podem ocorrer), porém com uma frequência muito pequena, e o tempo que a empresa leva para se restabelecer, retomando seu equilíbrio e seguindo adiante com seus negócios, costuma ser menor.

DIRETRIZES

Além dos cinco estágios de maturidade no gerenciamento da segurança, o modelo Anglo American tem também mais duas diretrizes: “Cuidando de mim” e “Cuidando dos outros”. Seus reflexos são perfeitamente visíveis na evolução dos 23 elementos que compõem a jornada de maturidade, envolvendo pessoas e sistemas, conforme ilustra a Figura 2, *Cuidado mútuo*. Essas diretrizes fazem parte da construção da cultura organizacional e indicam que, à medida em que se evolui na jornada e se ganha maturidade em gestão de SST (incluindo o gerenciamento de risco), as pessoas em diferentes níveis

hierárquicos deixam de se preocupar somente com seus processos e seu bem-estar, e passam a se preocupar também com o coletivo, com os outros processos e seus colegas expostos às condições perigosas. Essa mudança cria um clima cultural de cuidado mútuo, em que todos ganham se preocupando uns com os outros.

No sexto artigo desta série foi abordado o gerenciamento integrado de risco, que é um instrumento de aumento da maturidade no sentido de cuidar do outro, uma vez que esta prática incentiva a abordagem de situações existentes naquilo que alguém faz e que pode impactar ou-

tros processos e outras pessoas. Essa postura pode ser justificada não pela característica de vigília ao outro, mas pelo fato de que, se o colega estiver exposto a uma condição perigosa ou estiver prestes a tomar uma decisão errada, ele pode colocar em perigo não só a vida dele, mas a de outros colegas e, dependendo da consequência, provocar danos significativos à organização de forma geral.

Para aplicar esse modelo de jornada evolutiva, a empresa efetua primeiramente um processo de auto-avaliação. Há um formulário-guia específico, no qual são descritas as características predominantes de cada um dos 23 elementos (seis na categoria de “pessoas” e 17 na categoria de “sistemas”). Com base neste guia, cada unidade da empresa avalia suas características para cada um dos 23 elementos e se posiciona em um dos cinco estágios da escala evolutiva. Ao final do processo, são obtidos dados similares ao exemplo da Tabela 1, *Auto-avaliação*.

Alguns pontos devem ser considerados ao se fazer essa auto-avaliação. O primeiro é que, quando se avaliam os elementos da categoria de “pessoas”, a empresa deve levar em conta não apenas seus funcionários efetivos, mas, também, os contratados. Isso pode parecer irracional a princípio, mas para empresas de elevada maturidade em gestão de SST, os contratados são parte integrante do time que faz a

Tabela 1 Auto-avaliação

	Básico	Reativo	Cumpridor	Pró ativo	Resiliente
Categoria de Pessoas					
P1. Atitude Pessoal em Relação ao Risco			★		
P2. Cuidado & Reconhecimento			★		
P3. Liderança & Compromisso da Gerência		★			
P4. Responsabilidade pela Segurança				★	
P5. Envolvimento dos Funcionários & Consulta a Eles		★			
P6. Orientações & Tutorial		★			
Categoria de Sistemas					
S1. Adoção de Gerenciamento de Riscos			★		
S2. Planejamento Estratégico					★
S3. Gerenciamento de Projeto & Processo	★				
S4. Identificação de Condições Perigosas de Alto Potencial e Gerenciamento de Riscos Prioritários			★		
S5. Gerenciamento de Mudanças		★			
S6. Planejamento de Funções e Tarefas			★		
S7. Identificação e Relatório de Condições Perigosas				★	
S8. Treinamento e Competência		★			
S9. Comunicação			★		
S10. Gerenciamento do Conhecimento					
S11. Manutenção		★			
S12. Aquisição		★			
S13. Gerenciamento de Contratado	★	★			
S14. Investigação e Análise de Incidentes			★		
S15. Resposta à Emergência			★		
S16. Medida de Desempenho de Segurança		★			
S17. Monitoramento e Auditoria					★

Figura 2 Cuidado mútuo



organização crescer. Há muitas empresas que declaram, em suas políticas, que contratados devem ser tratados da mesma forma que funcionários. Assim, se estão atuando lado a lado com os funcionários, são parte integrante da equipe, fazendo praticamente os mesmos tipos de atividades (às vezes até mais perigosas). Des-

bem como as políticas, valores, missão, regras e outros princípios e acordos estabelecidos e subscritos pela organização.

AÇÃO

Finalizada a fase de auto-avaliação, a empresa deverá estabelecer um plano de ação para dar um passo à frente e subir

um degrau na escala de maturidade. Para essa fase, também há regras específicas. A primeira delas é que se deve subir um degrau de cada vez, sem pular estágios, para cada um dos 23 elementos de sistemas e pessoas. Por exemplo, se para o elemento de sistemas “manutenção”, a auto-avaliação indicar que a empresa encontra-se no estágio “reativo”, ela não pode estabelecer um plano de ação para se mover diretamente ao estágio “resiliente”. Ela deve traçar a direção e definir a estratégia para subir até o próximo estágio, que é o “cumpridor”. As ações propostas são colocadas em prática e requerem um tempo de maturação até que a empresa, após as mudanças implantadas, atinja um equilíbrio e tudo esteja funcionando sem desvios ou problemas. Quando isso ocorrer, uma nova estratégia deverá ser elaborada, dessa vez para elevar o elemento “manutenção” até o próximo estágio, que é o “pró-ativo”. Assim, o ciclo recomeça colocando as ações propostas em prática e aguardando um tempo de maturação, para só então dirigir novos esforços para alcançar o último estágio de maturidade, que é o “resiliente”. Raciocínio semelhante deve ser considerado para cada um dos elementos da categoria de “pessoas” e de

“sistemas”, até que todos estejam alinhados no último estágio da jornada.

Além desse critério, há uma prioridade a considerar entre os elementos. Aqueles que estiverem nos estágios mais baixos devem receber atenção prioritária. Em outras palavras, se há um elemento no estágio “cumpridor” e outro elemento no estágio “básico”, este que se encontra em um nível mais inferior requer mais atenção e tem prioridade com relação ao que já se encontra em um estágio mais avançado. Prioridade também deve ser dada aos elementos da categoria de “pessoas”. Eles devem evoluir na jornada antes dos elementos da categoria de “sistemas”, afinal são as pessoas que fazem o sistema funcionar, definem e implantam as regras de gerenciamento. Elas devem estar em uma posição equivalente ou superior aos elementos do sistema. Se o formulário-guia de auto-avaliação mostrar que os elementos do sistema encontram-se, em média, à frente dos elementos de pessoas, tem-se uma grande incoerência. Este retrato mostra que algo está em desacordo na organização. De que adianta ter bons procedimentos escritos e bem definidos, se as pessoas não vêem a segurança como valor? Se suas atitudes são precárias e

elas não acreditam no sistema? O sistema não vai funcionar adequadamente, porque ele depende das pessoas, de suas ações e decisões, para que requisitos saiam do papel e sejam incorporados à rotina de trabalho.

Para que os planos de ação sejam reais e factíveis, recomenda-se que sejam elaborados considerando-se um intervalo de tempo não superior a dois anos. A razão disso é que a grande maioria das empresas costuma trabalhar com projeções orçamentárias anuais ou, no máximo, bianuais. Por isso, seria inviável definir ações para os próximos cinco ou dez anos, tendo em vista o dinamismo das operações industriais. Nesse sentido, percebe-se que a implantação de um modelo de jornada de maturidade deve ser uma prática constante e revisada periodicamente, para que uma nova auto-avaliação seja feita após a conclusão do primeiro “lote” de ações de melhoria e um novo “lote” de ações seja proposto. Por se tratar de um processo gradativo, não adianta ter pressa. A experiência de grandes organizações em estágios elevados de maturidade mostra que, para se chegar ao topo de uma jornada, leva-se em média de três a cinco anos em cada estágio. É necessário cumprir todas

as características de um determinado estágio, antes de direcionar esforços para o estágio seguinte. Isso significa que uma empresa que se encontra no nível reativo e almeja alcançar o nível resiliente levará de nove a quinze anos para atingir essa meta. Uma vez conquistada, outro desafio surge: manter-se permanentemente nesse estágio, sem retroceder. Em outros termos, a adoção de uma jornada de maturidade é um meio de desenvolver e sustentar uma cultura de segurança.

CULTURA SUSTENTÁVEL

Alguns registros de grandes acidentes evidenciam esse retrocesso por parte de organizações que eram vistas como referência em termos de gestão de SST e que, de uma hora para outra, tiveram seus nomes expostos na mídia por causarem mortes e outros danos. O acidente da *British Petroleum*, ocorrido em 2005 em sua refinaria no Texas, é um exemplo do retrocesso na jornada de maturidade. Até aquela data, a empresa vinha divulgando, em seus relatórios anuais de sustentabilidade, indicadores que mostravam considerável avanço em termos de redução significativa no número de acidentes com e sem afastamento. Depois que o acidente acon-

teceu, a equipe de investigação do acidente recomendou que a BP deveria formar um painel independente para estudar sua cultura de segurança.

Essa recomendação foi realizada e desse estudo surgiu o “Relatório Baker”, que apresentou as oportunidades de melhoria em relação à cultura e à gestão de Saúde e Segurança do Trabalho. Entre os pontos identificados, um deles refere-se à falta de preocupação quanto ao monitoramento dos indicadores de segurança de processo. Segundo o relatório, até então, a BP sempre havia considerado indicadores de segurança de pessoas, como taxas de acidente com e sem afastamento, e se apegou ao fato de que seus funcionários não estavam se ferindo e nem morrendo para supor, erroneamente, que estavam operando com segurança. Este relatório aponta que a postura da BP estava equivocada, pois deixava de considerar indicadores de segurança de processo.

Controles instalados na unidade de isomerização, que estava sendo reiniciada, falharam e isso resultou na geração de uma nuvem de vapor inflamável que, ao encontrar uma fonte de ignição explodiu e provocou uma série de incêndios subsequentes. Se o conceito de gerenciamento

de risco está associado a ter bons controles e mantê-los, em algum lugar a BP falhou. Aparentemente, ela tinha controles instalados e implantados: indicadores de nível, válvulas de segurança, sistemas redundantes, procedimentos operacionais, treinamentos, etc. Mas é preciso também mantê-los. A investigação do acidente mostrou que pelo menos cinco dos controles existentes falharam, contribuindo para a ocorrência que matou 15 e feriu outras 170 pessoas, além de todas as demais perdas.

RESILIENTE

Para se manter no estágio “resiliente” da jornada de maturidade, o desafio principal para não retroceder é a vigília permanente, que está diretamente associada ao termo “manutenção” (dos controles, da cultura de segurança, do cuidado da própria integridade física, do cuidado com a segurança dos outros, etc). Portanto, não bastam esforços para atingir o objetivo de zero lesão ou de chegar ao estágio “resiliente”; é preciso se manter nesse estágio.

Além da Anglo American, outras empresas já possuem uma sólida cultura de segurança e desenvolveram seus próprios

modelos de jornada. A DuPont é mundialmente conhecida por suas práticas de segurança e desenvolveu a chamada “Curva de Bradley”, de quatro estágios. Da mesma forma, a Shell também tem o seu próprio modelo de jornada, chamado de “Corações e Mentes” (do inglês, *Hearts and Minds*). A empresa de mineração Newmont também desenvolveu um modelo próprio, de cinco estágios.

Assim como algumas empresas de mineração, a indústria química segue um modelo padronizado proveniente do Programa Atuação Responsável®, coordenado no Brasil pela Abiquim (Associação Brasileira das Indústrias Químicas). Esse modelo é composto por quatro níveis de maturidade, cujas características têm relação direta com as diretrizes de sistemas de gestão, como os das normas 9001 (gestão da qualidade), 14001 (gestão ambiental) e 18001 (gestão de SST).

Independentemente do modelo de jornada de maturidade adotado, o importante é que todos na organização, nos diferentes níveis hierárquicos, se sintam responsáveis pelo desempenho em segurança e a tenham como um verdadeiro valor. Sem isso, não há modelo ou sistema de gestão que seja sustentável. 