

E-book

RODA DA SEGURANÇA

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO PARA
UM AMBIENTE LIVRE DE ACIDENTES

Guia de referência para gestores e áreas afins



ALEXANDRE EBERLE ALVES

ALEXANDRE EBERLE ALVES



RODA DA SEGURANÇA

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO PARA
UM AMBIENTE LIVRE DE ACIDENTES

Guia de referência para gestores e áreas afins

2º Edição
2022

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que auxiliaram na minha formação e me proporcionam experiências enriquecedoras que, de alguma forma, estão presentes neste documento. Entretanto, deixo um agradecimento especial a Maiara Ferreira da Silva, Werner Érico Sudbrack e Jaqueline Maia Mânica, pelas valiosas contribuições e correções nas leituras das primeiras versões deste trabalho.

SOBRE O AUTOR

Alexandre Eberle Alves



Motivação é o motor dos bons resultados. Minha motivação está em auxiliar no desenvolvimento de pessoas. Realizo-me dividindo conhecimento e, fazendo isso, sou recompensado de várias formas.

Nas experiências como gestor, professor ou consultor, minha missão fica evidente e, nessas oportunidades, nas quais utilizo uma de minhas fortalezas – a facilidade de comunicação –, ocorrem meus melhores retornos.

Com diversas experiências profissionais, já atuei em empresas de grande porte como gestor de segurança do trabalho, de Universidade Corporativa, de Projetos de Eficiência Energética, bem como Ouvidor, Coordenador de Medição, Gerente de Contas, Gestor de Contratos e Agente de Fiscalização.

No mundo acadêmico, tenho histórico com vivências como professor de curso técnico, graduação, pós-graduação e, também, como coordenador de curso de Engenharia Mecânica.

Escrevi este *e-book* no intuito de compartilhar um modelo de mensuração que criei com a junção de modelos obtidos em diferentes áreas do conhecimento concatenando aprendizados adquiridos nas universidades, em experiências profissionais e na vida.

Formação:

Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS;
Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho
pela FEEVALE;
Pós-Graduado (MBA) em Gerência de
Telecomunicações pela FGV;
Graduado em Engenharia Mecânica pela UFRGS.

Contatos:



PÁGINA INTERATIVA

Prefácio:

Seja muito bem-vindo a este documento, que pretende auxiliar no fortalecimento da segurança no trabalho. Se você está interessado nesta leitura, é porque já sabe da importância do tema. No universo corporativo, costumamos ver uma grande energia sendo colocada em ações de segurança do trabalho com direcionamento nas condições inseguras, o que é justo e precisa ser um dos pontos fortes da prevenção; porém, a experiência demonstra que, além das condições do ambiente, uma grande parcela dos acidentes ocorre em razão de comportamento que, de alguma forma, interage com o meio e desencadeia o sinistro.

Para a elaboração deste e-book, percorri um longo caminho de formação e de experiências profissionais em grandes empresas que mostraram a importância de trabalharmos conhecendo a cultura de segurança e, também, compreendermos as habilidades não técnicas para a obtenção de um ambiente seguro.

Sou formado em Engenharia Mecânica e tive oportunidade de realizar estágio na área de manutenção em indústria petroquímica quando estava no final do curso de graduação. Assim, meus primeiros contatos com a segurança do trabalho foram no final dos anos 90. Naquele período, eu entendia, como a maior parte dos engenheiros, que o problema de segurança é, basicamente, técnico e não comportamental. Atualmente, entendo que os dois pontos devem receber igual atenção e investimento.

Após a experiência de estágio no polo petroquímico, minha carreira percorreu diferentes caminhos e acabei atuando como engenheiro em um órgão regulador de telecomunicações e, também, em uma grande operadora de serviços do mesmo setor.

Minha grande escola foi o setor elétrico, no qual trabalhei por 14 anos e tive a oportunidade de desempenhar diferentes atividades. Porém, por se tratar de uma empresa com elevados riscos de acidentes, a segurança era um tema fortemente presente no dia a dia da companhia, tornando-se cada vez mais relevante para mim. Quando assumi a gestão de uma equipe composta por engenheiros, técnicos e eletricitas que executavam atividades dentro de subestações, ficou ainda mais evidente a importância do cuidado com a vida.

Naquele período, eu não tinha a formação em segurança do trabalho e pude compreender as “dores” de um gestor que possui equipe trabalhando em área de risco. Minha coordenação era responsável pelas medições de fronteira de distribuidora de energia e, também, por laboratório de testes de equipamentos.

O desenvolvimento de pessoas chegou mais fortemente em minha carreira quando assumi a gestão da Universidade Corporativa. Entre outras atribuições, era responsável pela formação de novos eletricitas.

Enquanto trabalhava na distribuição de energia, complementei minha formação. Finalizei o curso de Engenharia de Segurança do Trabalho e concluí meu mestrado em Engenharia de Produção com foco na resiliência de equipe para realização das atividades de risco, visando, desta forma, à melhoria na segurança do trabalho.

Assim, pude alinhar os conhecimentos acadêmicos com a realidade da elétrica. Naquele período, aprendi que, na distribuição de energia, o comportamento pode ser a diferença entre voltar ou não para casa ao final de cada dia de trabalho. Esse conhecimento foi aplicado na formação de novos eletricitas.

Enfatizávamos a mudança de comportamento e, em alguns casos, quando possível, realizávamos o filtro de profissionais que não tinham o comportamento / perfil adequado para atividades de risco.

Ao mesmo tempo, desenvolvo minha carreira como docente. Ministro a disciplina de Saúde e Segurança do Trabalho para cursos de Engenharia, sou professor de curso de pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho e já ministrei aulas em curso técnico e capacitações corporativas. Essas experiências já me proporcionaram muitas alegrias em razão do foco na mudança de comportamento. São várias as histórias de alunos que deixaram de realizar atividades com alto grau de risco devido ao que aprenderam em aula.

Trago, por fim, a experiência como responsável pela área de saúde, segurança e meio ambiente em indústria do setor automotivo, que foi outra grande escola na minha formação referente à segurança do trabalho.

Portanto, minha formação possibilitou a elaboração de um trabalho que atende às diferentes realidades do universo laboral com foco em segurança do trabalho. Espero que faça sentido para você.

Ótima leitura!

Alexandre Eberle Alves

RODA DA SEGURANÇA

DIAGNÓSTICO E PLANODEAÇÃO PARA UM AMBIENTE LIVRE DE ACIDENTES

Guia de referência para Gestores e áreas afins

1. Introdução	01
---------------	----

2.As Causas dos Acidentes	12
---------------------------	----

3.Os Indicadores	15
------------------	----

3.1 Percepção de Segurança.....	15
3.2 Gestão.....	16
3.3 Comportamentos Inseguros.....	19
3.4 Condições Inseguras.....	21
3.5 Cultura de Segurança – Liberdade para Feedbacks.....	23
3.6 Organização e Limpeza.....	28
3.7 Procedimentos Inexistentes ou Ineficientes.....	30
3.8 Ausência ou Insuficiência de Treinamento.....	32

4.A Roda da Segurança	35
-----------------------	----

4.1 As Métricas Sugeridas.....	45
4.2 Exemplo de Roda de Segurança.....	50

5.Geração de Plano de Ação	54
----------------------------	----

6.Considerações Finais	59
------------------------	----

1. Introdução

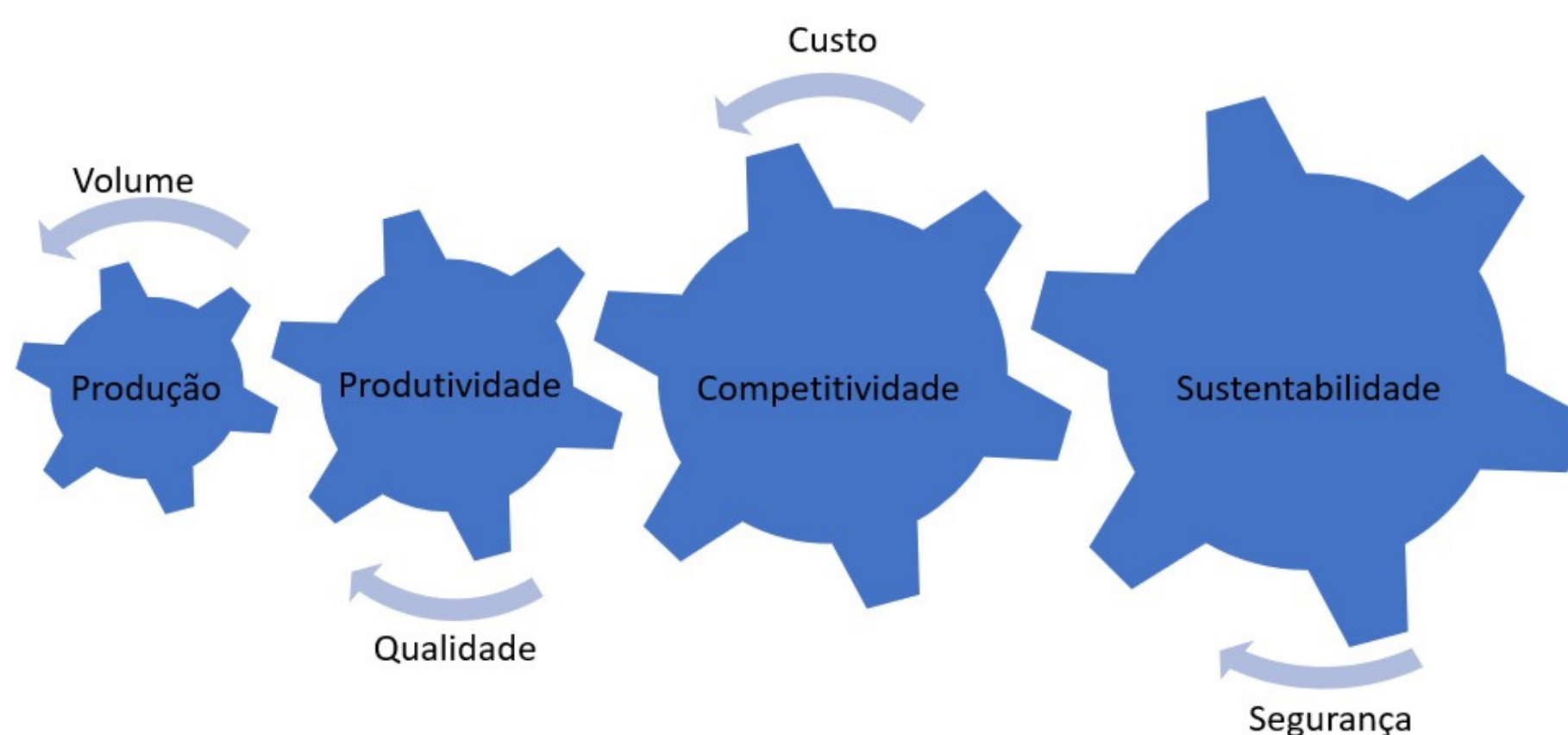
A busca por redução ou eliminação de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais é um grande desafio para empresas, gestores, profissionais de recursos humanos e, obviamente, da área de saúde e segurança do trabalho. Afinal, ninguém, de forma consciente, orgulha-se de trabalhar em um local onde os trabalhadores não voltam para casa nas mesmas condições de saúde em que saíram ou – pior, como ocorre em alguns casos – nem retornam. Ninguém deseja isso.

Frequentemente, as empresas investem seus recursos (seja tempo, seja dinheiro) para eliminar ou, no mínimo, reduzir os riscos de ocorrência dos tão indesejados eventos de segurança, principalmente depois de passar pelo trauma de algum acidente ou quase acidente. Entretanto, é fundamental que os gestores tenham clareza de que existe um equilíbrio entre PRODUÇÃO, QUALIDADE, CUSTO E SEGURANÇA e que somente com processos bem desenhados, com objetivos claros – assim como costumam ser definidos para área de produção –, haverá o resultado tão desejado: um ambiente livre de acidentes.

Nenhuma empresa que não atenda aos pré-requisitos de produção, qualidade, custo e segurança conseguirá se manter competitiva. A evolução dos processos segue uma lógica bem clara. Nos primórdios, a preocupação da produção era volume; com o tempo, passou a ser produção e qualidade. Depois, com o amadurecimento dos processos, verificou-se que não adiantava produzir grandes volumes sem qualidade, uma vez que, sem controle, havia geração de lixo ou retrabalho. Na sequência, entrou em cena a competição acirrada e, assim, o custo passou a ser trabalhado para torná-las competitivas no mercado.

Por fim, surgiu o conceito de segurança, que atualmente é um fator decisivo para manter uma empresa sustentável, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Produção, Produtividade, Competitividade e Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

A segurança tem vários reflexos na vida da empresa. Entre outros, é responsável por conservar uma boa equipe de trabalho, pois uma empresa com má reputação pode incorrer em outros custos relacionados, como, por exemplo, problemas na retenção de bons funcionários e dificuldade de contratação. Além disso, embora possa parecer contraditório, investir em segurança garante entregas no prazo, uma vez que, se não atuar com seriedade, há riscos, por exemplo, de embargos e paralisações por acidentes. Há ainda riscos ao nome da marca, caso seja criada a imagem de uma companhia com pouca valorização e respeito aos funcionários, ou seja, é um fator claramente ligado à sustentabilidade da empresa.

É certo que existe um universo de subjetividades no tema e, justamente por isso, devemos manter o foco no método. Também é verdade que precisamos considerar que somos seres humanos, temos as nossas fragilidades, mas estamos sempre em processo de aprendizagem. Muitas vezes, mesmo querendo acertar, não conseguimos ser assertivos na resolução dos problemas. Porém, em se tratando de segurança, isso pode custar uma VIDA. Assim, não há espaço para o erro!

A importância do exemplo na promoção da cultura voltada para segurança é extrema. Todos os gestores de processos devem refletir o quanto sua forma de liderar está influenciando a ocorrência dos eventos indesejados de segurança.

Lembro-me de uma conversa, ao final de uma aula, sobre segurança do trabalho para alunos de Engenharia. Um rapaz esperou os demais colegas irem embora da sala para falar comigo e trazer um *insight* que ele havia tido durante minha apresentação.

Ele começou contando ser dono de uma pequena empresa e que, entre os riscos da atividade, estava o trabalho em altura. Como tinha poucos funcionários, muitas vezes também realizava atividades operacionais. Complementou falando que, com as aulas, entendeu que a liderança é o exemplo para o time. Em várias oportunidades, devido à pressão acabava burlando procedimentos de segurança. Entretanto, quando não estava presente e apenas orientava o trabalho, exigia que a equipe cumprisse fielmente as regras de escalada segura

Percebi que ele havia ficado confuso, pois tinha uma convicção – vinda não sei de onde – de que ELE poderia realizar atividades operacionais sem os devidos cuidados com os procedimentos. Todavia, não desejava ser responsável por um eventual acidente com membros de sua equipe.

Fiz questão de reforçar que ele estava tendo a oportunidade de mudar sua atitude a partir daquele momento e que, como gestor, a DECISÃO era dele. Esclareci que toda tomada de rumo no momento presente traria, no futuro, o ônus e o bônus referentes àquela decisão. Eu o alertei de que, em questão de Segurança, não existe o “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”.

Agindo daquela forma, estava, inconscientemente, autorizando o seu time a realizar o trabalho da mesma forma que ele, ou seja, burlando os procedimentos.

Esse gestor (aluno) repensou suas ações referente às suas crenças sobre segurança do trabalho antes que algo grave pudesse ocorrer. No entanto, se refletirmos sobre quantos gestores agem, diariamente, sem planejamento ou sequer orientações básicas, vemos que muitos líderes – inclusive da área segurança do trabalho – têm dificuldades de fazer pelo EXEMPLO, sendo que esta é a forma mais efetiva de ensinar os valores de segurança.

O líder tem o direito e o dever de orientar a forma correta de realização das tarefas e de ficar atento às correções de rumo caso observe que o trabalho está sendo feito de forma insegura. Contudo, infelizmente, é comum vermos líderes permitindo que as atividades se desenvolvam ao gosto do time. Para não criar desgastes ou por falta de percepção de risco, consente que as tarefas sejam realizadas fora do padrão. De qualquer forma, seja qual for o formato, o líder continuará sendo o responsável pelo resultado do processo, inclusive uma eventual fatalidade.

No caso de ser considerado responsável pelo acidente, poderá haver enquadramentos na esfera civil e/ ou criminal. Conforme reza o CÓDIGO CIVIL, no artigo 927, comete o ato ilícito aquele que, por ação ou omissão, negligência ou imprudência, causar dano a outrem. E, ocorrendo, por exemplo, uma lesão, mutilação ou morte, conforme tipificada no CÓDIGO PENAL, poderão ser responsabilizados criminalmente gestores que tinham como atribuição prevenir riscos e fazer cumprir a legislação, mas, por alguma razão, não adotaram as medidas cabíveis necessárias e/ou permitiram a continuidade das exposições aos riscos.

Além disso, a gestão pode gerar um grande estrago na cultura de segurança ao valorizar o “herói das causas impossíveis”. Se há uma atividade que, de forma segura, necessita de quatro horas para ser realizada e, eventualmente, o time realizar em duas horas, o gestor, antes de parabenizar o feito, deve buscar entender como isso foi possível.

Se o ganho de tempo se deu com burla de procedimentos, há uma grande possibilidade de haver valorização pela entrega, atitude que irá validar e incentivar os comportamentos inseguros.

Um líder atento à segurança precisa saber que “os fins não justificam os meios” e deve deixar isso claro. Se algo der errado “no meio”, talvez não exista possibilidade de reversão no “fim”, caso ocorra, por exemplo, uma amputação ou uma fatalidade. Quando o assunto é a integridade de pessoas, não há espaço para assumir riscos.

Depois de um evento indesejado de segurança (um acidente de trabalho ou um quase acidente de elevado potencial de gravidade), quando se iniciam as investigações das causas, frequentemente identificam-se acontecimentos precursores de comportamentos inseguros por consequência da falta de percepção de risco perante o perigo, normalmente, sendo esta, uma das causas raiz.

Infelizmente, por falta de conhecimento, por vezes, durante a investigação, a responsabilidade pelo acidente recai apenas sobre o acidentado e/ou os membros da equipe envolvida. Porém, pensar dessa forma não gera aprendizado e não muda a cultura da empresa; pelo contrário, mantém a forma de trabalhar e faz com que novas ocorrências de segurança possam acontecer e cada vez com maior potencial de gravidade.

Mas então, como entender papéis e responsabilidades nas organizações para que seja estabelecida uma cultura que promova a segurança?

Afinal qual a influência...

... da liderança da equipe, que apresenta complacência com o não cumprimento de regras de Segurança, permitindo comportamentos inseguros, burla de procedimentos?

... da área de recursos humanos, que não sinalizou fragilidades do perfil em relação a comportamento para Segurança nos processos seletivos e de avaliação de performance e desenvolvimento?

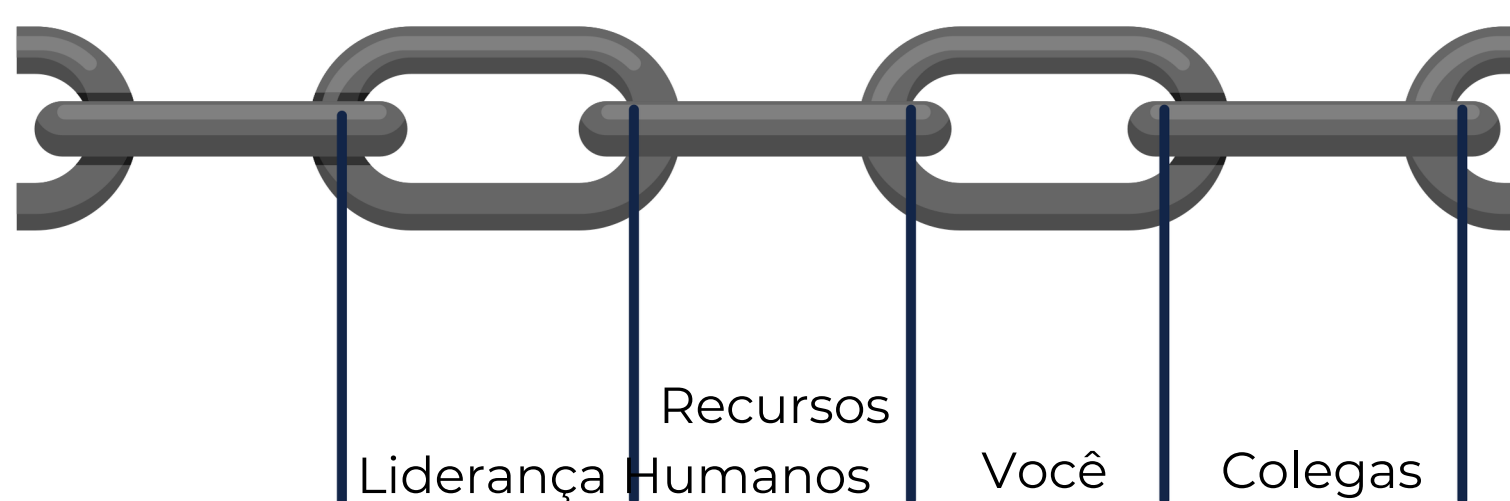
... do gestor da área, que não verificou isso na rotina de trabalho anterior ao acidente?

... do próprio colaborador, que não estava se sentindo apto para realizar a atividade, desatento (por algum problema pessoal, por exemplo) e, em razão disso, não sinalizou ao seu líder?

... dos colegas de trabalho, que mesmo percebendo a exposição ao risco não intercederam antes do acidente ocorrer?

Todos precisam trabalhar conjuntamente para que não ocorra quebra da corrente. Isso é exemplificado na figura 2. O colaborador, individualmente, precisa se sentir parte do processo e, na imagem, está representado por “Você”. É preciso deixar claro que, se qualquer um dos elos romper, o acidente começa a ser desenhado.

Figura 2 - Corrente de segurança



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados de segurança estão muito atrelados à cultura de segurança das organizações. Por isso, faz-se necessário entender se o modelo vigente está atuando de forma a evoluir ou, ao contrário, perpetua práticas que facilitam a ocorrência de acidentes com seus colaboradores.

Empresas que desejam melhorar seus resultados em segurança precisam investir na cultura como ponto chave para implementação de um sistema de segurança que sustente suas práticas.

É necessário compreender, por exemplo, se, na dinâmica de funcionamento dos grupos, os colegas contribuem uns com os outros de forma a evitar a ocorrência de atos inseguros e se há liberdade para fornecer e receber feedback de segurança.

Além disso, é necessário analisar se o grupo atua na redução de condições inseguras e com qual priorização a empresa trata as correções

A curva de Bradley expressa os quatro níveis da cultura de segurança: reativo, dependente, independente e interdependente. Resumidamente, o reativo é o pior estágio, aquele no qual os membros da empresa não demonstram preocupação com os riscos de acidentes. No estágio dependente, há uma melhora e os funcionários passam a cumprir os procedimentos de segurança. Já no nível independente, os funcionários se responsabilizam pela própria segurança. Por fim, chega-se ao nível de interdependência, ao sonhado estágio de maturidade, no qual, além de cuidar de si mesmos, os funcionários preocupam-se com o grupo.

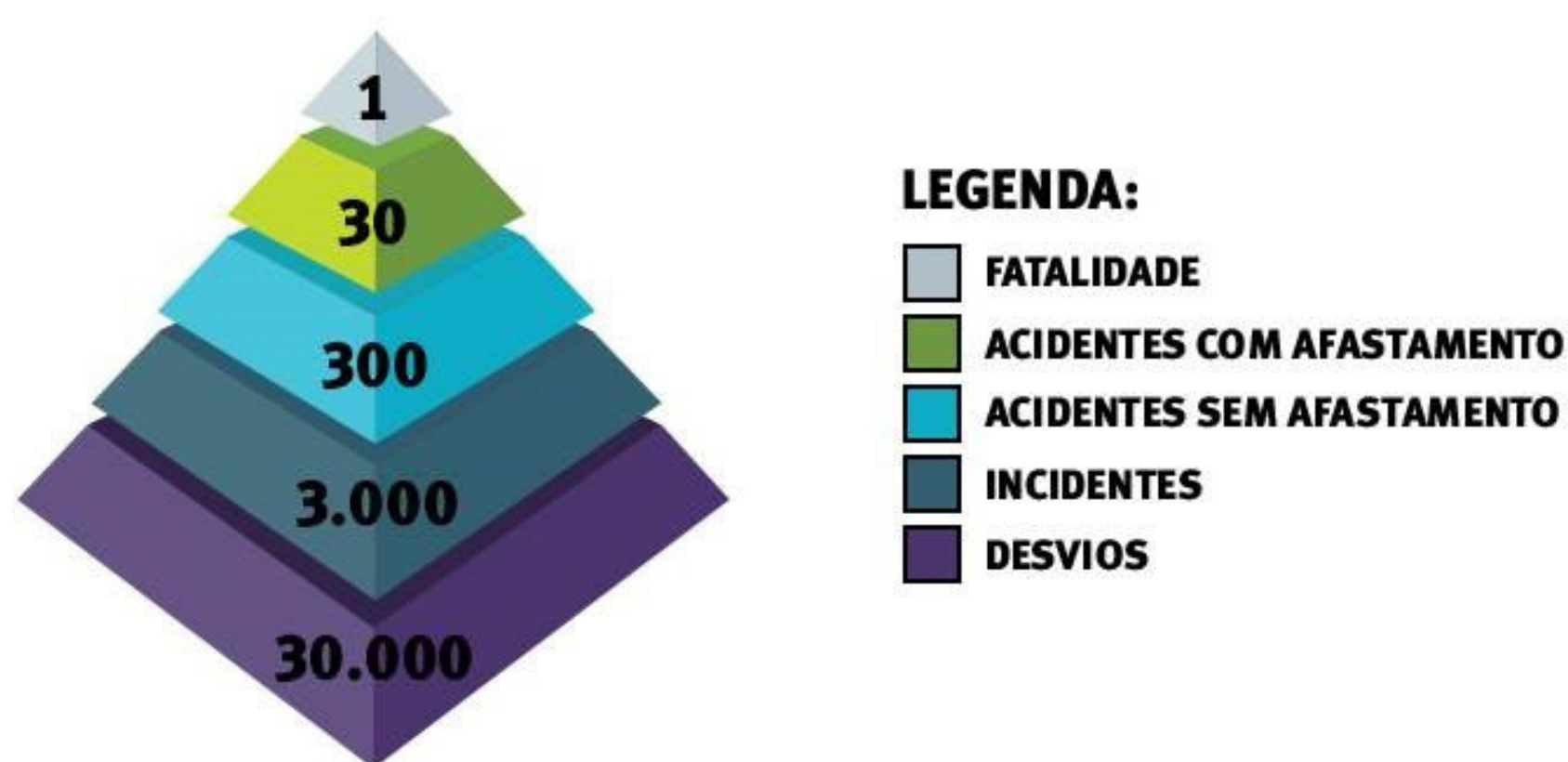
Se a cultura está madura, as pessoas trabalharão para manter todos em segurança, independentemente do tempo em que estejam vinculadas à empresa.

Por isso, trago o conceito da pirâmide de desvios da DuPont. Essa teoria foi sendo desenvolvida no decorrer de vários anos por diferentes pesquisadores. Ela iniciou-se por avaliações de probabilidade de danos a propriedade, entretanto, como o aprofundamento teórico e o histórico da pirâmide de desvios não é foco deste livro, vamos trabalhar diretamente no conceito consolidado para a aplicação.

A teoria demonstra, de forma estatística, como os desvios, se não tratados, podem levar a acidentes e, de forma matemática, apresenta um aumento da gravidade dos eventos de forma proporcional ao número de ocorrências

Basicamente, a pirâmide de desvios apresenta que, em uma base de 30.000 desvios, haverá a ocorrência de 3.000 incidentes, 300 acidentes sem afastamento, 30 acidentes com afastamento e 1 acidente fatal, conforme a figura 3.

Figura 3 – Pirâmide de Desvios



Fonte: Dupont (2003)

Esta teoria auxilia na compreensão do quão importante é termos uma cultura que trate os desvios dentro de uma organização. Além disso, é muito fácil de ver quando a segurança falha, pois o acidente ou a doença laboral se materializam, porém, quando ela “acerta”, há muita subjetividade, uma vez que fica difícil afirmar que determinado acidente foi evitado pelo projeto X, pela ação Y ou somente pelo fator “sorte”. Sendo assim, com o apoio estatístico da pirâmide de desvios, podemos utilizar como base que, a cada 30.000 desvios tratados, uma morte foi evitada.

Para quem não está familiarizado com a teoria, costumo fazer uma aplicação da pirâmide nos acidentes de trânsito, o que facilita o entendimento.

São exemplos de desvios no trânsito:

- 1 placa de sinalização caída;
- 1 pneu careca;
- 1 pessoa dirigindo sem habilitação;
- 1 buraco na rodovia;
- 1 motorista embriagado ao volante;
- 1 poça de óleo viscoso na estrada;
- 1 lâmpada de iluminação da via queimada; etc.

Como exemplo, utilizamos, apenas, sete possíveis desvios anteriores; porém, existe uma infinidade de possíveis comportamentos e condições inseguras no trânsito.

Reforçando a compreensão da teoria, verificamos, estatisticamente, que, quando completamos 30.000 desvios, temos 3.000 incidentes. Podem ser, por exemplo, freadas bruscas sem ocorrer colisão, desvios abruptos, saídas de pista sem maiores consequências etc.; porém, sem que ocorra o acidente.

Além disso, teremos 300 acidentes sem afastamento, ou seja, o acidente acontecerá. Haverá perda material, como, por exemplo, estragos de para-choque, arranhões na pintura de veículos, amassamentos de lateria, mas nenhum envolvido precisará de procedimentos médicos complexos.

Na sequência, teremos 30 acidentes com afastamentos. Nesses casos, o acidente provocará lesões mais graves, com pessoas machucadas e maior gravidade, podendo haver necessidade de pontos, cirurgias ou ocorrência de quebras de ossos, por exemplo.

E, por fim, haverá uma fatalidade, ou seja, um óbito.

Assim, fica clara a necessidade de atuação intensiva nos comportamentos inseguros, bem como na eliminação das condições inseguras. Para melhoria dos resultados em segurança, é condição *sine qua non* reduzir situações de riscos como atuação-chave para diminuir acidentes.

Entre alguns exemplos simples de condições, podemos pensar em quantos acidentes poderiam ter sido evitados se não houvesse um piso escorregadio, peças cortantes por acabamentos impróprios para o manuseio no processo produtivo, pontos quentes com possibilidades de queimaduras desprotegidos, fios energizados desencapados, entre muitos outros. Esses são apenas alguns exemplos básicos, que precisam ser tratados por todos, e em regime de prioridade, diariamente, para termos um ambiente seguro.

Essas afirmações podem parecer óbvias. Entretanto, um dos pontos de reflexão da roda da segurança proposta neste trabalho é que parte da energia que muitas empresas colocam somente nas condições inseguras deve ser alocada também nos outros quesitos de segurança. O evidente muitas vezes não é tratado e se torna um acidente.

2.As Causas dos Acidentes

Sempre que um acidente ocorre, uma grande sensação de frustração surge entre os gestores da empresa. Vários questionamentos aparecem e começa a busca pela fórmula que evite o retorno de uma situação similar no futuro. Este é justamente o problema: não existe a fórmula, existe uma construção que é realmente complexa e demorada.

Na maior parte das empresas, a investigação do acidente já começa sob pressão para o término do relatório que será apresentado para a alta liderança. Isso pode remeter os investigadores, em algumas situações, até mesmo de forma inconsciente, a não “complicar” a análise. O aprofundamento que poderia ser necessário e fundamental para encontrar as reais causas exigiria um tempo de análise que, pela cobrança da entrega, não é disponível.

Claro que essa questão de tempo, aprofundamento e direcionamento da investigação está muito relacionada à experiência e à senioridade dos investigadores. Entretanto, como já dito na introdução, somos seres humanos e temos nossas fragilidades naturais e, em especial, ao trabalhar sob a pressão causada por um acidente. Além disso, há de se considerarem todos os medos envolvidos quanto às responsabilidades do ocorrido, é preciso considerar a possibilidade de ocorrer uma facilitação do processo para não gerar ainda mais desconfortos.

Gosto muito de reforçar este tema para quem atua na segurança do trabalho, pois, em várias oportunidades, precisamos respirar fundo para não sermos sugados pelo processo e empurrados pela correnteza. No time de investigação, sempre haverá receios sobre aonde se possa chegar, a possibilidade de lidar com visões equivocadas sobre o ocorrido ou, até mesmo, más intenções quanto às causas reais.

Este último ponto pode causar debates bastante complexos, uma vez que é preciso fazer a leitura dos reais objetivos de todos os envolvidos quanto à fidedigna busca pela causa raiz. No caso extremo e dependendo da cultura e da senioridade dos participantes, a investigação pode ser apenas um jogo de fuga das responsabilidades; os consequentes desenhos de ações que serão gerados como forma de mostrar que algo está sendo realizado não terão foco na origem do acidente. Se isso ocorrer, haverá perda de tempo, utilização de recursos da companhia e o núcleo do problema não será tratado.

A respeito da utilização de recursos, é possível, por exemplo, que uma investigação frágil leve a empresa a investir em troca de equipamento de proteção individual (EPI), realizar uma obra civil, desenvolver um projeto complexo ou, no mínimo, utilizar um tempo precioso de profissionais para não tratar o que realmente foi a causa do acidente. Além disso, muitas vezes o debate acaba sendo direcionado para outros eventuais pontos de melhoria, mas que, em nada contribuíram para o acidente investigado.

Pode acontecer, também, de algum gestor, pelo ego elevado, não assumir a dificuldade de chegar a uma solução e querer dar uma resposta rápida. O resultado pode ser a criação de um plano de ações que, se analisado a fundo, vai gerar trabalho, utilização de recursos e não será eficaz.

De modo geral, entre os principais itens de análise de causa raiz estão a gestão descompromissada com segurança, as condições e os comportamentos inseguros, individuais ou coletivos.

Esses itens são diretamente influenciados pela cultura organizacional de segurança

Além disso, é comum verificarmos também os seguintes pontos: conivência com a ocorrência de situações não seguras; aceitação de atrasos no tratamento de pontos já identificados; ausência de procedimentos ou, se existem, muitas vezes são falhos e insuficientes; locais carentes de organização e limpeza; bem como profissionais sem os treinamentos adequados.

Cada um desses temas será abordado de forma individual. A partir deles, será possível realizar um diagnóstico dos níveis de maturidade de cada um e, assim, todos participarão da estrutura de mensuração de percepção de segurança proposta neste trabalho.

3.Os Indicadores

A proposição da roda da segurança buscou os itens mais latentes de segurança e gerou um indicador individual para cada um deles, a partir da percepção dos próprios colaboradores por meio de questionário.

Chegou-se a oito indicadores, conforme mostrado a seguir.

3.1 – Percepção de Segurança:

A forma de avaliação da percepção de segurança é um indicador gerado por uma única pergunta realizada aos colaboradores: Você se sente seguro em sua rotina de trabalho na empresa?

O profissional, ao preencher a resposta, certamente levará em consideração o sentimento mais genuíno da consolidação de todas as suas vivências na empresa.

Nessa percepção, estão englobadas experiências com líderes, com equipamentos, com colegas (cultura), com treinamentos e procedimentos, ou seja, a pergunta é uma espécie de consolidação dos itens dos demais indicadores da roda da segurança.

A base de cálculos utilizada para quantificação dos indicadores da roda da segurança, conforme será visto adiante, tem como origem uma metodologia oriunda da área comercial. O indicador pretende mensurar como os funcionários expressam o seu sentimento de segurança, o quanto se percebem seguros diariamente e, dessa forma, passa a ser um balizador crítico de segurança da empresa.

A intenção da roda é fazer uma análise da empresa, considerando o todo. Entretanto, se for auxiliar na melhoria do processo, a tabulação também pode ser realizada com a avaliação para cada caso, separando, por exemplo, a pergunta por área, tabulando o indicador de percepção de segurança, também, por setor, conforme será visto mais à frente.

Também é importante cuidar para que a abertura dos dados por área não permita a identificação de respostas de pessoas. Isso poderia criar uma situação constrangedora e de exposição a um determinado grupo ou profissional. Nesse tipo de ocorrência em áreas com poucos funcionários, é possível expor essas notas no “consolidado da área”.

3.2 – Gestão:

A avaliação da gestão, pelos colaboradores, ocorre com a resposta à seguinte pergunta: Como você percebe o comprometimento da liderança com a segurança do trabalho?

Este indicador apresentará o quanto a liderança é percebida, pelos liderados, em suas ações e tomadas de decisões no quesito segurança.

Antes de nos aprofundarmos no tema de segurança do trabalho, é importante pensarmos no papel do líder em uma organização de forma genérica. Afinal, é ele que dá o caminho para onde a empresa se direciona, que avalia e decide onde serão investidos os recursos financeiros e de mão de obra e que, na última linha, demonstra, a partir do discurso e, principalmente, pelo exemplo, o que deve ser entendido como relevante para o time e para a organização.

Não é por acaso que ouvimos, repetidamente, que não há segurança do trabalho que não comece pela liderança. Isso é muito mais do que um “clichê”. Até que seja mostrado algo em contrário, eu diria que é, sim, uma verdade absoluta. Não há como promover segurança do trabalho de forma voluntária, trabalhando de baixo para cima dentro de uma organização. Por isso, recrutar, selecionar, acompanhar, desenvolver e reciclar líderes para que mantenham o foco em pessoas e segurança do trabalho é fundamental.

Isso fica explícito em dois exemplos simples. O funcionário não tem autonomia para comprar equipamento de proteção individual (EPI) nem o poder de manter duas pessoas em uma atividade caso o líder oriente de outra forma, mesmo que isso seja obrigatório por legislação. Quando faltar um EPI e o gestor orientar a realização da tarefa de qualquer forma ou determinar que uma atividade seja realizada por apenas uma pessoa, não há o que a área operacional possa fazer. Se a cultura permitir, poderá utilizar o direito de recusa; porém, sabemos que isso não é algo simples na esmagadora maioria dos casos e das culturas vigentes.

Pensando no foco deste trabalho, o que desejamos é realizar um diagnóstico geral de percepção. Afinal, a liderança tem um papel muito importante na roda da segurança, sendo, por esta razão, um dos tópicos analisados. Falando particularmente de gestão, não haveria nem mesmo a necessidade de realização de uma pesquisa estruturada. No universo corporativo, quem está há algum tempo na mesma empresa reconhece as pessoas e sabe diferenciar as que se mantêm atentas à segurança. Todos nós, no tempo, elaboramos nossas percepções sobre quem trabalha com esse foco e preocupação e quem tem dificuldades de se enquadrar no comportamento seguro.

Para quem está atento, há vários sinais e tomadas de decisões diárias que demonstram como interpretamos a segurança do trabalho. O time percebe isso naturalmente. O que muda são as ações e a forma como a empresa administra essas situações.

Infelizmente, ainda existe cultura organizacional que acredita que a gestão, visando garantir as entregas, deve correr alguns riscos de exposição de pessoas e que colocá las em situações críticas faz parte do processo produtivo.

Além disso, quando o gestor é autoritário, os funcionários não se sentem empoderados para falar sobre o tema ou levar o assunto a outras esferas. Submetem-se ao líder mesmo que, muitas vezes, se exponham a riscos.

O auxílio que a proposição da roda pode fornecer é que, sendo um questionário estruturado e sem a necessidade de preenchimento do nome, as pessoas possam externar a dificuldade com a liderança no quesito segurança. Isso facilita a realização de um plano de ação para correção dessa distorção antes da ocorrência de um acidente. Se chegar ao nível de uma tragédia, pode não haver mais o que corrigir.

O gestor com baixo desempenho em segurança do trabalho provoca efeitos colaterais muito graves, uma vez que direciona a cultura da organização e a tomada de decisão da empresa. Muitas vezes, deixará confuso o colaborador que tentar trabalhar com o valor segurança em primeiro lugar, o que fragiliza o processo de segurança da empresa.

3.3 – Comportamentos Inseguros:

A como análise dos comportamentos inseguros, assim os demais indicadores, ocorre com o questionamento direto, com a seguinte pergunta: Como você percebe a ocorrência de comportamentos inseguros na empresa?

Esse indicador pretende apresentar como os funcionários percebem a frequência de suas ações inseguras, bem como as realizadas pelos colegas de trabalho.

Trago aqui um exemplo bastante simples de vida real. Na minha adolescência, uma colega sem habilidades mínimas necessárias para dirigir e, obviamente, sem habilitação, pegou o carro dos pais, que estavam viajando, e foi se encontrar conosco para fazermos um passeio.

Fomos todos no carro e, ao chegar ao local previsto, na hora de estacionar, pela falta de destreza, acabou raspando o carro e causando um estrago no veículo. O ponto de reflexão que gostaria de trazer é que, independentemente da maturidade, além do erro da motorista, todos nós que entramos no carro, pela comodidade de ter um veículo à disposição, apoiamos a situação.

Assim ocorrem os comportamentos inseguros. Normalmente, são realizados isoladamente, entretanto, se a cultura não tiver regras que os impeçam, eles serão, inclusive, apoiados pelo grupo, assim como ocorreu na situação relatada

Os comportamentos inseguros são grandes causadores de acidentes. Nesse caso específico, tivemos sorte, pois não atropelamos ninguém e não nos envolvemos em alguma colisão grave, que poderia ter gerado um dano sem possibilidade de reparo.

Os comportamentos inseguros podem nos levar a situações de muito sofrimento. Há possibilidade de passarmos ilesos por algum período, mas, em algum momento, os “astros alinharão” e o sinistro vai acontecer. Não há possibilidade de tratarmos de vidas contando com a sorte.

Durante as minhas aulas de segurança, costumo falar que temos várias possibilidades de trabalhar na prevenção; todavia, no exato momento em que o incidente se realiza, naquele instante, é a sorte que vai “decidir” a gravidade do evento. No exemplo da minha adolescência, poderíamos ter evitado colocar um carro na rua com uma motorista sem condições de dirigir. A sorte limitou o ocorrido, apenas, a um pequeno raspão de fácil solução. Entretanto, poderia ter sido, por exemplo, um atropelamento.

Outro exemplo, utilizando um ambiente de obra civil, é que podemos fazer várias ações para evitar que um tijolo, oriundo dos andares mais altos, caia em alguém em uma construção.

Entretanto, no exato momento da queda, se pudéssemos congelar o tempo com o tijolo no ar, onde ele vai acertar terá uma grande parcela de sorte. Pode cair em um monte de brita, em local isolado, sem ninguém próximo, pode cair no pé de alguém ou, também, na cabeça de um colega de trabalho, que, por sua vez, pode estar ou não de capacete.

Um caso real que pode explicitar ainda mais o que estamos abordando, infelizmente, acabou em fatalidade. Em uma atividade operacional, havia uma equipe de cinco pessoas trabalhando em determinado local. Para a realização da tarefa, foram burlados sete procedimentos de segurança, sem que nenhum dos participantes alertasse ou paralisasse o trabalho.

Infelizmente, alguém saiu de casa para trabalhar e não voltou. Lembro que, na avaliação do acidente, ficou evidenciado que, caso apenas uma das não conformidades, entre as sete, tivesse sido impedida, o acidente não teria ocorrido. Recordo, também, uma conversa em que foi dito que, naquele caso, houve 35 chances de o acidente não ter acontecido e, conseqüentemente, de o colega não ter morrido, uma vez que foram burlados sete procedimentos verificados por cinco pessoas.

3.4 – Condições Inseguras:

Para avaliação da existência de condições inseguras, a roda da segurança propõe a seguinte pergunta: Como você percebe as condições de segurança de máquinas, equipamentos e condições de forma geral na empresa, bem como os prazos de solução de problemas verificados?

Esse indicador apresentará como os funcionários percebem as instalações da companhia. Quem trabalha com segurança já tem internalizado que toda e qualquer condição insegura deve ser corrigida rapidamente, assim que for encontrada. Afinal, se houver demora na correção de qualquer circunstância que apresente risco à integridade física e/ou à saúde dos trabalhadores, poderá ser tarde. A convivência com condições inseguras, inevitavelmente, levará a um acidente e/ou doença laboral.

A percepção dos colaboradores referente aos cuidados da empresa com as condições de trabalho representa um importante indicador de segurança e, por essa razão, foi incluída na roda da segurança. Se existirem condições inseguras e a empresa, por intermédio de sua liderança, não tomar nenhuma atitude para correção ou permitir demora para o tratamento, dará um sinal claro para os trabalhadores de que aquilo não é importante.

Entretanto, quando ocorrer uma situação crítica de acidente, será lembrada por todos como falta de cuidado da organização. Além de, obviamente, ser uma causa raiz do acidente.

Enquadram-se como condições inseguras, por exemplo, iluminação inadequada e precária, carência de equipamentos de proteção individual, fiação elétrica exposta de cabos energizados desprotegidos, máquinas e equipamentos sem proteção, ausência de sinalização de riscos, entre outras.

Manter o local de trabalho adequadamente seguro é uma das responsabilidades do empregador, que, no caso de um acidente, terá dificuldade de se defender se não tiver ações frequentes, contínuas e eficazes no tratamento de condições inseguras

A pergunta da roda de segurança foi trabalhada de forma a questionar a existência de condição insegura, bem como de avaliar a velocidade no tratamento das ações para correção. Ou seja, além da verificação da existência, o indicador mensura a eficácia e a rapidez na correção, apresentando, dessa forma, como o grupo verifica a situação.

A equipe de trabalho pode, dependendo da maturidade do time e da cultura da empresa, se negar a realizar a atividade com condições inseguras. Entretanto, poderá, de acordo com os sinais da empresa, interpretar que não adianta sinalizar/reclamar.

Se isso ocorrer, há perda da confiança nas correções ou, até mesmo, o time, ao natural, pode ser dirigido a não fazer mais as observações, passando a não relatar mais as condições inseguras, que passarão a ser uma “paisagem” dentro da empresa. Dessa maneira, será criada uma atmosfera propícia para o acidente que, para acontecer, será apenas uma questão de tempo.

3.5 – Cultura Organizacional – Liberdade para Feedback de Segurança:

A avaliação de cultura de segurança é muito complexa e poderia gerar um questionário único e enorme. Seria possível avaliar e correlacionar as questões individuais com as questões de grupo, por exemplo. Entretanto, visando ter uma percepção da empresa, a roda da segurança, de forma simplificada, propõe a realização da seguinte pergunta: Há liberdade para fornecer e receber *feedback* de segurança?

Esse indicador apresentará como os funcionários percebem, superficialmente, a cultura e a segurança psicológica, ou seja, se há liberdade para conversar sobre segurança entre colegas.

Dentro de minha formação, um dos temas sobre os quais mais tenho buscado aprofundar o entendimento é o da cultura organizacional de segurança. A partir desse conhecimento, encontramos respostas para várias perguntas de segurança do trabalho.

Entretanto, antes de entrar na cultura organizacional de segurança, é importante entender o que é cultura. Vamos começar pelo básico. De forma simplificada, devemos entender que a cultura pode ser entendida como um conjunto de regras que são cumpridas por todos os que fazem parte daquele grupo.

Por analogia, podemos observar, por exemplo, a utilização das passagens protegidas para pedestres atravessarem a rua. Em algumas cidades, os carros param sempre que houver um cidadão chegando ao local, em outras, os motoristas aceleram para evitar que o transeunte coloque o pé na faixa de rodagem antes do automóvel passar.

Independentemente de qualquer juízo de valor, é preciso compreender que há uma forma distinta de encarar a mesma situação. Do ponto de vista de mero expectador, precisamos entender que isso faz parte da cultura de cada localidade. Neste momento, não estamos avaliando como se formou, apenas, constatando.

Dessa forma, se houver um atropelamento na faixa de segurança na cidade que cumpre a regra, o próprio grupo já terá suas próprias conclusões e, na análise de um eventual acidente, trabalhará para que quem descumpriu a regra pague o preço pelo erro. Algo que, em outros locais, poderá gerar maiores discussões

Expandindo essa ideia para a cultura organizacional, é preciso entrar em uma empresa e compreender que ela também tem o seu conjunto de regras próprias. Ainda que não estejam escritas, todos os que são introduzidos naquele meio aos poucos recebem a informação do que é aceito ou não pelo grupo e que acaba convergindo com a forma de pensar da empresa.

Lembro-me de uma vivência pessoal referente à dificuldade de uma mudança de cultura. Até hoje, minha vivência mais profunda nesse tema foi ser funcionário de uma empresa que foi vendida. Em pouco tempo, as regras mudam. Independentemente de ser para melhor ou para pior, toda mudança exige um grande exercício de flexibilidade para adaptação.

Como ilustração do tema, lembro que, antes de ser vendida, a empresa, durante o período de planejamento orçamentário, tinha uma cultura que direcionava os gestores a buscarem obter os maiores valores possíveis de recursos. Isso porque, conforme ocorria todos os anos, os valores solicitados passariam por cortes por parte da alta direção.

Dessa forma, era preciso defender valores para conseguir realizar as ações planejadas para o ano. Até aqui, nenhuma novidade para quem está no mundo corporativo. Porém, um ponto relevante é que esta empresa, ao final do ciclo fiscal, comemorava o retorno de valores orçados e não gastos, considerando-os, de certa forma, “economizados” durante o ano.

Com esse modelo cultural, após a venda da empresa, junto com meu time, elaboramos o orçamento com base na cultura organizacional anterior e foram solicitados altos valores para a realidade da área. Acreditávamos que, da mesma forma, haveria corte dos valores.

Para nossa surpresa, os montantes requeridos foram facilmente aprovados. A situação , inicialmente, deixou-nos bastante confortáveis.

Entretanto, no decorrer dos primeiros meses, entendemos que, na nova cultura, havia um entendimento diverso. Afinal, se havia uma proposição de realização de todas aquelas ações e elas foram aprovadas pela alta direção, bem como houve reserva de recurso, haveria muito o que justificar caso as entregas não ocorressem na sua totalidade.

Além disso, nessa nova cultura, devolver valores expressivos no final do ano fiscal não seria comemorado como uma economia, mas seria considerado um grotesco erro de gestão no processo orçamentário.

Esse exemplo é apenas para trazer a importância da cultura nas nossas ações dentro de uma organização. Esse entendimento tem reflexo direto na segurança do trabalho.

Nas empresas pequenas, por exemplo, a cultura inicia-se, basicamente, pelos donos. Na sequência, a cultura terá continuidade a partir das contratações, ou seja, na avaliação dos processos de recrutamento e seleção quando ocorrer abertura de alguma vaga.

Em seguida, os que passam pelo processo seletivo e são contratados pela empresa vivenciarão o período de adaptação nos primeiros meses. Então, ou as pessoas aderem à cultura ou, de alguma forma, serão expurgadas ou pedirão para sair e, assim, o *modus operandi* se perpetua.

Para alteração de um eventual ciclo cultural consolidado, é necessário investir grande energia e existir forte atuação da alta liderança.

Seguindo a linha de entendimento, chegamos ao ponto desejado, ou seja, a cultura organizacional de segurança do trabalho. Conforme avançamos até aqui, a cultura é um conjunto de regras que todos do grupo seguem e fazem o possível para mantê-las. Além disso, no mundo organizacional, trata-se do que é aceito, ou não, pela empresa. Dito isso, compreende-se a razão e importância desse tema para a segurança do trabalho.

Se tivermos uma cultura organizacional voltada para a segurança do trabalho, as regras de grupo sempre terão como foco evitar acidentes e doenças laborais. Isso é ótimo, pois se estiver trabalhando dessa forma, será difícil alterar, uma vez que modificar cultura organizacional é algo complexo e demorado. Em contrapartida, um grande desafio ocorre quando a cultura não está alinhada com segurança, pois é necessário despende energia e recurso para modificá-la.

Importante compreender, também, que a cultura direciona muito da nossa forma de tomada de decisão dentro do universo em que estamos. Neste ponto, cabe um aprofundamento do entendimento de valores.

Quando verificamos, por exemplo, o processo de um suborno por propina. Na análise do que leva uma pessoa tomar a decisão de aceitá-lo ou não, inevitavelmente, chegaremos à avaliação dos valores. Se honestidade e integridade estiverem internalizadas como valores pessoais, a tomada de decisão será por não aceitar a oferta. Entretanto, se o valor “crescer na vida a qualquer custo” for o principal, a pessoa, certamente, aceitará a proposta de propina

A aplicação desse conhecimento nas empresas acaba gerando um ponto muito debatido: Como transformar a segurança do trabalho em um valor?

Isso ocorre porque valor é peça-chave para a tomada de decisão. Se a empresa tiver como valor fundamental o atendimento de nossos clientes sempre no prazo, em uma tomada de decisão quanto a burlar ou não um determinado procedimento de segurança para entrega, que pode ser decisivo para a entrega no prazo, certamente a decisão será pela burla.

Em contrapartida, se o valor principal for segurança, a tomada de decisão será por não correr o risco de algum eventual acidente, mesmo que a decisão possa ocasionar um desgaste com um cliente devido a algum atraso.

Em contrapartida, se o valor principal for segurança, a tomada de decisão será por não correr o risco de algum eventual acidente, mesmo que a decisão possa ocasionar um desgaste com um cliente devido a algum atraso. O diagnóstico realizado pela roda da segurança considerará, apenas, se há liberdade para fornecer e receber feedbacks.

Entretanto, a roda da segurança, de forma simplificada, propõe-se a realizar uma mensuração que fornecerá uma informação de extrema importância referente à percepção do grupo quanto à cultura de segurança da empresa.

3.6 – Organização e Limpeza:

Trabalhar em um ambiente limpo e organizado tem grande relação com a segurança do trabalho. A roda da segurança tem a visão de mensurar a percepção dos funcionários. Assim, a pergunta para elaboração deste indicador é: Há organização e limpeza no ambiente de trabalho?

Sem entrarmos em teorias ou estudos científicos, apenas seguindo o raciocínio lógico e bom senso, podemos facilmente confirmar que o ambiente desorganizado e sujo é capaz de ser um causador de acidentes.

Existe uma metodologia que trata profundamente o senso de utilização, organização, limpeza, padronização e disciplina. Trata-se do 5S. A sua aplicação apresenta excelentes possibilidades de melhoria do ambiente de trabalho e, embora não tenha a segurança como foco principal, acaba sendo excelente também nesse quesito.

Como não é foco deste trabalho, para simplificação da roda da segurança, preferi, deixar este ponto de análise, apenas, como organização e limpeza.

Já acessei muitas fotos de locais de acidentes. Na grande maioria dos cenários, era muito comum verificar, no entorno, pontos gritantes de desorganização e problemas de limpeza, mesmo quando não eram causa raiz do acidente investigado.

Facilmente, ao pensar nesses itens, conseguimos visualizar o quanto eles podem ser responsáveis por acidentes. Um material largado no chão poderá ser causador de tropeços, desvios e quedas de colaboradores.

Da mesma forma, algum eventual líquido viscoso que não foi limpo formando uma poça escorregadia no chão em local de passagem de funcionários

Nesta abordagem, vamos focar em acidentes. Não estamos nos aprofundando em eventuais perdas de tempo e eficiência de ferramentas fora de lugar, por exemplo. Aproveitando essa situação, poderíamos avaliar que a desordem, em uma eventual urgência, além de ser um ponto de atenção quanto a acidentes, pode levar um funcionário a optar pela utilização de uma ferramenta inadequada, por não encontrar a que seria correta para a tarefa específica. Isso, por sua vez, pode ser uma causa de sinistro.

O impacto da organização e da limpeza está presente em vários estudos. A famosa teoria das janelas quebradas parte da ideia de que, se quebrarem uma janela de um edifício ela não for reparada logo, a tendência é de que as demais também serão depredadas, ou seja, desordem gera desordem. Também mostra que o descuido com o meio gera uma sensação de que não existe lei e que, sendo assim, o ambiente em desordem pode incentivar o ilícito ou, no caso da segurança do trabalho, o comportamento inseguro.

Em analogia para o ambiente corporativo, dentro dos estudos de psicologia social, um local desorganizado pode levar as pessoas, inconscientemente, ao descumprimento das regras de segurança.

De qualquer forma, para efeito da roda da segurança, passa a ser um indicador relevante de mensuração de como os colaboradores percebem o local de trabalho. Por essa razão, foi inserido no questionário de diagnóstico.

3.7 – Procedimentos:

A elaboração de procedimentos operacionais é uma ferramenta essencial para a segurança do trabalho. Os procedimentos formais visam garantir a padronização do formato correto de realização das tarefas.

Como forma de mensuração, a pergunta para o indicador é: A empresa tem procedimentos adequados para as atividades de risco?

Este indicador faz a mensuração de como os funcionários percebem a existência e a qualidade dos procedimentos da organização.

Para que um procedimento de trabalho seja eficaz na mitigação de acidentes, ele deve ser elaborado observando a avaliação de risco de cada atividade específica. Isso tem vários reflexos positivos relativos à qualidade do produto, podendo alterar, obviamente, além da segurança, o tempo de realização da atividade e proporcionar a otimização de recursos.

Os procedimentos não podem ser muito genéricos e precisam ser claros. Devem expressar todo o processo, detalhando o passo a passo na forma sequencial na qual as atividades devem ser desempenhadas.

Outro ponto importante dos procedimentos é que fique compreensível também o que não deve ser feito. Essa parte é fundamental para evitar condutas inseguras que possam levar a um acidente.

Parece básico afirmar, porém, o óbvio também precisa ser dito, em especial em se tratando de segurança do trabalho.

Em uma empresa com processos que envolvam risco de acidente, o ponto de partida é o desenvolvimento de um procedimento formal. Lembro, porém, que a existência de um documento escrito não garante a qualidade dele, nem que todos o conheçam e, muito menos, que ele seja seguido rigorosamente..

Entretanto, para constatação de erros e eventual necessidade de correção, todos devem fazer da mesma maneira, é o que garante a padronização. Assim, para se ter um processo de melhoria contínua eficaz, com revisões e atualizações periódicas, o formato proposto pelo procedimento padrão deve existir e ser rigorosamente conhecido e seguido por todos.

Se houver algo para melhorar, o documento deve ser atualizado e, então, todos devem ser treinados no novo formato. Dessa forma, o trabalhador que vai seguir a nova orientação, que não pode deixar dúvidas de interpretação quanto à execução.

Pensando na nossa roda da segurança, é importante questionar os colaboradores sobre esse assunto. Caso a empresa tenha procedimentos e, mesmo assim, a nota do indicador for baixa, é possível que seja inadequado e/ou que exista falha na divulgação. No caso de existência e avaliação ruim, é preciso verificar se ele é claro e de conhecimento de todos. Este é mais um dos pontos fundamentais do diagnóstico de segurança do trabalho

3.8 – Treinamento:

Dentro de um processo sério de atuação em segurança do trabalho, o treinamento deve ter destaque e receber recursos da empresa. Para a avaliação de percepção desse item, a pergunta é: A empresa tem treinamentos em qualidade e carga horária adequadas às atividades desenvolvidas?

Este indicador apresentará como os funcionários percebem a existência e a qualidade dos treinamentos da organização. Além de ser obrigatório para algumas atividades, conforme legislação, as empresas que desejam evitar acidentes e doenças laborais não devem se ater, apenas, ao cumprimento das obrigações legais.

Infelizmente, é comum verificarmos empresas que tentam, inclusive, reduzir ao máximo os investimentos em treinamento, até mesmo os obrigatórios. Os treinamentos são fundamentais para capacitar os trabalhadores, além de apresentarem os conhecimentos teóricos que são básicos para o reconhecimento de riscos inerentes às atividades, buscam exercitar as habilidades mínimas necessárias para a realização do trabalho com segurança.

Considerando que a mão de obra disponível no mercado não é de excelência, a única forma de conseguir estruturar um bom time é apostando no treinamento e no desenvolvimento dos colaboradores.

Em minha experiência de gestão de universidade corporativa, com a responsabilidade de formação de novos colaboradores operacionais, percebia que, na média, havia muito pouca formação de qualidade pregressa ao desenvolvimento proposto pela empresa. Dessa forma, mesmo com profissionais que já haviam atuado no setor, era necessário um trabalho exaustivo para fazer com que entendessem a importância do trabalho seguro e, conseqüentemente, da prevenção como forma de evitar acidentes

Não há dúvidas de que o treinamento é capaz de prevenir acidentes e doenças laborais, aumentar a produtividade, reforçar a padronização, bem como apresentar, para o colaborador, a importância que a empresa dá ao bem-estar e à segurança do funcionário. Tenha sempre em mente que treinar um profissional é, também, um processo de educação. Isso possibilita ao treinando receber informações novas ou reforçar as antigas, ante uma grande quantidade de desafios referentes a conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes.

Quando houver dúvida sobre o investimento em treinamento, lembre-se de que, além de propiciar entregas melhores, ter um time bem treinado é um ativo da organização.

Este indicador poderá ser utilizado para mensurar, se for constatado baixo desempenho, a qualidade dos treinamentos. Além disso, se houver carga horária considerada suficiente pela gestão e, mesmo assim, uma avaliação baixa, isso poderá estar sinalizando uma necessidade de desenvolvimento dos instrutores internos e/ou do fornecedor.

O tópico treinamento na roda da segurança confere como os trabalhadores se sentem em relação ao desenvolvimento ofertado pela empresa, aferindo se quem passou por ele o considerou adequado e suficiente.

4.A Roda da Segurança

A roda da segurança foi elaborada considerando uma convergência de conhecimentos em uma única ferramenta de diagnóstico de segurança do trabalho. Ela surgiu da necessidade de análise e entendimento do estágio atual da empresa nos principais fundamentos do trabalho seguro, visando possibilitar a organização de um plano de ação que leve a empresa para mais altos níveis de segurança. A roda é uma demonstração gráfica de pesquisa, realizada a partir de um questionário estruturado que apresenta as fortalezas e os pontos de melhoria mais críticos de segurança.

Além disso, todos nós temos nossas percepções. Quando existir convergência dessas informações de forma coletiva, obtém-se uma aproximação da realidade ou, no mínimo, uma percepção coletiva que, eventualmente, precise se tratada. Se questionássemos, por exemplo, se segurança é um valor para o colega Pedro, para o Cláudio, para o Anderson, o Mario, etc., com certeza, no conjunto das respostas, teríamos uma visão bastante próxima da realidade, nas experiências obtidas com cada um dos funcionários. Ressalto que esse é apenas um exemplo de como as percepções, quando trabalhadas de forma coletiva, auxiliam-nos a convergir e compreender como é a realidade.

Vivemos em um mundo de muitos desafios, que requer soluções rápidas para problemas em todas as áreas. Somos cobrados, a todo momento, a pensar fora da caixa e realizar inovação. Temos uma quantidade gigantesca de informações disponíveis, e talvez as melhores soluções não estejam, necessariamente, na criação do novo, mas na aplicação, em áreas mais carentes, de diferentes conhecimentos já consolidados em outros setores.

Na busca pelo desenvolvimento dessa ferramenta, utilizei conhecimentos oriundos da formação de Engenharia de Segurança e da vivência profissional. Assim, pude juntar os itens técnicos essenciais da universidade com a experiência do que leva ao acidente e as doenças do ambiente de trabalho.

Agrupei as questões culturais que são fundamentais para a compreensão da segurança do trabalho nas normas do grupo, que podem ser fiscalizadores e, no formato positivo, podem reduzir a ocorrência dos itens técnicos críticos como, por exemplo, condições inseguras e falta de procedimentos. Além disso, a cultura organizacional pode proporcionar liberdade de fornecer e receber *feedback*, auxiliando na correção de desvios comportamentais, bem como no reforço positivo para a atuação na redução das condições inseguras.

Na sequência, em um diagnóstico de segurança, não poderia deixar de avaliar a gestão que, dentro do universo corporativo, é chave para o desdobramento do tema. De nada adianta haver procedimentos adequados e condições seguras favoráveis se o “chefe” passar a orientação de que isso não é relevante para a realização do trabalho. Assim, um dos tópicos da roda da segurança passa a ser a liderança. E, por fim, a qualidade dos treinamentos e a percepção de organização e limpeza.

Esses fatos são conhecidos por quem atua em segurança do trabalho; entretanto, há necessidade de alinhar um procedimento de avaliação.

Assim, busquei uma metodologia consolidada de avaliação de satisfação de clientes, que, passando por alguns ajustes e adequações, permite a análise de cada quesito de segurança do trabalho. Os itens são avaliados de forma isolada e, com base em tabelas que mostram o estágio atual, possibilitam a geração de plano de ação para correção de cada tópico.

É importante reforçar que a inspiração da metodologia foi um processo de avaliação comercial que tem por objetivo gerar um indicador de satisfação de cliente. Na sua aplicação original, pretende mensurar se as pessoas que tiveram a experiência com a empresa recomendariam o produto ou serviço para um amigo ou colega.

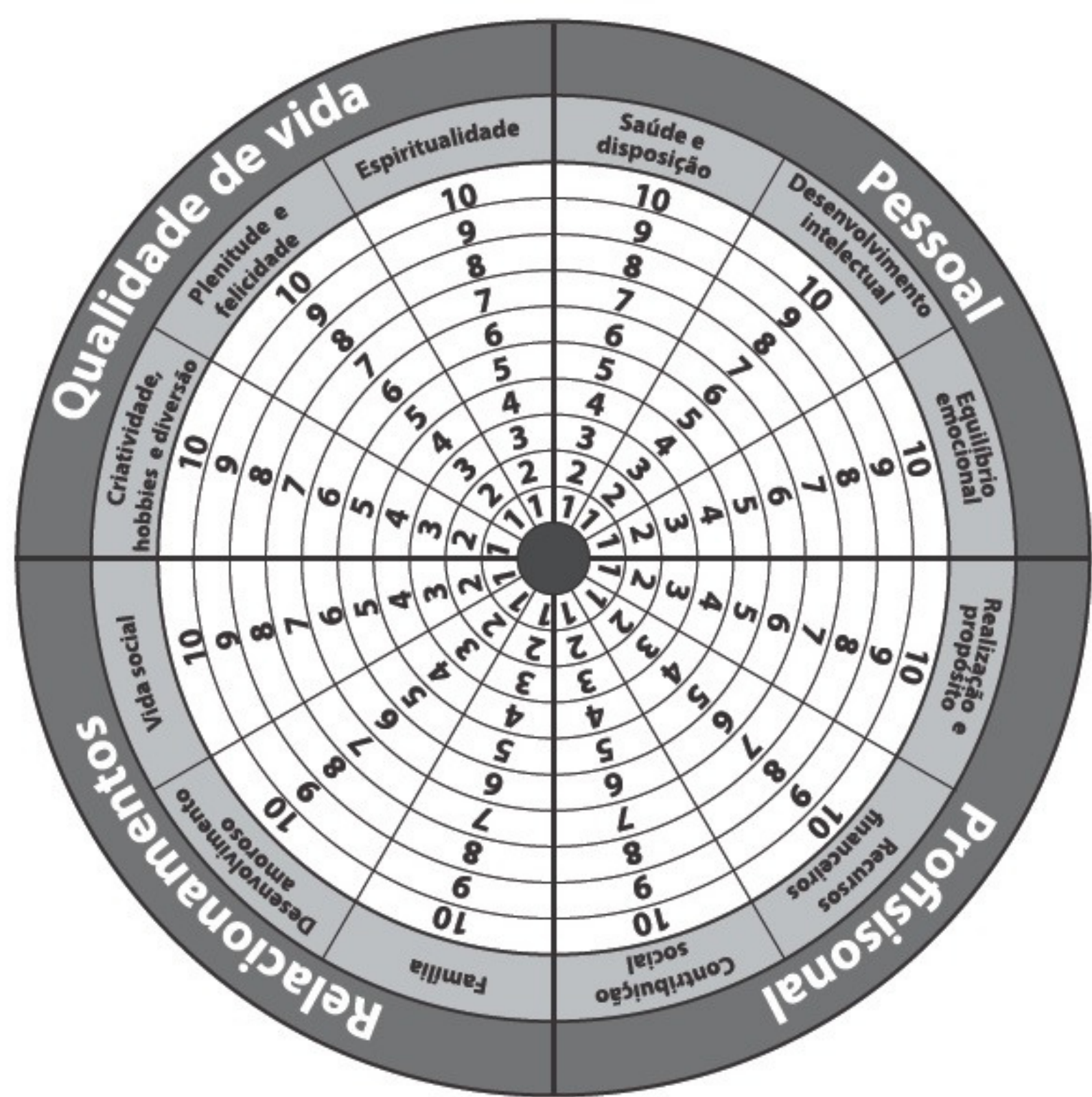
Na adequação da metodologia para a segurança do trabalho, o primeiro indicador da roda é direcionado para a alta gestão compreender se o colaborador recomenda – passa a informação para o mercado – a companhia como sendo segura ou não. Esse é o único item que não está diretamente relacionado a uma possível causa de acidente, entretanto, contém uma informação de extrema relevância para a marca da empresa. Demonstra como as pessoas se sentem dentro da organização, expressando a percepção de segurança dos colaboradores na rotina de trabalho.

Por fim, coloquei neste processo de diagnóstico de segurança o conhecimento obtido em trabalho de *coaching* profissional que realizei, quando fui orientado a elaborar minha roda da vida.

Esse processo permite que a pessoa avalie e realize uma separação de panoramas diferentes da vida pessoal no formato de roda e, assim, visualize onde estão suas fortalezas – pontos nos quais está colocando bastante energia – e, também, seus pontos de melhoria, ou seja, pontos de reflexão para reavaliação da necessidade de maior investimento pessoal em determinado item. O nome “roda” é justamente para demonstrar que se deve evitar vales e picos, uma vez que eles dificultam o giro da roda.

Um exemplo de roda da vida pode ser visto na figura 4.

Figura 4 – Exemplo de Roda da Vida



Fonte: Instituto Loureiro (2016)

Na sua versão original da roda, a pessoa que a preenche é capaz de analisar distorções, elencar prioridades e traçar planos para um futuro da vida pessoal, visando atingir melhor equilíbrio. Com a utilização da roda da vida, a pessoa pode compreender onde está colocando maiores esforços e recursos, se em sua vida profissional, se nos relacionamentos, na vida pessoa ou na qualidade de vida.

A metodologia da roda aplicada à segurança permite fazer o diagnóstico da empresa, avaliar os pontos mais frágeis e as fortalezas, bem como gerar um plano de ação para melhoria.

Levando esse conceito para a segurança do trabalho, é possível fazer uma analogia que permite constatar onde aparecem picos e vales nos itens críticos. Busca-se fazer com que o processo “gire” de forma constante, ou seja, na roda da segurança do trabalho.

Após os devidos ajustes e adequações, a roda da segurança afere o quanto os colaboradores se sentem seguros na execução de suas atividades profissionais, confere o sentimento dos funcionários diante da existência de procedimentos, a eficácia deles, a qualidade dos treinamentos, bem como questões culturais, comportamentos e condições inseguras, bem como organização e limpeza.

A mensuração ocorre com a utilização, para cada pergunta, de uma adaptação do método do Net Promoter Score® (NPS).

Dessa forma, em todo ponto crítico do diagnóstico é feito um único questionamento com nota de 0 a 10. A pior resposta é 0, ou seja, quanto mais crítico o item, menor a nota. Em contrapartida, quanto maior a nota, melhor a avaliação do colaborador referente àquele item, sendo 10 a máxima.

Com esse processo consolidado pela área comercial, é possível tabular cada indicador, compreendendo o estágio da empresa em cada ponto de avaliação isoladamente.

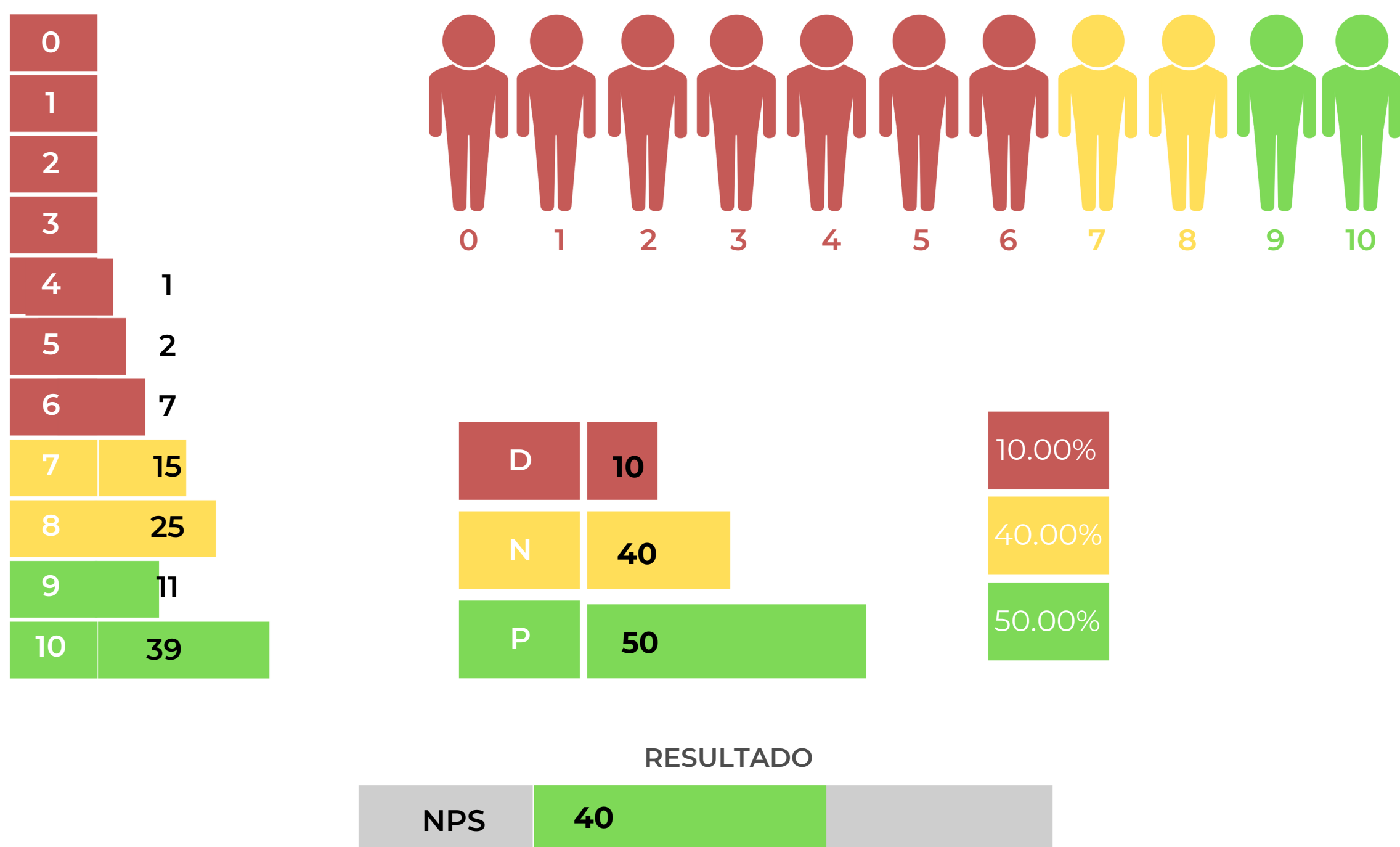
Originalmente, o cálculo do indicador é realizado da seguinte forma: busca-se, dentro da amostragem, o percentual de promotores, ou seja, dentro do universo dos pesquisados, segrega-se o percentual de respostas que deram notas entre 9 e 10 e, então, diminui-se do percentual de detratores, ou seja, dos que avaliaram o questionamento com nota 6 para baixo.

Para facilitar o entendimento, seguem alguns exemplos de formato de consolidação do indicador para a seguinte pergunta: Você recomendaria este produto ou serviço? As opções de resposta vão de 0 a 10. A figura 5 mostra a distribuição das respostas, considerando-se um hipotético grupo de 100 entrevistados.

Figura 5 – Exemplo 1

Nota	Pessoa
Nota 10	39 Pessoas
Nota 9	11 Pessoas
Nota 8	25 Pessoas
Nota 7	15 Pessoas
Nota 6	7 Pessoas
Nota 5	2 Pessoas
Nota 4	1 Pessoa
Nota 3	
Nota 2	
Nota 1	
Nota 0	
Total: 100 pessoas	

Fonte: Elaborado pelo autor.



Promotores (somatório de notas 9 e 10): 50 pessoas; neste caso, os promotores representam 50%, uma vez que a amostra total era de 100 pessoas.

Passivos (somatório de notas 7 e 8): 40 pessoas; neste caso, os passivos representam 40%, uma vez que a amostra total era de 100 pessoas.

Detratores (somatório de notas de 0 até 6): 10 pessoas; neste caso, os detratores representam 10%, uma vez que a amostra total era de 100 pessoas.

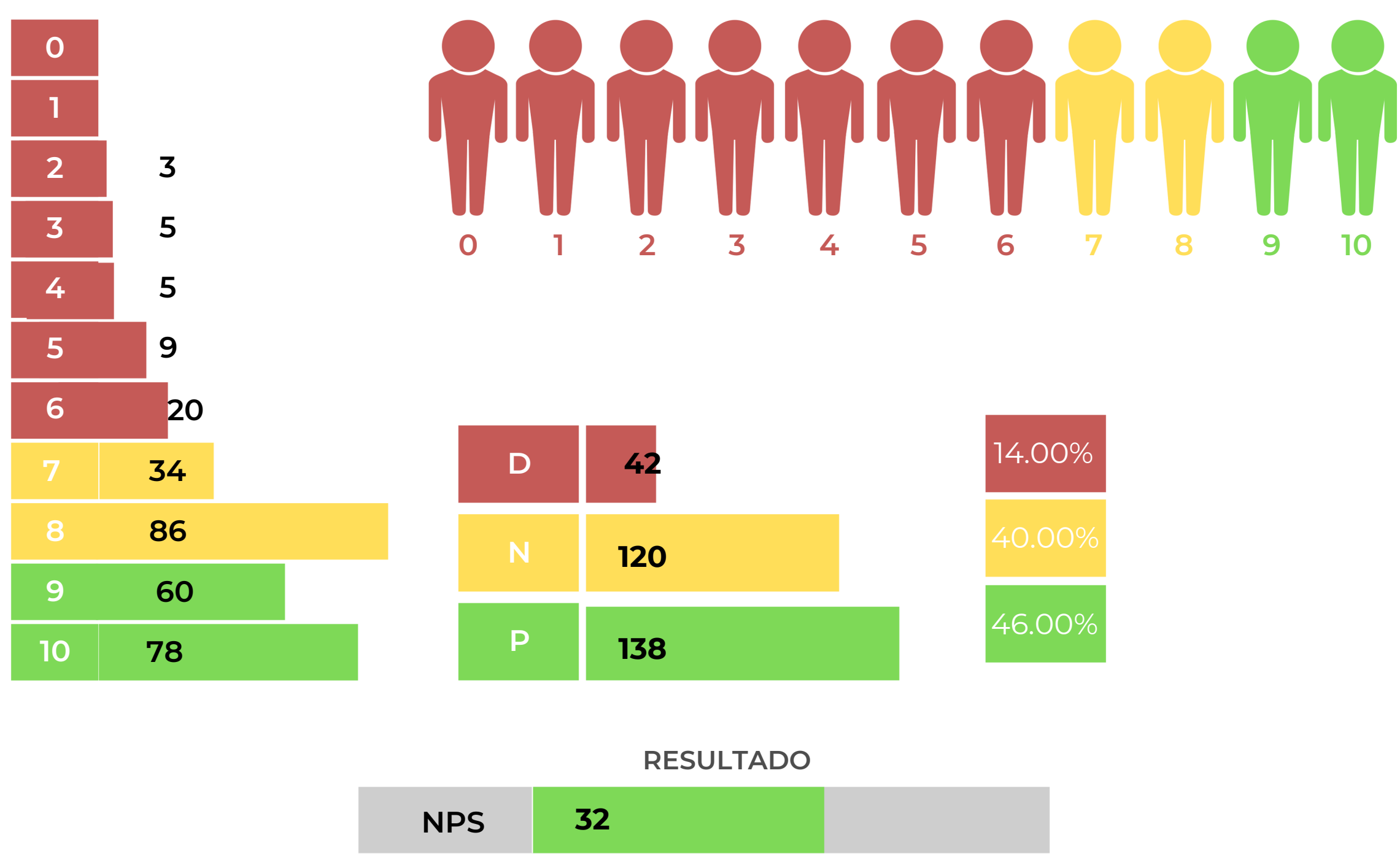
O indicador é calculado do percentual de promotores, subtraído do de detratores: $50 - 10 = 40$.

A fim de deixar clara a forma de obtenção do indicador, serão apresentados mais exemplos. A figura 6 mostra uma distribuição de respostas em um grupo de 300 pessoas.

Figura 6 – Exemplo 2

Nota	Pessoa
Nota 10	78 Pesssoas
Nota 9	60 Pessoas
Nota 8	86 Pessoas
Nota 7	34 Pessoas
Nota 6	20 Pessoas
Nota 5	9 Pessoas
Nota 4	5 Pessoas
Nota 3	5 Pessoas
Nota 2	3 Pessoas
Nota 1	
Nota 0	
Total: 300 pessoas	

Fonte: Elaborado pelo autor.



Promotores (somatório de notas 9 e 10): 138 pessoas; neste caso, os promotores representam 46%, uma vez que a amostra total era de 300 pessoas.

Passivos (somatório de notas 7 e 8): 120 pessoas; neste caso, os passivos representam 40%, uma vez que a amostra total era de 300 pessoas.

Detratores (somatório de notas de 0 até 6): 42 pessoas; neste caso, os detratores representam 14%, uma vez que a amostra total era de 300 pessoas.

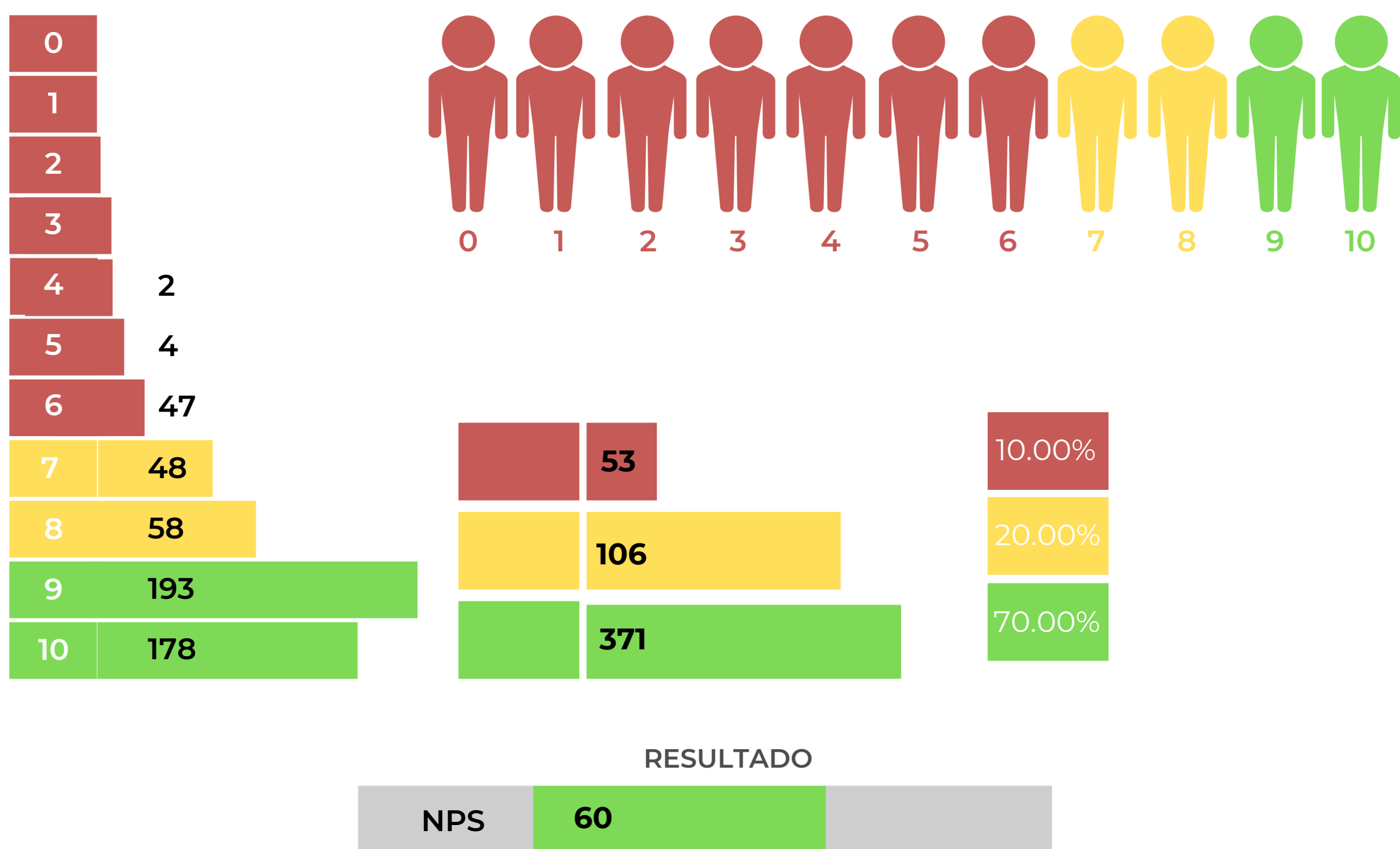
O indicador é calculado do percentual de promotores, subtraído do de detratores: $46 - 14 = 32$.

A figura 7 mostra uma nova distribuição hipotética de respostas para um grupo de 530 pessoas.

Figura 7 – Exemplo 3

Nota	Pessoa
Nota 10	178 Pessoas
Nota 9	193 Pessoas
Nota 8	58 Pessoas
Nota 7	48 Pessoas
Nota 6	47 Pessoas
Nota 5	4 Pessoas
Nota 4	2 Pessoas
Nota 3	
Nota 2	
Nota 1	
Nota 0	
Total: 290 pessoas	

Fonte: Elaborado pelo autor.



Promotores (somatório de notas 9 e 10): 371 pessoas; neste caso, os promotores representam 70%, uma vez que a amostra total era de 530 pessoas.

Passivos (somatório de notas 7 e 8): 106 pessoas; neste caso, os passivos representam 20%, uma vez que a amostra total era de 530 pessoas.

Detratores (somatório de notas de 0 até 6): 53 pessoas; neste caso, os detratores representam 10%, uma vez que a amostra total era de 530 pessoas.

O indicador é calculado do percentual de promotores, subtraído do de detratores: $70 - 10 = 60$.

Uma vez compreendido o método de obtenção do indicador, conseguimos aplicar a métrica para qualificar o estágio atual, conforme mostrado na figura 8.

Figura 8 – Qualificação do Indicador



Fonte: Método NPS

A qualificação será realizada para cada uma das questões de percepção avaliadas pelos colaboradores no método da roda da segurança.

4.1 As Métricas Sugeridas:

Para ser possível realizar um diagnóstico, é fundamental ouvir quem está vivenciando e “sentindo as dores” da segurança do trabalho. Assim, utilizando o método da roda da segurança, o trabalho de avaliação inicia-se com a realização de questionário com os colaboradores da empresa. Esse é o primeiro passo para compreender o nível do estágio atual da percepção de segurança dos colaboradores, bem como dos pontos críticos que podem levar ao acidente e à doença laboral.

Para contar com a real sinceridade do colaborador, é necessária uma divulgação anterior à aplicação, garantindo que todos os dados serão tratados com confidencialidade e que não haverá cruzamento de pessoas. Não deve haver nome, matrícula ou qualquer informação que identifique as respostas

O objeto do trabalho deve ser deixado claro, ou seja, que não há uma “caça às bruxas”, mas uma consolidação de informações que visa a uma busca constante pela melhoria do ambiente de trabalho. Essa etapa pode ter o suporte da área de recursos humanos e da CIPA, por exemplo. Dessa forma, há uma demonstração da seriedade por parte da empresa e também tira a possibilidade de o colaborador recear ser identificado caso sua avaliação de determinado item não seja boa.

A mediação é fundamental para que seja possível enquadrar o nível da organização em cada um dos itens críticos que compõem a roda da segurança, além de avaliar como as pessoas se sentem em relação à empresa. Afinal, dependendo desse resultado, será possível compreender a “satisfação” dos colaboradores com a forma como a corporação trata o assunto.

Como toda medição de segurança do trabalho, existem diferentes formas de avaliação; porém, todas apresentam alguma incerteza e/ou subjetividade.

A metodologia da roda da segurança entende que a pessoa exposta ao risco é a que melhor consegue avaliar as ferramentas, os processos, os procedimentos, a liderança e analisar o ambiente ao qual está exposta na sua rotina, fornecendo uma percepção fundamental para o desenvolvimento do trabalho de diagnóstico.

Você já deve ter percebido que, em razão das características do método, cada indicador poderá ter valores que variam de -100 até 100. No caso da roda da segurança, dificilmente os valores serão negativos; porém, se ocorrerem, será um sinal de alerta vermelho para geração de um plano de ação urgente.

Nos exemplos anteriores, os colaboradores foram classificados da mesma forma que os clientes, no formato NPS original. Entretanto, na adaptação da roda da segurança, faremos uma alteração de nomenclatura. Os promotores passam a ser chamados de enaltecedores; os passivos, de neutros; e detratores, de depreciadores.

A intenção, conforme já dito, é avaliar o todo. Contudo, há possibilidade de abertura da avaliação por área, por setor, por departamento, por turno, podendo, por exemplo, gerar gráficos para identificar problemas pontuais, referentes ao indicador de percepção de segurança na rotina de trabalho.

De qualquer forma, para nosso diagnóstico de avaliação de segurança, a teoria foi alterada/adaptada para cada um dos indicadores. No entanto, as notas continuam variando de 0 a 10, sendo 0 a pior nota e 10 a melhor, para cada um dos indicadores, conforme mostrado a seguir.

1 – Percepção de Segurança: Você se sente seguro trabalhando na empresa?

Enaltecedores (Nota 9-10). Consideram o ambiente de trabalho muito seguro, no nível de excelência.

Neutros (Nota 7-8). Consideram o ambiente de segurança razoável.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram o ambiente inseguro

2 – Gestão: Como você percebe o comprometimento da liderança com a segurança do trabalho?

Enaltecedores (Nota 9-10). Consideram os gestores engajados com segurança, no nível de excelência.

Neutros (Nota 7-8). Consideram a atuação dos gestores razoável.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram os gestores não engajados com segurança da empresa.

3 – Comportamentos Inseguros: Como você percebe a ocorrência de comportamentos inseguros na empresa?

Enaltecedores (Nota 9-10). Consideram que há poucos ou nenhum comportamento inseguro na empresa.

Neutros (Nota 7-8). Consideram razoável a ocorrência de comportamentos inseguros.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram que há muitos comportamentos inseguros.

4 – Condições Inseguras: Como você percebe as condições de segurança de máquinas, equipamentos e condições de forma geral na empresa, bem como os prazos de solução de problemas verificados?

Enaltecedores (Nota 9-10). Consideram que há pouca ou nenhuma condição insegura e que as correções são rápidas.

Neutros (Nota 7-8). Consideram razoáveis as condições inseguras existentes e as correções são, dentro do possível, priorizadas na empresa.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram que há muitas condições inseguras e não há priorização para correção

5 – Avaliação Cultural: Há liberdade para fornecer e receber *feedback* de segurança?

Enaltecadores (Nota 9-10). Consideram que a cultura proporciona liberdade para fornecer e receber *feedbacks* de segurança.

Neutros (Nota 7-8). Consideram que a cultura, de forma geral, é neutra quanto à liberdade de fornecer e receber *feedbacks* de segurança.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram que a cultura não proporciona liberdade para fornecer e receber *feedbacks* de segurança.

6 – Conceitos de 5S: Há organização e limpeza no ambiente laboral?

Enaltecadores (Nota 9-10). Consideram que a empresa mantém um ambiente limpo e organizado.

Neutros (Nota 7-8). Consideram que a empresa tem um ambiente satisfatório de organização e limpeza.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram que a empresa trabalha em um ambiente inadequado referente a organização e limpeza.

7 – Procedimentos: A empresa tem procedimentos adequados para as atividades de risco?

Enaltecadores (Nota 9-10). Consideram que a empresa tem procedimentos adequados para atividades de risco e que eles são conhecidos.

Neutros (Nota 7-8). Consideram que a empresa tem procedimentos razoáveis para a maioria das atividades de risco e/ou que apenas alguns são conhecidos.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram que a empresa não tem procedimentos adequados para atividades de risco e/ou não os conhece.

8 – Treinamento: A empresa tem treinamentos em qualidade e carga horária adequados às atividades desenvolvidas?

Enaltecedores (Nota 9-10). Consideram que a empresa tem treinamentos com material e carga horária adequados às atividades que realiza.

Neutros (Nota 7-8). Consideram que a empresa tem treinamentos razoáveis para as atividades que realiza.

Depreciadores (Nota 0-6). Consideram que a empresa não tem treinamentos adequados e/ou são ministrados em carga horária incompatível com as atividades que realiza.

No final, o indicador de cada pergunta é calculado individualmente, conforme métrica apresentada e, a partir deles, é elaborada a roda da segurança que será apresentada no próximo capítulo.

4.2 Exemplo de Roda de Segurança:

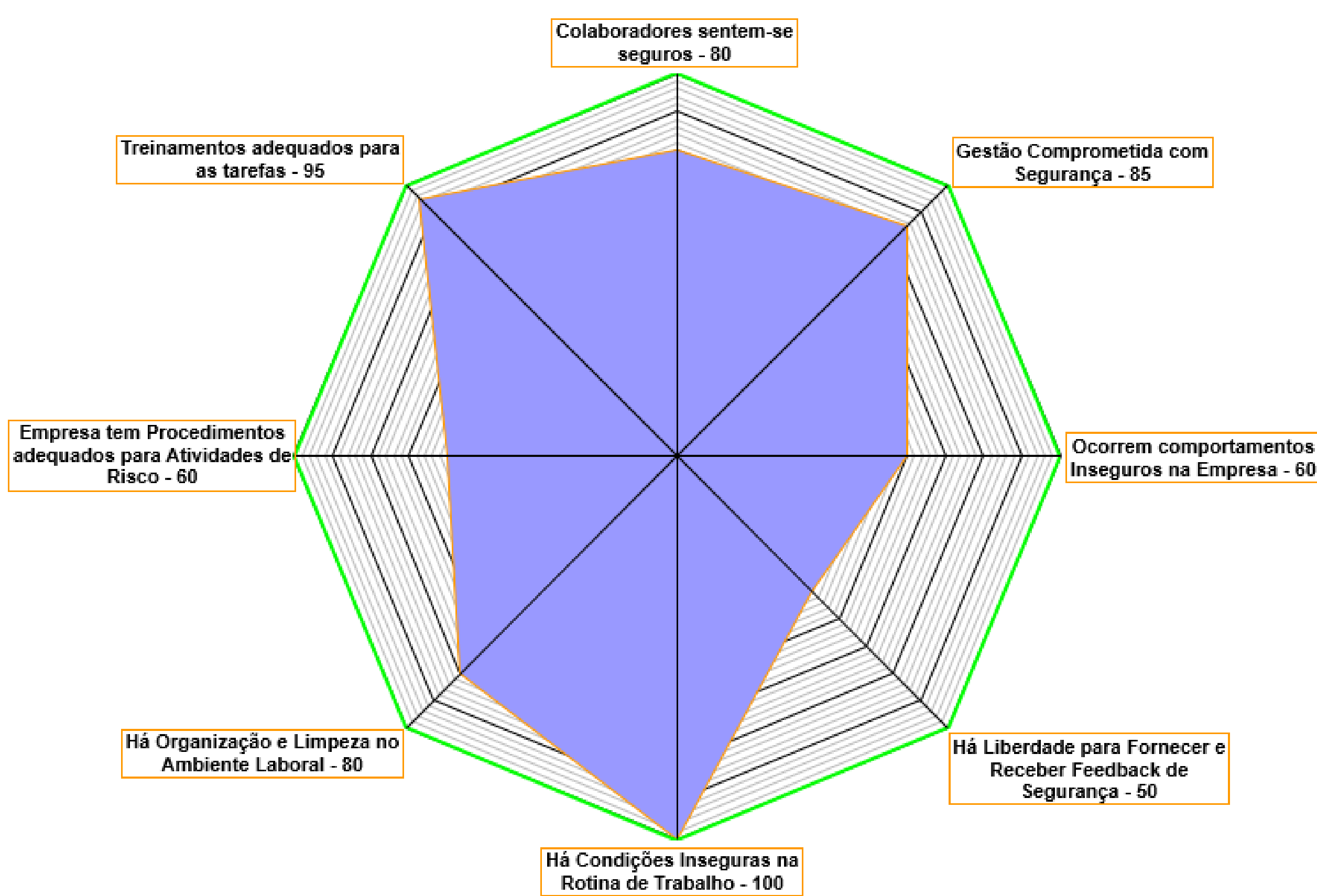
Todo o trabalho desenvolvido tem a intenção de apresentar de forma gráfica, facilitando a visualização e a compreensão de como os colaboradores percebem as principais questões de segurança do trabalho.

A ideia é que os indicadores demonstrem o estágio da empresa em um determinado momento, onde, visualmente, a empresa pode ser avaliada para análise dos picos (fortalezas/boas avaliações) e vales da roda (oportunidades de melhoria).

Dessa forma, a roda da segurança é uma fotografia que, à medida que ações forem sendo implementadas, será modificada. Assim, a sugestão da metodologia é que, rotineiramente, sejam tiradas novas fotos e comparadas com as anteriores para criação de um processo de melhoria contínua.

Para fins didáticos, foi elaborada a roda da segurança abaixo, visando mostrar um exemplo do formato de apresentação dos dados que, em razão da sua origem, se parece muito com a roda da vida. Entretanto, com vértices alinhados com a segurança do trabalho e os indicadores calculados na metodologia adaptada do indicador comercial, conforme figura 9.

Figura 9 – Exemplo de Resultado da Roda da Segurança



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na roda da vida, que foi inspiração para a roda da segurança, as avaliações são classificadas de 0 a 10, pelo próprio indivíduo. No entanto, na adaptação, há indicadores que variam de -100 até 100, conforme base do indicador comercial.

Além disso, na roda da segurança, os indicadores são gerados a partir de questionários aplicados com os colaboradores, representando, assim, o que estes percebem na forma como a empresa trabalha cada um dos itens fundamentais para a segurança do trabalho.

O ponto mais interessante deste processo de criação da representação gráfica da roda da segurança é que ela permite, facilmente, compreender como a empresa, por meio de seus colaboradores, percebe os oito indicadores da metodologia, o que facilita a visualização das fortalezas e dos pontos de melhoria.

O indicador original foi criado a partir de uma pesquisa que demonstra como uma marca é vista pelos clientes a partir de promotores, passivos e detratores. Analogamente, com as devidas adequações, com a roda da segurança, a empresa poderá compreender como os funcionários mostram ou falam da marca para um público externo. Ou seja, se, nas suas relações e todas as interfaces de interação, eles enaltecem a forma com que a organização trata os principais itens de segurança do trabalho ou se são neutros ou depreciadores.

No caso de um eventual acidente ou constatação de doença laboral de forma pontual, possuir um histórico positivo na percepção dos funcionários quanto à forma com que a empresa trata a segurança do trabalho, com certeza, auxiliará na superação da situação. Entretanto, se já houver uma animosidade anterior, isso poderá ser um complicador junto à gestão e, de forma geral, para a própria empresa.

Dessa forma, tirar o retrato mensura se como os colaboradores se sentem com a empresa referente à segurança do trabalho e, principalmente, explicita quais são os principais pontos a serem tratados para melhoria da situação.

5.Geração de Plano de Ação

A partir da medição, ou seja, da geração da roda da segurança, tem-se uma avaliação de um ponto de partida. Dessa forma, um plano de ação pode começar a ser desenvolvido com um conjunto de ações concatenadas. Sugere-se, inicialmente, realizar as primeiras atuações nos pontos em que as notas foram mais baixas.

No contexto de segurança de trabalho, não existem fórmulas milagrosas. Nenhum dos indicadores escolhidos para compor a roda pode ser melhorado da noite para o dia de forma consistente. Afinal, qualquer que seja o ponto de melhoria, irá requisitar energia para progredir, seja pela necessidade criar, seja para atualizar procedimentos, identificar e melhorar condições inseguras ou treinar pessoas, entre outros.

Importante avaliar que, se houver necessidade de atuação na melhora da cultura de segurança da organização, o processo será lento e necessitará de um programa alinhado e contínuo para que se tenha êxito. Não há milagre nesse processo, e ações isoladas, certamente, não trarão resultados expressivos. Há necessidade de um programa longo, exaustivo e com ações concatenadas.

Realizar mudanças em comportamentos de grupo requer grande envolvimento da alta liderança e um programa que reforce os princípios básicos comportamentais de segurança do trabalho. Dessa forma, geram-se reflexões sobre os atos inseguros, bem como trabalham-se algumas habilidades não técnicas necessárias para melhora das condições de segurança da empresa.

É preciso criar gatilhos mentais no grupo.

Em uma situação de melhoria de cultura de segurança, é fundamental lembrar a expressão “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”. As mudanças precisam ser trabalhadas de forma intensiva e consistente. Afinal, toda mudança requer disciplina e vigilância, pois a tendência de manter o *status quo* sempre estará presente.

Assim, comemorar vitórias, parabenizar os envolvidos, consolidar resultados e monitorar periodicamente o desempenho são fundamentais para materializar as mudanças oriundas das ações que foram geradas após a elaboração da roda de segurança.

Considerando a métrica, todas as avaliações que ficarem abaixo de 70 são elegíveis para a realização de um trabalho consistente para melhoria do indicador. Tratando-se de segurança, mesmo que o indicador esteja na zona de excelência, ou seja, entre 70 e 100, conforme avaliado pelos colaboradores, sempre há possibilidade de melhoria, uma vez que, ocorrendo falha em segurança do trabalho, os impactos e os resultados costumam ser graves.

Possibilidade de ações referentes a cada um dos indicadores:

1 – Percepção de Segurança: Você se sente seguro trabalhando na empresa?

Não há uma ação específica para este indicador. Ele, de certa forma, é uma síntese dos demais. Representa como as pessoas se sentem de forma genérica quanto à segurança no ambiente de trabalho. Assim, se esse balizador estiver ruim, certamente, haverá múltiplas ações a serem realizadas nos indicadores que seguem.

2 – Gestão: Como você percebe o comprometimento da liderança com a segurança do trabalho?

A ação para melhoria deste indicador passa, necessariamente, por treinamento e desenvolvimento dos líderes da empresa com foco em segurança do trabalho. Pode, inclusive, ter uma análise da área de recursos humanos referente ao perfil dos profissionais que atuam nas posições de liderança da empresa e, eventualmente, ser necessário repensar nomes.

3 – Atos Inseguros: Como você percebe a ocorrência de comportamentos inseguros na empresa?

Todos os indicadores da roda avaliam percepção. Contudo, se este indicador estiver mal avaliado, a ação passa por melhoria de comportamento seguro. Ou seja, treinamento e desenvolvimento são requisitados. Além disso, a liderança precisa se apropriar do eventual resultado baixo na roda da segurança para acompanhar o time e dar um direcionamento da mudança de rumo.

4 – Condições Inseguras: Como você percebe as condições de segurança de máquinas, equipamentos e condições de forma geral na empresa?

Para uma ação rápida, caso este indicador tenha ficado baixo, a sugestão de curto prazo é que seja montado um grupo de trabalho para trabalhar como uma força tarefa, visando identificar todos os pontos inseguros e elaborar um plano de ação com prazo e responsabilidades que deverá ser monitorado e acompanhado pela alta liderança. Importante lembrar que esta busca por condições inseguras é um ser vivo, ou seja, deve ser criado um processo de retroalimentação para manutenção do ambiente seguro.

5 – Avaliação Cultural: Há liberdade para fornecer e receber *feedback* de segurança?

Este é um indicador complexo de ser tratado, uma vez que envolve uma mudança de cultura e necessidade de alinhamento com a alta liderança.

Um trabalho intensivo deverá ser elaborado com envolvimento direto da área de Recursos Humanos. Elaborar um projeto de gestão de mudança, com foco na cultura organizacional de segurança, será o desafio. Não há uma receita para esse processo; entretanto, desde já, ressalta-se a importância do envolvimento inicial, de todos os níveis de gestão, para, no segundo momento, acessar os profissionais de nível operacional. Caso contrário, poderá haver uma grande exposição de líderes junto ao corpo técnico.

6 – Conceitos de 5S: Há organização e limpeza no ambiente laboral?

Um ambiente limpo e organizado, além de causar uma boa impressão, pode auxiliar a evitar acidentes. Em caso de uma tabulação na qual este indicador apresente consolidação de nota baixa, uma ação de curto prazo deve ser realizada para melhorar a organização e limpeza do local.

Pode ser, inicialmente, criado um grupo de trabalho/força tarefa para uma ação emergencial. Entretanto, na sequência, a busca por uma metodologia de 5S, por exemplo, e/ou a criação de um processo de melhoria contínua deverá ser implementada. Simplesmente realizar um mutirão sem criar um processo robusto não terá impacto nem repercussões duradouras.

7 – Procedimentos: A empresa tem procedimentos adequados para as atividades de risco?

Os procedimentos garantem padronização das tarefas. Sendo assim, trazer o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa para uma reavaliação dos procedimentos, juntamente com as áreas operacionais, é fundamental para uma forma adequada de trabalho. Importante criar um canal de recebimentos de sugestões, com grande divulgação, bem como trabalhar com transparência, ou seja, apresentando para a empresa todos os movimentos realizados e as correções feitas em razão do indicador apresentado pela roda da segurança.

8 – Treinamento: A empresa tem treinamentos em qualidade e carga horária adequados às atividades desenvolvidas?

Neste caso, o nome do indicador já apresenta a ação a ser realizada. Se o indicador for mal avaliado, um plano de treinamento deverá ser revisitado junto aos setores de recursos humanos e de segurança do trabalho.

Como todos os indicadores são consolidados a partir de questionário referente a percepções de funcionários, é fundamental que todas as ações realizadas pela empresa que tenham o foco na melhoria dessas percepções sejam divulgadas, promovidas e comunicadas em todos os setores da empresa.

Além disso, reforça-se que, se a empresa não pretende realizar mudanças, o melhor é nem mesmo promover o diagnóstico. Se criar expectativas junto aos funcionários e nada ocorrer, será ainda pior do que manter o status atual.

6.Considerações Finais.

Perceba que neste trabalho de geração da roda da segurança não há intenção de abordar detalhes técnicos de segurança do trabalho. Para isso, existem as formações de técnicos, engenheiros de segurança e médicos do trabalho.

Nenhuma pergunta dos tópicos da roda foi, por exemplo, sobre a adequação da empresa e de todas as máquinas às normas regulamentadoras de segurança do trabalho (NRs) ou constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), por exemplo. Para essas avaliações existe o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa e/ou alguma consultoria específica.

Entretanto, se houver um real interesse pela prática de atividades seguranças e isso estiver internalizado na cultura da empresa, acontecerá ao natural. Os próprios colaboradores, em um ambiente leve de busca por melhorias de segurança, quando se sentirem inseguros e, tendo liberdade para questionar, opinar e sentindo-se parte do processo, solicitarão e cobrarão as mudanças necessárias.

Costumo dizer que ninguém dirige na velocidade máxima da via pública em razão da placa de sinalização, ou seja, não é pelo conhecimento da regulamentação que eu realizo a direção defensiva. Na verdade, primeiro, eu preciso acreditar que devo fazer da maneira correta para não me acidentar e, então, eu busco a informação da placa para seguir. Da mesma forma ocorre com as normas regulamentadoras (NRs). De nada adianta conhecê-las se não estou preparado para cumpri-las. O primeiro trabalho é acreditar que devo fazer da maneira segura, e o segundo passo é me enquadrar no que a legislação preconiza, e não o contrário.

A maioria dos tópicos da roda da segurança podem, de alguma forma, ser trabalhados com treinamento e desenvolvimento ou investimentos. Entretanto, para um bom resultado em segurança do trabalho, as análises devem ser aprofundadas e a causa raiz de cada situação encontrada deve ser realizada dentro da própria companhia. Não existem fórmulas mágicas ou prontas, mas um exaustivo trabalho de melhoria contínua.

Espero que a leitura deste texto e o conhecimento do método da roda da segurança tenha possibilitado reflexões que auxiliem na melhoria da sua segurança, de sua família e das pessoas que interagem com você

