



Por que o Patrocínio Executivo é Crítico para a Prevenção de SIF

A Abordagem dss⁺ para o Controle de SIF
(Parte 3 de uma Série de 3 Partes)

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Este é o terceiro de uma série de três partes sobre a abordagem dss⁺ para a Prevenção de Lesões Graves e Fatalidades (SIF). Os dois primeiros artigos focaram em quantificar a vulnerabilidade da organização ao risco de SIF e em manter o controle organizacional sobre o risco de SIF. Este artigo concentra-se em porque o patrocínio executivo, a governança e o envolvimento são essenciais para o desempenho bem-sucedido de qualquer iniciativa de controle de risco de SIF na organização.



Controle de Risco de SIF

Os executivos modernos de hoje têm muitas responsabilidades. Satisfazer investidores, cumprir compromissos de ESG, lidar com questões sociais, gerar receita, melhorar a reputação da empresa — para citar apenas alguns! Além disso, prevenir lesões graves e fatalidades (SIF) está se tornando um ponto comum em toda a agenda executiva.

Em nosso trabalho global com empresas que obtêm resultados bem-sucedidos em gerenciamento de risco operacional (ORM) e prevenção de SIF, perguntamos: "O que está no núcleo de um processo de gestão de risco de SIF de alto desempenho?" A resposta? "Patrocínio e engajamento executivo." Como isso se parece, e por que é importante? A lista de responsabilidades dos executivos é imensa, e a prevenção de SIF pode facilmente ser esquecida no meio de tantas outras prioridades.

O executivo de hoje aceita a prevenção de SIF como uma responsabilidade pessoal, moral e ética.

O executivo de hoje aceita a prevenção de SIF como uma responsabilidade pessoal, moral e ética — tornando isso parte do seu sistema de valores e, portanto, um elemento consistente em sua tomada de decisões operacionais. Esses executivos reconhecem a necessidade de implementar políticas e procedimentos protetivos que vão muito além de qualquer requisito regulatório, e raramente pedem qualquer forma de retorno sobre o investimento calculado ao tomar decisões favoráveis ao controle de risco de SIF. Eles frequentemente "saem do Caminho de Tijolos Amarelos", vão a lugares no ambiente de trabalho onde outros líderes não querem que eles vão e fazem as perguntas certas sobre SIF.

Práticas Executivas

Quando os líderes demonstram os comportamentos mencionados acima, eles enviam sinais claros dentro da organização de que a Prevenção de SIF é uma questão estratégica operacional que deve ser tratada como tal. Vamos dar uma olhada mais de perto em várias práticas executivas chave que demonstram um forte patrocínio do controle de risco de SIF.



1. A visão adotada — tudo começa aqui

O executivo deve estabelecer uma visão clara mostrando exatamente o que deseja alcançar na prevenção de SIF. A visão é um elemento central, refletindo quem ele é como executivo e o que ele representa. Ela vai além, destacando o tipo de ambiente de trabalho que a empresa fornecerá e o que a empresa será conhecida em sua busca pela prevenção de SIF. Visões de classe mundial transcenderão qualquer referência ao cumprimento dos requisitos regulatórios. Esses executivos sabem que a mera conformidade garante um desempenho de segurança medíocre, e acidentes fatais ainda ocorrerão se não aspirarem a algo melhor. Funcionários, membros do conselho, investidores, clientes e a comunidade local esperam o melhor absoluto e não aceitarão menos. A visão da organização para a prevenção de SIF não deve deixar dúvidas sobre o valor que o executivo atribui à prevenção de SIF.



2. SIF faz parte da rotina da agenda executiva

Elementos de SIF são discutidos rotineiramente nas reuniões executivas. Esses elementos têm o objetivo de explorar o papel dos executivos na influência do controle de risco de SIF. Por exemplo, em qualquer unidade de negócios específica:

- Quais tipos de quase acidentes com potencial de SIF foram reportados?
- Durante sua última visita ao campo, você validou a presença e eficácia dos controles críticos de SIF?
- Você participou de alguma reunião de segurança no trabalho, elas anteciparam com precisão os riscos de SIF, e você garantiu que os controles estavam implementados e funcionando antes de permitir que o trabalho prosseguisse?

Métricas de SIF e dashboards são usados para guiar a conversa. Executivos apoiaram o desenvolvimento baseado em evidências de um pequeno número de métricas para informá-los sobre o status do controle de risco de SIF. Vários níveis de métricas são encontrados no dashboard executivo de SIF. Por exemplo:

- Indicadores líderes que são preditores precisos do controle de risco de SIF (por exemplo, a porcentagem de controles críticos presentes e funcionando no local).
- Indicadores para monitorar a saúde do sistema de prevenção de SIF (por exemplo, o registro de eventos e a determinação do potencial de risco de SIF).
- Métricas de resultados para mostrar a verdade sobre a ocorrência de eventos reais de SIF (por exemplo, o número de eventos reais que ameaçam a vida, alteram a vida e acabam com a vida).



3. Compreender o perfil de risco de SIF da organização e a vulnerabilidade ao risco de SIF

Executivos com programas de controle de risco de SIF de alto desempenho quantificaram com sucesso seus níveis de risco de SIF. Eles entendem sua vulnerabilidade a um evento de SIF porque não dependem mais de indicadores defasados, como taxa de lesões registráveis, taxa de lesões com afastamento ou custos de compensação de trabalhadores, para tirar conclusões enganosas sobre seu nível de controle de risco de SIF. Em vez disso, eles estabeleceram um conjunto mais proativo e confiável de indicadores para fornecer uma visão precisa da vulnerabilidade ao SIF. Por exemplo, executivos modernos agora podem contar com:

- a. Visões quantificadas dos riscos de SIF, com base em dados e evidências.
- b. Visões quantificadas da presença e desempenho dos controles críticos, refletindo observações no local, coleta de dados e análise.
- c. Uso de tecnologia digital (como Iniciativas de Gestão para Análise de Riscos/MIRA™) para fornecer insights significativos sobre o risco de SIF, vulnerabilidade ao risco de SIF e monitoramento das atividades de controle.

4. Valor expresso pelas práticas críticas no local de trabalho

Executivos de organizações líderes estão comprometidos com o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura de conscientização sobre o risco de SIF no local de trabalho. Os marcos dessa cultura incluem:

- a. **Incentivar e apoiar o reporte de quase acidentes e o uso da autoridade para parar o trabalho.** Cada nível de gestão e todos os grupos de trabalhadores concordam que relatar quase acidentes e usar a autoridade para interromper o trabalho são comportamentos altamente desejáveis que promovem a prevenção de SIF e o trabalho em equipe excepcional. Às vezes, esses comportamentos são a última linha de defesa quando outras proteções de SIF falham, e os trabalhadores no local precisam saber que a gestão apoia 100% esses comportamentos e também dirá "obrigado" quando realizados por qualquer trabalhador. Esse apoio começa no topo da organização.
- b. **Liderar reuniões eficazes de segurança antes do trabalho.** Antes de cada tarefa, a equipe deve realizar uma reunião de segurança para identificar os riscos e controles de SIF que podem ser encontrados no trabalho à frente. As melhores reuniões são interativas, colaborativas e envolvem todos. Elas preveem com precisão o risco de SIF e garantem que os controles críticos estejam disponíveis e prontos antes que o trabalho possa prosseguir. A execução diligente de uma reunião voltada para SIF exige tempo e compromisso. Parar um trabalho e realizar uma nova reunião de segurança quando o risco mudar ou quando exposições adicionais forem introduzidas é outra melhor prática que os executivos reconhecem. Revisões pós-ação ao término de uma tarefa (lições aprendidas, preparação da próxima equipe para o sucesso) também são melhores práticas. Executivos no topo da empresa são responsáveis por comunicar sua crença de que essas práticas são o que há de melhor e devem ser totalmente apoiadas em toda a organização.
- c. **Realizar validação dos controles de proteção de SIF no local de trabalho.** Cada tarefa com risco de SIF deve ter um conjunto de controles de alto desempenho disponíveis para proteger os trabalhadores nessas situações de trabalho. Esses controles devem ser periodicamente validados quanto à presença e desempenho por meio de observações formais e entrevistas. Dados devem ser coletados para informar a liderança sobre quaisquer padrões de controles críticos subdesempenhados.

Executivos de organizações líderes estão comprometidos com o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura de conscientização sobre o risco de SIF no local de trabalho.

Dados também são coletados para fornecer aos executivos um nível quantificado de garantia de que os controles de proteção de SIF estão presentes e funcionando conforme o esperado. Esse processo exige tempo e sistemas de tecnologia de dados, com o apoio da equipe executiva.



5. Promover visões e definições modernas relacionadas à prevenção de SIF

Os processos de regras de salvaguarda de vidas devem ser verdadeiramente protetivos e 100% viabilizados do ponto de vista do trabalhador da linha de frente. Executivos eficazes desenvolvem visões modernas sobre esse assunto por meio de educação contínua e aprendizado, lendo pesquisas, participando de mesas redondas e estudando o assunto sob a perspectiva prática de um trabalhador de campo.

Uma política de tolerância zero é um elemento normal de qualquer programa de Prevenção de SIF. No entanto, a definição e aplicação da tolerância zero devem ser discutidas no nível executivo antes de serem estendidas para o ambiente de trabalho. O que você tem tolerância zero: tolerância zero para qualquer desvio de qualquer tipo para qualquer regra de vida crítica (onde o único funcionário é responsabilizado)? Ou, é tolerância zero para permitir que uma situação de risco de SIF permaneça descontrolada (onde a liderança é responsável)? Essa conversa deve começar no topo da organização. As definições e a tomada de decisões sobre tolerância zero terão consequências de longo alcance. No final, essas conversas determinarão se a liderança está implantando uma cultura de medo ou construindo uma cultura de comprometimento; criando uma organização punitiva ou uma organização de aprendizado.

O controle de variação (e a gestão de exceções) define quão fácil é para outros aplicarem suas próprias interpretações a uma política/procedimento. Quão fácil é para os supervisores concederem isenções à política estabelecida? Quão fácil é para qualquer um conceder a si mesmo uma variação pessoal por qualquer razão que

O executivo moderno orienta a organização para tornar o local de trabalho mais seguro e mudar a forma como o trabalho é feito, em vez de focar em "consertar os trabalhadores."

faça sentido para eles? Os executivos devem estabelecer limites claros para limitar a autoridade nessa área, para que a normalização da variação não se infiltre nas práticas de trabalho padrão.

6. Um defensor para a prevenção através do design e a mentalidade de design inerentemente mais seguro

O escritório executivo é responsável por pressionar a organização para diligência nas avaliações causais e buscar múltiplos problemas latentes de cultura, liderança e sistemas (além das causas humanas imediatas e falhas de equipamentos/máquinas). Não importa qual metodologia formal seja adotada: a diligência e aplicação consistente são a chave. Avaliadores treinados e apoiados dedicam o tempo necessário para realizar essa função de forma eficaz.

Executivos têm curiosidade sobre o desenvolvimento de ações corretivas e preventivas (CAPAs) eficazes, voltadas para a aplicação da hierarquia de controles de segurança. Eles promovem continuamente a visão de que a eliminação, substituição e controles de engenharia são muito mais protetores do que a dependência exclusiva do comportamento humano (treinamento, seguir procedimentos, usar EPI).

Quando realizadas de maneira eficaz, as investigações de acidentes podem fornecer plataformas poderosas para lançar mentalidades de "prevenção através do design" e "design inerentemente mais seguro" na organização. O executivo moderno orienta a organização para tornar o local de trabalho mais seguro e mudar a forma como o trabalho é feito, em vez de focar em "consertar os trabalhadores".

7. Disposição para investir nos assuntos indiscutíveis

Em muitas organizações, existem "áreas cinzentas" que podem ser facilmente negligenciadas. Os executivos podem sentir que outras pessoas na empresa estão lidando com essas questões e preferem não discuti-las. Esses problemas podem ser contribuintes significativos para acidentes de SIF e certamente merecem a atenção dos executivos. Ao demonstrar interesse, os executivos transmitem à organização a importância de investir tempo para entender e mitigar esses riscos. Três áreas significativas comuns a muitas organizações incluem:

a. Risco de SIF de incidentes com veículos motorizados (MVI)

Os incidentes com veículos motorizados são consistentemente a principal causa de mortes relacionadas ao trabalho em quase todos os países ao redor do mundo, representando 24% de todas as fatalidades relacionadas ao trabalho nos EUA. A dependência das autoridades locais, estaduais, federais e de seguros para gerenciar esse risco é insuficiente. Os executivos decidem que sua empresa adotará uma postura proativa e preventiva sobre esse problema e criará um processo especificamente voltado para a prevenção de SIF de MVI, ou seguirá padrões de orientação voluntária, como o ANSI Z15.1 Safe Practices for Motor Vehicle Operations.

b. Seleção, supervisão e retenção de contratados

Contratados representam quase 20% de todas as fatalidades relacionadas ao trabalho nos EUA. Estamos utilizando contratados em um ritmo crescente a cada ano e atribuímos a eles grande parte do trabalho intensivo em risco de SIF que precisa ser realizado.

i. Os critérios de qualificação de contratados devem reforçar a visão, cultura e práticas de prevenção de SIF da empresa. Ótimos parceiros contratados também estão alinhados com o ponto de vista da empresa sobre a prevenção de SIF. Os executivos devem estar envolvidos na definição e aprovação dos critérios de seleção, garantindo o alinhamento do contratado com a visão declarada da empresa para a prevenção de SIF. Os executivos devem se reunir com os executivos dos contratados para estabelecer linhas claras de compreensão sobre expectativas e responsabilidades.

ii. Executivos também têm interesse em ver os dados das validações periódicas no local do desempenho dos controles críticos e querem ver evidências de processos saudáveis de reporte e avaliação causal. Eles fazem perguntas sobre esses tópicos e levam essas informações para conversas de nível de campo com as equipes de trabalho.

iii. Executivos estão dispostos a investir em parcerias de longo prazo com contratados dignos. Eles veem o valor nessas relações, não apenas do ponto de vista do crescimento dos negócios, mas também com um foco alinhado na prevenção de SIF. Às vezes, isso pode ser uma oportunidade para os executivos orientarem profissionais de compras sobre o valor de preservar relacionamentos de contratados de alto valor em vez de focar nos orçamentos dos projetos.

Ao demonstrar interesse, os executivos transmitem à organização a importância de investir tempo em entender e mitigar riscos.



c. Compreendendo a cultura justa e a ciência do comportamento humano

Os executivos são responsáveis por definir o tom sobre como as pessoas são tratadas durante as investigações de incidentes de SIF. Eles entendem que as pessoas não são robôs, não são programadas e não são peças em uma máquina. Os líderes criam uma cultura justa quando suas reações aos incidentes são equilibradas, calmantes e focadas na busca por fatos. As pessoas são tratadas com respeito porque sabemos que todos nós cometemos erros e que a tomada de decisões é uma atividade complexa, envolvida por muitas influências internas e externas. Grandes executivos entendem que devem patrocinar um ambiente de trabalho que seja tolerante a erros. Múltiplas camadas de defesa estão presentes, para que um erro humano não leve a um resultado catastrófico. As investigações resultam em aprendizado organizacional e mitigação aprimorada, e não em ações punitivas que falham em prevenir o próximo evento de SIF. Executivos investem tempo em aprender sobre o modelo de análise comportamental aplicado (antecedente/comportamento/consequência) e vários modelos de neurociência que afetam o desempenho humano (cérebro rápido/cérebro lento, memória, fadiga, experiências passadas, psicologia afetiva, etc.).

8. Cultura e prevenção de SIF

Empresas e líderes resilientes adotam uma visão holística de SIF e enxergam os riscos e soluções como integrados a toda a estrutura operacional. Em outras palavras, a prevenção de SIF provavelmente não será bem-sucedida se estiver enterrada dentro de um dos silos de gestão de risco da sua empresa (Departamento de Segurança, Departamento de EHS, Assuntos Regulatórios, RH, Jurídico). Ela precisa ser



incorporada em toda a cadeia de valor, e isso requer atenção e patrocínio executivo. Executivos visualizam, constroem, impulsionam e sustentam a cultura — e essa cultura deve conter uma filosofia de gestão de risco de SIF integrada em tudo o que você faz.

Quando os executivos estabelecem o cenário com a visão certa para a prevenção de SIF e seguem com a demonstração consistente das melhores práticas, podemos ver os resultados na cultura e no desempenho.

Quando os executivos estabelecem o cenário com a visão certa para a prevenção de SIF e seguem com a demonstração consistente das melhores práticas, podemos ver os resultados na cultura e no desempenho.

Quando a cultura organizacional está orientada para a prevenção de SIF, o desempenho será manifestado em todos os níveis, pelo menos das seguintes maneiras:

- **No nível de linha de frente, trabalhador individual/equipe**
 - » Seguimos consistentemente os procedimentos que controlam o risco de lesões que alteram a vida.
 - » Antes de executar qualquer tarefa com potencial para SIF, conduzimos uma efetiva reunião de segurança pré-tarefa.
- **No nível de supervisor de linha de frente**
 - » Quando alguém da minha equipe para um trabalho porque um passo de segurança importante estava faltando, sempre direi "Obrigado, isso foi a coisa certa a fazer".
 - » Sempre saberei quais tarefas apresentam risco de consequências que alteram a vida e fornecerei proteções para minha equipe.
 - » Minhas equipes conduzem breves reuniões de segurança eficazes. Como equipe, sabemos os riscos de SIF e como mitigá-los.
 - » Vejo riscos/perigos de SIF no local de trabalho e meus membros de equipe também os veem.
 - » Posso liderar uma investigação eficaz de incidentes que resulte em Ações Corretivas e Preventivas (CAPAs) que estejam no topo da hierarquia de controles.
- **No nível de gestão da empresa**
 - » Proteger os trabalhadores de situações que alteram a vida é a coisa mais importante para mim.
 - » Sempre serei responsivo a qualquer preocupação levantada relacionada ao risco de lesões que alteram a vida.
 - » Garantirei que a empresa esteja sempre comprometida com o controle do risco de SIF.
 - » Sempre estarei interessado em saber o que mais poderíamos estar fazendo para reduzir ou eliminar o risco de SIF.

Resumo

Quando os executivos vivem pelos princípios descritos neste documento, eles enviam sinais poderosos para sua organização sobre a importância do controle de risco de SIF. Executivos no topo de programas de prevenção de SIF de alto desempenho aceitam a responsabilidade pessoal por esta iniciativa e resistem a delegar essa responsabilidade a outros. Sua paixão pelo assunto é evidente, o tempo e os recursos comprometidos são visíveis para muitos, e está claro para todos onde eles se posicionam na prevenção de SIF.

Questões finais a considerar

Como seus trabalhadores de linha de frente responderiam à pergunta: "Onde seu executivo se posiciona sobre o assunto da prevenção de SIF?"

- Como as respostas deles se alinhariam com os pontos deste documento?
- Eles diriam que você é um executivo moderno de referência?
- Ou eles responderiam que há espaço para melhoria?

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

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

x.com/consultdss 

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

www.consultdss.com/pt 