

O porquê de se investir na Confiabilidade Humana

Parte 7 – Por onde começar?

Eng. Dr. José L. Lopes Alves

INTRODUÇÃO

Organizações no ramo industrial, da saúde, de energia, por exemplo, têm investido enormes recursos para reduzir perdas, sejam elas quais forem. Os esforços em sua maioria têm sido destinados a melhorar a segurança das instalações e sistemas e algo também relacionado às pessoas como, por exemplo, formação e treinamentos para desenvolvimento das competências e redução dos acidentes ocupacionais e nos processos. Apesar de necessário tudo isso se tornou insuficiente para aquelas organizações que querem reduzir as perdas a valores muito, muito baixos. O ramo da aviação é considerado um exemplo neste aspecto, mas ainda assim os investimentos nesse setor de fronteira continuam.

Quando aqui falamos de perdas, estamos falando de tudo aquilo que a organização dá Valor, como sua reputação, credibilidade, seus ativos, a saúde das pessoas, a qualidade dos produtos, a segurança dos processos, o meio ambiente, a responsabilidade social, em resumo: a sustentabilidade dos negócios.

Dado o espectro muito amplo das atividades que requerem alta confiabilidade, uma questão bastante válida é:

- SE a empresa já possui várias certificações em padrões nacionais e internacionais;
- SE as taxas de acidentes ocupacionais não são grandes, mas a empresa reconhece que ainda há muito a fazer, principalmente relacionado à segurança dos processos (*Process Safety*) e os Fatores Humanos;

Por onde começar um novo esforço voltado para a confiabilidade humana em Todas as Operações?

Este artigo de forma sucinta sugere alguns passos para esta jornada.

PASSO 1: COMO PENSAMOS, COMO DECIDIMOS E FAZEMOS E NO QUE ACREDITAMOS?

A melhor forma de economizar recursos é focar corretamente desde o início no alvo certo. Uma avaliação da Cultura de Confiabilidade ajuda a definir as lacunas e os pontos fortes da empresa. Dinâmicas de grupos focais, uma survey, observação direta e entrevistas, são instrumentos úteis para identificar como as

peças pensam, decidem, agem, etc. Sobretudo no que realmente acreditam e comungam. Uma amostra representativa da comunidade pode fornecer informações de muito valor para se planejar os passos seguintes.

PASSO 2: ALINHAMENTO DE CONCEITOS

O que consideramos falhas humanas? Como reduzir a chance de alguém errar? O que é um Comportamento Confiável? Seminários de confiabilidade humana ajudam na difusão de conceitos básicos de confiabilidade baseada no comportamento. Seminários de algumas horas com a Alta Administração, de dois dias para líderes e de um dia para a força de trabalho, promovem a convergência e compreensão dos pilares fundamentais. O propósito deste passo é: quando falamos de confiabilidade humana, do que realmente estamos falando?

PASSO 3: MOTIVAÇÃO - CONFERÊNCIA DE BUSCA DE FUTURO

PASSO CHAVE



O alinhamento e convergência para um objetivo comum é fundamental para atingir o alvo – ter Todas as Operações Centradas na Confiabilidade. Uma fantástica metodologia é a Conferência de Busca de Futuro. É um evento de altíssima energia, onde participam representantes de todas as áreas que de alguma forma impactam na confiabilidade da empresa: direção, operação, manutenção, engenharia, qualidade, segurança, compras, recursos humanos, logística, etc. Uma oficina onde o “terreno comum” é identificado e o caminho é visualizado, permitindo elaborar em seguida um Plano de Ação com alta probabilidade de sucesso.



Se isto é válido para a Indústria, também o é para uma instituição hospitalar. Neste caso, devem participar representantes das áreas críticas, semicríticas e não críticas, como por exemplo: Emergência, UTI, Bloco Cirúrgico, Ambulatórios, Enfermarias, Banco de sangue, Laboratório, Farmácia, Almoxarifado, Serviço Administrativo, Secretaria, etc. A convergência de objetivos é inclusive da máxima importância para a produção do cuidado (atenção à saúde) e a própria Segurança do Paciente.

PASSO 4: PLANO DE AÇÃO

Com base no diagnóstico da cultura e nas descobertas feitas na Conferência de Busca de Futuro, um PLANO DE AÇÃO factível pode ser elaborado por um comitê operacional, com representatividade e credibilidade.

A seguir listamos alguns processos típicos que merecem desenvolvimento com base em conceitos de confiabilidade. As prioridades são definidas em função das contribuições para os resultados.

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Com maior ou menor intensidade, todas as empresas usam procedimentos para desenvolver suas atividades. O fato de existir um procedimento escrito não torna absolutamente segura a atividade. Uma análise de risco no passo a passo para determinar oportunidades de falhas humanas é fundamental. A técnica de HUMAN HAZOP OPERACIONAL (ou HAZOP HUMANO OPERACIONAL) permite identificar o que pode dar errado e a probabilidade de falha humana. A redação eficaz, seguindo boas práticas internacionais, aumenta a chance de sucesso. O propósito deste passo é assegurar a interface do operador com as instruções operacionais de alta confiabilidade. Não falamos de garantia assegurada, mas sim de confiabilidade assegurada.

APRENDIZAGEM COM AS OCORRÊNCIAS

Um dos pilares principais da Confiabilidade é a investigação dos eventos e a aprendizagem com eles, sejam pequenos, médios ou grandes. Aprender vai

muito além de investigar. O propósito deste passo é de transformar a cultura de investigação para uma cultura de aprendizagem, onde a chance de repetição de um evento passa a ser remota.

COMPORTAMENTO CONFIÁVEL

O comportamento é a manifestação da cultura. Podemos observar o comportamento e este deve ser exemplar. O propósito deste passo é treinar gerentes e supervisores para dialogarem sobre confiabilidade fornecendo reforço positivo, conhecimento, obtendo feedback, diretamente no campo, oficinas e no ambiente de trabalho. O foco é a Confiabilidade Baseada no Comportamento (Behavior Based Reliability)

AVALIAÇÃO DOS RISCOS

O propósito é desenvolver as competências para escolha e aplicação de ferramentas adequadas para identificar as ameaças e os eventos iniciadores que podem causar perdas significativas.

CONTROLE DOS RISCOS

A confiabilidade depende das escolhas e projeto das barreiras para que os riscos realmente sejam tolerados. O propósito é desenvolver as competências para a escolha das barreiras, definição dos testes e seus intervalos. O processo MCC – Manutenção Centrada na Confiabilidade é chave para a definição das tarefas de inspeção e testes, buscando a redução das falhas ocultas e reduzindo os custos de manutenção.

MONITORAMENTO DOS RISCOS

Avaliar e controlar os riscos são processos necessários, mas não suficientes. O monitoramento é chave para a confiabilidade. A confiabilidade dos processos de inspeções internas e de terceira parte inicia com um planejamento e análise crítica. Um robusto processo de PDCA faz parte da aprendizagem contínua.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Comunicação, decisões em grupo e sob pressão, liderança, consciência situacional, estado de atenção, são competências que devem ser desenvolvidas em ambientes de alta complexidade onde falhas podem gerar grandes perdas. É importante que processos como CRM – Corporate Resource Management – seja implantado e mantido. Este processo deve, inclusive, gerir a manutenção do conhecimento dentro da empresa.

Além desses processos, outros também precisam crescer em confiabilidade: o Controle das Emergências, a Gestão dos Ativos, as Compras e Contratações,

Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Engenharia, Logística, Planejamento, Segurança Patrimonial, etc.

CONCLUSÃO

Desenvolver a Confiabilidade Humana não é um “bicho de sete cabeças”. É um Sistema Orgânico com um número de cabeças igual à dos empregados e parceiros da empresa que transformam o pensar, o decidir, o fazer, e que requer, em primeiro lugar, o consenso sobre a necessidade e urgência da mudança. Em seguida um planejamento adequado e um projeto comportamental sustentável que envolva Todas as Operações.

Jose Lopes
joselopes@interface-hs.com.br

26/010/2015

Reconhecimento: agradeço a ajuda e a sempre prestativa e valorosa revisão do texto, pelo grande parceiro José Joaquim Domingues.

Textos anteriores

Parte 1 – Violações, como prevenir - <http://interface-hs.com.br/article/show/43>

Parte 2 – Procedimentos - <http://interface-hs.com.br/article/show/45>

Parte 3 – As Inferências - <http://interface-hs.com.br/article/show/46>

Parte 4 – Estado de atenção - <http://interface-hs.com.br/article/show/49>

Parte 5 – Oportunidade de falhas - <http://interface-hs.com.br/article/show/52>

Parte 6 – Competências essenciais - <http://interface-hs.com.br/article/show/55>