

Paixão pela Segurança - Uma Cultura de HSE Sólida e Sustentável

Cultura de Segurança na Esenttia - Esforços sustentados ao longo do tempo

Cenário

Desde sua fundação, a Esenttia tem incorporado e desenvolvido o conceito de Segurança e proteção ambiental em suas operações, conquistando avanços significativos em diferentes fases ao longo de 31 anos de existência. Em 2011, a organização decidiu passar a atuar de forma contínua e comprometida no processo de fortalecimento da cultura de HSE (Health, Safety, Environment - Saúde, Segurança e Ambiente), direcionando os esforços para a adoção das melhores práticas de Segurança com base na atitude e no comportamento das pessoas. A iniciativa recebeu apoio metodológico, técnico e gerencial da dss⁺ de forma contínua.

Os esforços sustentados relacionados à Cultura de Segurança se caracteriza por alguns elementos notáveis:

- Uma forte convicção da alta liderança da Esenttia S.A. para atingir e sustentar zero incidentes ocupacionais nas operações.
- A decisão consciente dos líderes de processo, das áreas e das unidades de se apropriar da variável HSE no âmbito de suas responsabilidades.
- Uma sólida organização estruturada e um processo de prestação de contas que incentiva cada líder a se responsabilizar pelo desempenho em HSE de sua equipe.
- Considerar o tema HSE como uma das alavancas para o cumprimento da Visão, da Missão e do Principal Propósito da empresa.

Todos os itens acima são considerados expressões da convicção de que HSE é uma das principais variáveis para o sucesso da Esenttia S.A.



Há 31 anos, a Esenttia tem incorporado e desenvolvido o conceito de Segurança e proteção ambiental em suas operações.

Esenttia S.A.: "Indústria de Indústrias"

A Esenttia S.A. é uma empresa colombiana pertencente ao grupo Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos) que se dedica à produção e à comercialização de matérias-primas essenciais para a indústria de plásticos: polipropileno, polietileno e masterbatch. Tornando-se, assim, aliada e parceira na cadeia de valor de diversas companhias.

A Esenttia S.A. se caracteriza pela adoção, pela manutenção e pela melhoria contínua de boas práticas sustentáveis em todos os seus processos, conseguindo assim incrementar o valor social e ambiental.

Cada uma das etapas da produção é administrada de forma abrangente: desde a concepção de um novo produto ou serviço, passando pela produção, busca pelo consumo responsável e responsabilidade em relação à correta destinação final do plástico, até (e partindo de

Estudo de Caso.

ESENTTIA.

Colômbia.

Petroquímica.

novo) garantir a circularidade necessária para dar mais valor aos produtos. Para atingir esse objetivo, a Esenttia possui duas plantas de produção de polipropileno, um splitter e uma planta para masterbatch, localizadas em Cartagena, na zona industrial de Mamonal e na zona de livre comércio. A empresa também possui uma subsidiária internacional, a Esenttia Resinas del Perú S.A.

Em 2019, a organização produziu 514 mil toneladas nas diversas linhas de sua ampla gama de produtos, que foram comercializadas na Colômbia e exportadas para 24 países. Os três principais mercados são Brasil, México e Peru.

Atualmente, a Esenttia S.A. conta com 454 colaboradores diretos e uma média de 850 terceirizados que trabalham de forma harmônica em função do cumprimento de metas organizacionais e de negócio. Como é de se esperar, todos os colaboradores estão sendo acolhidos pelos trabalhos no campo da Cultura de HSE.

Dentro do planejamento estratégico da Esenttia, foi definido um conjunto de valores corporativos para ajudar a colocar em prática o propósito principal, a visão e a missão da organização. Os cinco valores são **Paixão pela Inovação, Integridade, Respeito, Compromisso com a Excelência e Responsabilidade pela Vida**. Este último valor é definido como Cuidar da vida das pessoas e do ambiente e está intimamente ligado ao processo cultural de HSE.

Os cinco valores são **Paixão pela Inovação, Integridade, Respeito, Compromisso com a Excelência e Responsabilidade pela Vida**.

Contexto - Estrutura geral do desenvolvimento da cultura de HSE e pessoas como eixo central.

O desenvolvimento do processo cultural de HSE teve origem na Esenttia S.A. em 2011, com o pleno apoio do Comitê Gestor da organização e o comprometimento dos colaboradores com o cuidado com suas vidas e com a dos demais.

A partir de então, foi realizado um diagnóstico cultural, com o acompanhamento da dss⁺, que permitiu entender os pontos fortes e os principais desafios e definir uma estrutura para o início do processo de crescimento.

A fase de desenvolvimento do quesito Segurança teve início em 2013, com a decisão de implementar um processo de fortalecimento cultural baseado na atitude e no comportamento das pessoas. A iniciativa conseguiu criar uma cultura de HSE que hoje se caracteriza pela sustentação dos resultados, pela aceitação e pela prática consciente dos colaboradores diretos e terceirizados.

O fortalecimento da cultura de HSE se desenvolveu em meio de grandes mudanças estratégicas, funcionais e organizacionais da Esenttia S.A., sempre mantendo a premissa de fazer da Segurança parte do estilo de trabalho e um diferencial da Esenttia Cidadã.



O diagnóstico cultural permitiu entender os pontos fortes e os principais desafios e definir uma estrutura para crescer.

Iniciando o processo - Diagnóstico da Cultura de Segurança.

Na primeira fase, desenvolveu-se um diagnóstico cultural baseado nas 12 melhores práticas de comportamento pessoal, realizado por consultores da dss⁺. O exercício gerou a pontuação 2,20, em uma escala de 0 a 5 (0 correspondendo a uma Cultura Incipiente e 5 associado a uma Cultura de Classe Mundial). O resultado permitiu localizar a Esenttia S.A. em um estágio de Cultura Dependente.

O diagnóstico cultural resultou no desenvolvimento das seguintes atividades a serem conduzidas pelos consultores da dss⁺:

- Revisões Documentais: Revisão dos padrões mais representativos da gestão de riscos ocupacionais.
- Visitas de Campo: O objetivo foi identificar padrões comportamentais e o nível de conformidade das normas de Segurança.
- Entrevistas estruturadas: Foram realizadas com as lideranças operacionais e representantes da parte administrativa da organização a fim de identificar os níveis de comprometimento e materialização das contribuições na área de HSE, assim como os mecanismos de tomada de decisão.

Os desafios mais significativos encontrados pelo diagnóstico inicial da Cultura de Segurança foram os seguintes:

- Estruturar um sistema de gestão da Segurança, priorizando o enfoque humano.
- Alinhar a variável HSE com as diretrizes estratégicas da organização.
- Gerar uma organização estruturada que facilite o envolvimento dos líderes na tomada de decisões

associada à Segurança.

- Aplicar práticas técnicas e de gestão que garantam a identificação, tratamento e controle dos riscos ocupacionais.
- Fortalecer a capacidade dos líderes de influenciar a transformação comportamental dos trabalhadores, visando atingir comportamentos individuais e de equipe cada vez mais seguros.

Como primeiro passo, desenvolveu-se um diagnóstico cultural baseado nas 12 melhores práticas de comportamento pessoal, realizado por consultores da dss⁺.

Nasce a Paixão pela Segurança - PPS na Esenttia S.A.

Uma vez revisados, analisados e digeridos os resultados e desafios colocados pelo diagnóstico cultural na Esenttia S.A., a liderança sênior da organização decidiu desenvolver o projeto de crescimento cultural.

A fase de implementação teve início com a estratégia geral criada no workshop de visão de futuro no universo HSE. Também foram definidas as diretrizes básicas do novo sistema de gestão, criado com o firme propósito de levar a organização aos mais altos padrões de HSE.

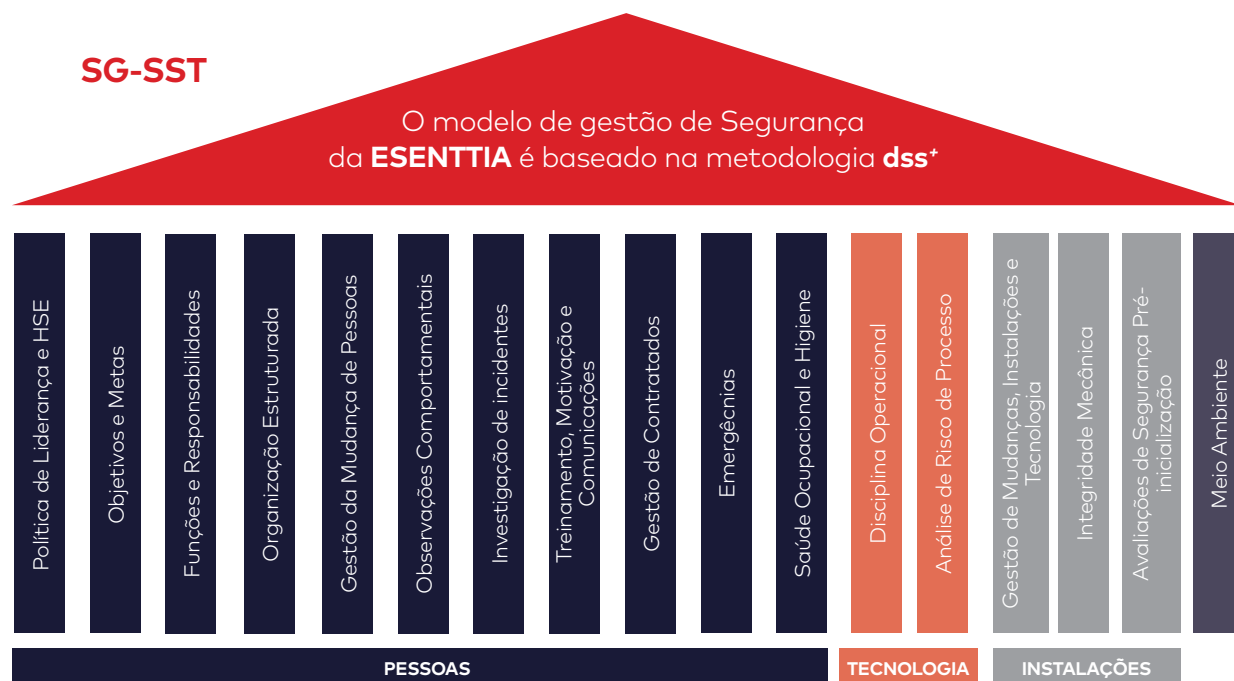
Como mecanismos centrais de medição, foram definidos:

- A evolução da Cultura de Segurança;
- A diminuição sustentada das taxas de acidentes;
- O fortalecimento das habilidades de liderança para HSE.

Para atingir esse objetivos, articularam-se os esforços prévios da organização em matéria de HSE, o vínculo de todos os níveis da empresa em torno da prevenção de incidentes e a incorporação das melhores práticas de classe mundial apresentadas pela dss⁺.

A liderança sênior da organização decidiu desenvolver o projeto de crescimento cultural.

A representação gráfica do modelo Paixão pela Segurança é mostrada a seguir:



A fase de implementação teve início com a estratégia geral criada no workshop de visão de futuro no universo HSE.

Desenvolvimento da Paixão pela Segurança - Fortalecendo a cultura de Segurança.

O modelo Paixão pela Segurança (PPS) é baseado na filosofia de Segurança das Pessoas, portanto tem como eixo central a modelagem do comportamento dos colaboradores diretos e terceirizados da Esenttia por meio da influência sinérgica produzida por elementos como:

- Modelagem dos líderes: A participação visível dos líderes da Esenttia em cada uma das fases do PPS gerou uma forte influência para os colaboradores, que vivenciam o nível de importância que os referentes dão a esse tema e a importância de estarem vinculados ao mesmo.
- Disciplina operacional no trabalho: Uma parcela vital para a concretização de comportamentos cada vez mais seguros está relacionada com a definição e a revisão constante das instruções operacionais e associadas à

Segurança, como objetivo de garantir um cumprimento sustentado.

- Ampla participação na tomada de decisões relacionadas com HSE: A definição de mecanismos alternativos de participação tem permitido que as preocupações e os aspectos de melhoria sejam tratados pelos colaboradores de forma livre e espontânea.
- O crescimento individual como eixo motriz das mudanças: Por meio de um processo contínuo de coaching em HSE, os três primeiros níveis da Esenttia têm intervindo com o objetivo de impulsionar motivações pessoais em Segurança e as correspondentes ações de prevenção e controle de riscos.

O modelo Paixão pela Segurança (PPS) é baseado na filosofia de Segurança das Pessoas.

Estudo de Caso.

ESENTTIA.

Colômbia.

Petroquímica.



O processo Paixão pela Segurança conta com a participação de diferentes níveis organizacionais da Esenttia, desde a alta liderança até o nível operacional.

Os marcos mais significativos estão listados a seguir:

- Definição da visão de futuro de HSE: Com intensa participação, a visão de futuro de HSE da Esenttia foi definida em 2013 e é composta por 10 princípios norteadores e a definição dos componentes do Sistema de Gestão de HSE e da estrutura organizacional que daria suporte à implantação da estratégia do PPS.
- Organização estruturada de HSE: A liderança de cada um dos comitês e subcomitês criados para liderar o desenho e a implantação das ferramentas práticas do PPS foi assumida por diferentes gestores e lideranças da Esenttia.
- Em cada uma das gerências da Esenttia, foram criados espaços na agenda da equipe de trabalho para tratar e resolver assuntos associados a HSE em cada unidade organizacional. Essa rede opera em sentidos ascendente e descendente, levando as diretrizes definidas e trazendo da base as preocupações e questões relevantes que devem ser abordadas para garantir um ambiente saudável e seguro.
- Criação e desenvolvimento das práticas do PPS: Cada um dos líderes designados como responsáveis pelos elementos do PPS formou uma equipe de trabalho para realizar a árdua tarefa de pactuar normas técnicas e de

gestão a serem aplicadas na identificação e no controle dos riscos operacionais de cada planta.

- Desenvolvimento de competências nas práticas do PPS: As práticas ou elementos do modelo PPS foram difundidos por facilitadores internos e externos entre todo o corpo funcional da organização, em sessões teórico-práticas de acordo com a função assumida pelo colaborador no esquema PPS.
- Fortalecimento das habilidades de gestão de riscos entre os líderes operacionais: Por meio de processos de coaching individual, cargos gerenciais, de supervisão e de controle melhoraram suas habilidades como influenciadores no processo de mudança comportamental dos colaboradores sob suas responsabilidades.
- Controle e acompanhamento do PPS: A função de prestação de contas é assumida pelo presidente e pelo alto escalão da organização, garantindo sistematicamente que o rumo, as metas e os objetivos definidos estão sendo alcançados.

Como se pode verificar, ao longo do tempo, a sinergia entre as diferentes unidades organizacionais tem permitido atingir a cobertura total do quadro de colaboradores da Esenttia S.A., com resultados positivos para cada um dos envolvidos.

O processo Paixão pela Segurança conta com a participação de diferentes níveis organizacionais, desde a alta liderança até o nível operacional.

Algumas das mudanças visíveis são apresentadas no quadro a seguir:

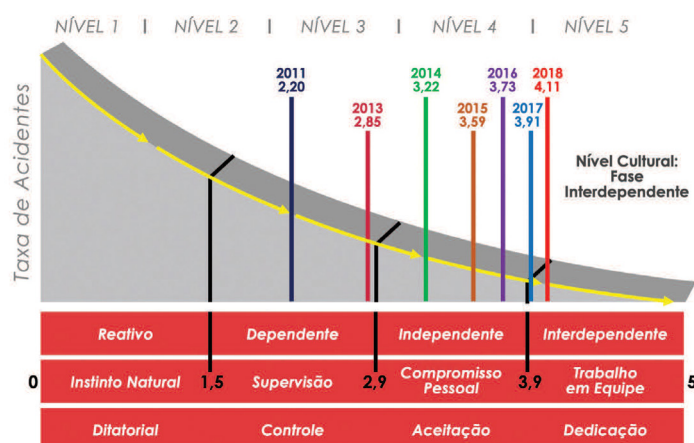
Aspecto	Antes	Ações Realizadas	Resultados
Atitude e comportamento dos colaboradores	Caracterizados por um comportamento predominantemente reativo.	Capacitação da função do colaboradores por meio de treinamento, vinculação com ferramentas, monitoramento e controle.	Caracterizados por um comportamento seguro, sustentado ao longo do tempo e em colaboração com companheiros para evitar incidentes.
Papel do líder em HSE	Essencialmente passivo.	Treinamento, acompanhamento e coaching.	Líder da implementação do sistema de gestão e do comportamento da sua equipe de trabalho.
Governança em HSE	Centrada na equipe de profissionais de HSE.	Incorporação da estrutura de Comitê Central de HSE e Subcomitês Temáticos	Centrada nos líderes da organização com a che ia do presidente da empresa.
Abordagem de HSE	Caracterizada pelo desenvolvimento de atividades específicas	Adoção de um sistema de gestão de HSE.	Gestão de HSE com visão sistêmica para identificação, avaliação e controle de perigos e riscos.
Participação dos colaboradores	Participação parcial com foco na sinalização das falhas e matéria de HSE.	Construção e fortalecimento de diversos mecanismos de participação dos colaboradores (Por exemplo, Safety Summit, reuniões sobre HSE, observadores de comportamento, ROTAS).	Caracterizada pelo papel protagonista dos colaboradores em cada fase das ferramentas de prevenção.

Papel protagonista dos colaboradores em cada fase das ferramentas de prevenção.

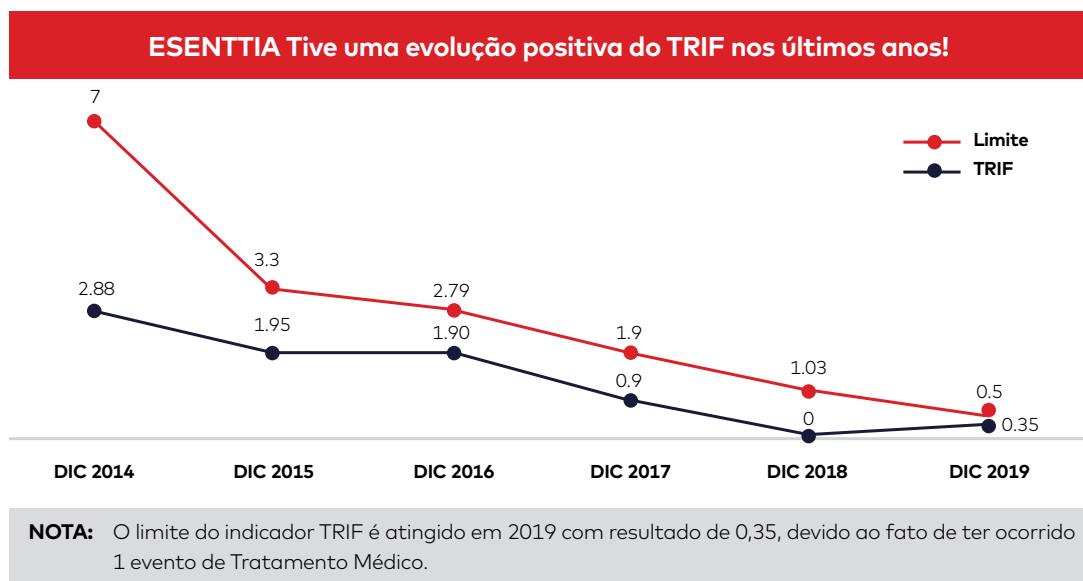
Resultados do projeto Paixão pela Segurança.

A implantação sustentada da iniciativa Paixão pela Segurança entre 2011 e 2020 gerou resultados importantes, alguns dos quais são apresentados a seguir:

- Nível da Cultura de Segurança: Como mecanismo de acompanhamento e monitoramento anual, uma avaliação do Nível da Cultura de Segurança da Esenttia é realizada pela dss⁺, aplicando o protocolo unificado de valoração. O gráfico a seguir permite visualizar a evolução citada.



- TRIF: A ocorrência de eventos registráveis na Esenttia vem diminuindo de modo sustentável desde 2012, atingindo ZERO EVENTOS na classificação de 2018. Veja o gráfico a seguir:



Como mecanismo de acompanhamento e monitoramento anual, é realizada uma avaliação do Nível da Cultura de Segurança da Esenttia.

Conclusões e desafios prioritários ao olhar para o futuro

O modelo Paixão pela Segurança gerou uma mudança profunda e sustentável na cultura de HSE da Esenttia, levando cada um dos colaboradores a agir de forma segura por sua própria decisão e a colaborar e intervir com sua percepção caso algum parceiro se encontre em risco. A melhoria contínua das atitudes e dos comportamentos no trabalho resultou em zero acidentes ao longo do ano de 2018, cumprindo a promessa de retorno de todos a suas casa em segurança.

O principal desafio da Esenttia S.A. é a incursão na transformação digital dos processos associados a HSE e na exploração de novas e criativas formas de manter cada colaborador motivado e disposto a contribuir com a sustentação das conquistas obtidas.



Incursão na transformação digital dos processos associados a HSE.