

Os indicadores de
desempenho errados
podem levar a
comportamentos
errados



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Os indicadores de desempenho errados podem levar a comportamentos errados

Por Mieke Jacobs, Líder de Práticas Globais em Gerenciamento de Risco Operacional e Segurança de Funcionários
Conforme publicado no EHS Today, Maio 2016

No final de dezembro de 2015, fui convidada por um cliente, uma empresa global no setor de mineração, para aconselhamento sobre seus planos de introduzir um novo sistema de remuneração relacionado ao desempenho de segurança.

O sistema de bônus anterior era conectado apenas ao desempenho de LTI (Lost Time Injuries, ou acidentes com afastamento). Esse tipo de sistema tem duas desvantagens potenciais para empresas que ainda não têm um desempenho de segurança maduro. Primeiro, quando um sistema de bônus é inteiramente baseado em LTI, ou outros indicadores atrasados, ele pode desencorajar o relato e/ou fazer com que as pessoas venham trabalhar quando deveriam ficar em casa. O segundo problema em basear recompensas em LTIs é que muitas vezes isso não resulta em nenhuma ação, simplesmente porque as pessoas não conseguem ver como isso se traduz em ação diária.

A mineradora percebeu que precisava usar um mix balanceado de indicadores avançados e atrasados. O novo rascunho de sistema que eu pude rever incluiu uma combinação de ambos. O principal indicador de atraso para a empresa ainda era o LTI, e zero LTIs era a condição "sine qua non" para os funcionários serem elegíveis para o sistema de bônus. O valor do bônus, no entanto, dependeria de vários indicadores importantes, como:

- Desempenho 5S
- Execução de Planos de Ação de Segurança
- Organização de Briefings de Segurança
- Relato de Quase Acidentes
- Execução de Auditorias de Segurança

Aproveitando ao máximo os KPIs por meio de um Sistema Integrado de Gerenciamento de Desempenho

Esses principais indicadores de desempenho (KPIs) parecem bons à primeira vista, mas vamos analisar o gerenciamento de desempenho e o que ele deve alcançar. O velho ditado "o que interessa ao meu chefe, me fascina" ainda é válido. Mas um sistema de gerenciamento de desempenho forte consiste em muito mais do que apenas produzir uma longa lista de KPIs.

O triângulo de gerenciamento de desempenho inclui:

- Estratégia / KPIs / Gestão Visual
- Diálogos Regulares de Desempenho
- Solução de Problemas Estruturada

Tudo começa com a definição de sua visão e estratégia; não em um alto nível, mas em um nível mais tangível que permite que cada nível da organização faça as escolhas certas diariamente. Quantas vezes encontramos uma Visão Corporativa pendurada na parede, onde você poderia simplesmente substituir o nome da empresa pelo de outra empresa: "Queremos ser o produtor mais seguro, de mais alta qualidade e mais baixo custo de... Enquanto

encantamos nossos clientes com entrega de classe mundial e inovação contínua, e, ah sim, tudo entregue pelos colaboradores mais engajados”?

É essencial dar um passo atrás e repensar sua estratégia real. Em quais áreas você realmente precisa se destacar, e em que você pode aceitar a paridade? Uma estratégia clara prioritária permite que uma organização leve as decisões ao nível mais baixo possível, porque as pessoas nesse nível compreendem as prioridades finais.

Uma vez que tenhamos uma estratégia clara, como podemos traduzi-la em KPIs significativos para todos os níveis da organização? Como o trabalhador do chão de fábrica saberá que, no final de seu turno, ele contribuiu para os objetivos do negócio? Um KPI de alto nível, como o LTI, não irá funcionar.

As organizações precisam pensar em como isso pode ser traduzido em um ou mais KPIs significativos que são tangíveis no chão de fábrica. Visto desse ângulo, a nova lista de indicadores principais proposta pela empresa de mineração já é muito mais significativa do que seu foco anterior em LTIs.

A exibição visual e o gerenciamento visual de KPIs significativos e em tempo real para cada departamento permitem diálogos de desempenho regulares. A questão final deve ser: Como você pode obter o ritmo de toda a organização “em sincronia” para alcançar esses resultados de negócios? Como a discussão sobre mudança de turno foi escalada para uma revisão multifuncional diária entre operações, manutenção e engenharia? E quais tópicos precisam ser escalados para os processos de gerenciamento de longo prazo semanais ou mensais?



A terceira etapa do gerenciamento de desempenho forte é a resolução de problemas em diferentes níveis. Estamos todos familiarizados com longas listas de itens de ação ou com um longo acúmulo nos departamentos de manutenção, porque cada desvio é encaminhado para outro departamento, enterrado em uma ordem de serviço ou em uma lista de projetos. Uma solução de problemas altamente eficaz usa os recursos de resolução de problemas de toda a organização, movendo a maioria das ações para o nível mais baixo possível (1ª camada). Isso pode exigir uma mudança na cultura da empresa em direção a uma organização mais independente ou interdependente, para que operadores, mecânicos, técnicos de laboratório e representantes de atendimento ao cliente não apenas se sintam autorizados, mas positivamente encorajados a resolver a maioria dos problemas imediatamente. Muitos operadores conhecem seus processos e equipamentos tão bem que eles praticamente ouvem ou sentem quando algo se desvia da norma. As empresas não devem ignorar a familiaridade estabelecida com o processo ou o equipamento, mas sim aumentar as habilidades técnicas e de solução de problemas em sua atividade de criação de valor principal, que é, na maioria dos casos, o chão de fábrica das operações.

Naturalmente, sempre haverá problemas que precisam do envolvimento e da especialização de diferentes departamentos, mas essa não deve ser a primeira resposta automática. Isso deve ser reservado para a solução de problemas de segundo nível que reúne as pessoas certas para resolver um problema no curto prazo. E alguns problemas mais fundamentais podem precisar ser resolvidos em projetos de longo prazo, Kaizens ou aceleradores de valor, liderados por uma melhoria contínua ou líder de projeto.





Perguntas a serem feitas ao definir os KPIs

Vamos voltar à pergunta inicial desta empresa de mineração: Você pode, por favor, nos aconselhar sobre estes principais indicadores para o nosso sistema de bônus?

Antes de analisar esses cinco indicadores principais específicos, vale a pena dar um passo para trás e fazer algumas perguntas críticas para descobrir o que a organização pode realisticamente esperar alcançar:

- ?** Como você descreveria a maturidade da sua organização?
- ?** Onde você está agora em termos de cultura de segurança e para onde você quer ir?
- ?** Que comportamento você está tentando conduzir com este sistema de remuneração variável?

As respostas para estas questões são importantes. Se uma organização ainda não está "madura" em seu desempenho

de segurança, ela precisará se concentrar na prevenção de fatalidades e incidentes graves, bem como em quase acidentes de alto potencial, antes de introduzir um KPI para outros quase acidentes menores. Com o aumento da maturidade, a organização pode selecionar KPIs adicionais e reagir a sinais mais sutis.

Em uma organização imatura que está apenas começando com um sistema de auditoria, provavelmente faz sentido rastrear métricas de quantidade, como a execução do número de auditorias. À medida que a organização se desenvolve em maturidade, as métricas de qualidade devem ser introduzidas, como por exemplo, pontuações de auditoria e ações concluídas a tempo. Depois que isso estiver sob controle, você poderá adicionar um foco a descobertas repetitivas e estabelecer uma conexão entre os resultados da auditoria e os incidentes reais.



Mantendo os KPIs atualizados

Na dss+, os tradicionais KPIs que estamos monitorando - mas não necessariamente recompensando financeiramente - além dos nossos indicadores de desempenho atrasados são, entre outros:

- Execução e resultados de auditoria
- Execução de inspeções (especificamente em processos críticos de segurança de processo)
- Execução de planos de ação de segurança (incluindo atualização de procedimentos, sistemas, investimentos, etc.)
- Execução de observações de segurança (e, se possível, qualidade das observações e encerramento das ações)
- Participação em treinamentos de segurança e reuniões de segurança
- Execução de planos de treinamento de segurança (legalmente requeridos e outros)
- Permitir desvios
- Resultados da Pesquisa de Percepção de Segurança e acompanhamento de itens de ação

Usamos o último KPI, Pesquisa de Percepção de Segurança, como uma ferramenta para investigar e desvendar problemas de desempenho de cultura de segurança que, de outra forma, poderiam passar despercebidos e prejudicar nosso desempenho em segurança. Eles oferecem uma solução comprovada e eficaz para identificar a "consciência de segurança" dentro da organização e nos permitir abordar proativamente os problemas antes que um incidente ocorra.

Nos últimos anos, no entanto, adicionamos outros KPIs, como a investigação oportuna de incidentes, a execução oportuna de itens de ação e, mais recentemente, mudanças de data nos itens de ação. Nós adicionamos este último porque notamos que as pessoas estavam mudando as datas de execução, muitas vezes por boas razões (esperando por um investimento ou mais investigação necessária). No entanto, queríamos controlar isso e, portanto, aumentamos a autoridade de aprovação para uma mudança de data para um nível mais alto e começamos a rastreá-la.

Também nos concentramos muito em melhorar a geração de ideias ou inovações de baixo para cima, aproveitando as capacidades de resolução de problemas de toda a organização. Estamos, portanto, medindo a geração de ideias e sua implementação real. O objetivo, como mencionado anteriormente, é mover a execução para o nível mais baixo possível, para evitar uma longa lista de projetos de capital ou ordens de serviço de manutenção.

Outro indicador importante é que alguns dos nossos sites (como o Luxemburgo, o Landgraaf na Holanda e o Mechelen na Bélgica) introduzidos há alguns anos e outros que adotaram mais recentemente, são um "Verificação de Pulso de Cultura de Segurança". Isso consiste em uma pequena lista de perguntas que perguntam às pessoas como eles se sentem sobre SHE, como os líderes estão se comportando e como eles estão respondendo ao feedback das equipes. Isso é uma adição à nossa Pesquisa de Percepção de Segurança, mais abrangente, que ocorre a cada dois anos. A checagem de pulso foi adicionada para manter a percepção de segurança com vida e estava ocorrendo em intervalos regulares (mensal, trimestral). A verificação de pulso é mais poderosa quando

o diálogo é mais importante do que os resultados registrados. Portanto, é essencial processar os resultados nas equipes naturais de trabalho imediatamente.



Vários sites combinaram alguns desses indicadores de atraso em um semáforo que está posicionado em diferentes entradas, para que as pessoas possam ver imediatamente como estamos nos saindo. É um tipo de índice de energia de segurança, fornecendo aos sites feedback sobre seu nível de risco e conscientização. Às vezes também usamos esses semáforos para manter as pessoas alertas em momentos de grande distração (grandes atividades de manutenção, recuperação, alta taxa de contratação no local, etc.)

O objetivo é manter os KPIs atualizados e eficazes. Em vez de continuar usando os mesmos KPIs de antes, é importante monitorar o desempenho deles. Se todos os itens de ação forem fechados, se o seu painel mostrar verde o tempo todo, é hora de desconfiar, não de relaxar e ser complacente. É precisamente o momento de se perguntar o que está acontecendo e se você não deve reavaliar seus KPIs e ir mais fundo.

Revisão dos principais indicadores propostos

Como mencionado anteriormente, os KPIs corretos podem direcionar o comportamento correto (se você incluir os outros elementos críticos de um sistema de gerenciamento de desempenho), mas, consequentemente, os KPIs incorretos podem gerar o comportamento incorreto.

Em princípio, a conformidade com SHE e o comportamento proativo são uma condição de emprego. Por isso, pode ser muito complicado recompensar as pessoas pelo comportamento que é esperado delas em primeiro lugar. Com tudo isso em mente, aqui está minha resposta sobre os principais indicadores que a empresa de mineração estava considerando:

1. 5S

É bom fazer uma conexão entre o 5S e a segurança, e o Sustentar o "S" no 5S indica que é fundamental mantê-lo em todos os momentos. Adicioná-lo como um indicador principal conectado ao sistema de bônus pode limitar o processo de queda em cascata. Idealmente, você gostaria que os colaboradores possuíssem o próprio 5S e fizessem os próprios testes / checklists. Incentivar uma auditoria de sua própria área com um sistema de remuneração variável pode levar a uma visão tendenciosa.

2. Implementação de Planos de Ação de Segurança

O forte acompanhamento e fechamento disciplinado de itens de ação é um indicador claro da disciplina operacional e da carga de trabalho em uma organização. No entanto, como a maioria das organizações não usa seus recursos de resolução de problemas de primeiro nível, muitas vezes, não são atribuídos muitos itens de ação ao chão de fábrica. Os itens de ação serão principalmente atribuídos a engenheiros, supervisores, gerentes e profissionais. E, nesse caso, os funcionários do chão de fábrica podem não conseguir influenciar a implementação ou o encerramento de itens de ação.

3. Organização de Briefings de Segurança

Isso deve claramente fazer parte do trabalho. Tanto organizar como participar de briefings de segurança, treinamentos e diálogos diários de segurança devem ser obrigatórios e, portanto, não devem ser recompensados adicionalmente.

4. Notificação de Quase Acidentes

Este é outro indicador importante da maturidade cultural de uma organização. Empresas maduras querem garantir visibilidade na parte inferior da pirâmide de segurança, antes que ocorram ferimentos reais. Eles querem que as pessoas sejam mais proativas. Às vezes, quando visito uma fábrica, vejo racks de armazém e barras de proteção danificadas, e ainda não há relatos de nenhum incidente de tráfego interno. A conta não fecha. O relato de quase-acidentes é importante. No entanto, qual alvo você deve colocar em quase acidentes? Você quer ter uma boa reflexão da realidade sem gerar uma quantidade excessiva de relatórios. Você quer quase-acidente "de qualidade", capturando os incidentes que oferecem oportunidades críticas para aprender. Você quer validar que você capturou a proporção da pirâmide "certa" (entre seus danos graváveis e suas quase falhas).

Uma maneira mais proativa de capturar a base da pirâmide é rastrear e recompensar o número de ideias de melhoria de segurança geradas e implementadas. Você pode ter o mesmo comportamento com um KPI melhor. Você deve se perguntar se pode acompanhar o nível de aprendizado em sua organização por meio das métricas que está usando.

5. Auditorias de Segurança

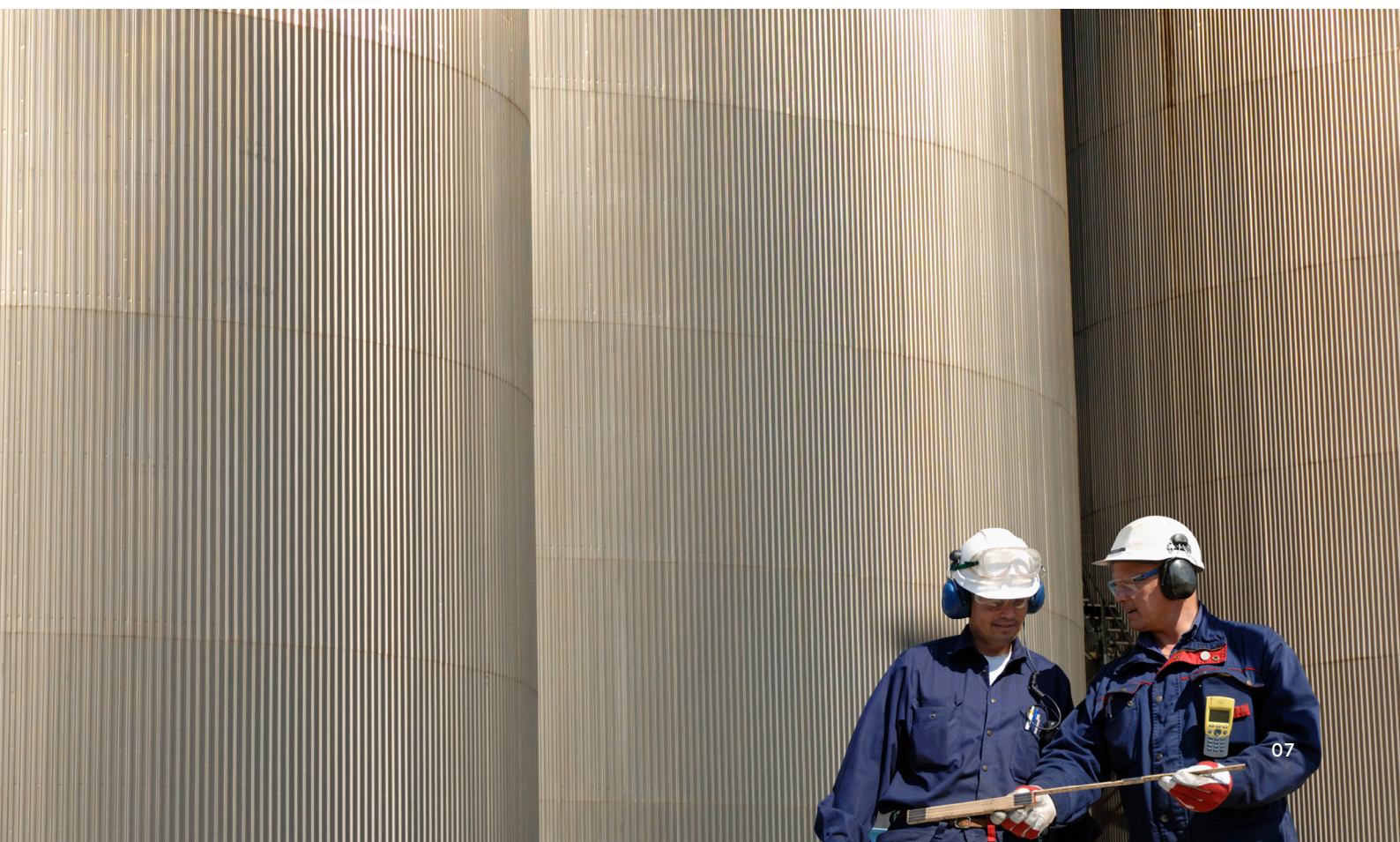
A auditoria do seu sistema de gerenciamento de segurança é fundamental. Mas onde você define o alvo? Você se concentra na pontuação de auditoria ou na execução do plano de auditoria? A execução do plano de auditoria é um KPI simples que as pessoas devem poder influenciar.

Colocar meta na pontuação de auditoria, no entanto, inclui alguns riscos potenciais. Esse tipo de KPI pode pressionar os auditores em uma organização menos madura. Eles saberão que o sistema de remuneração variável da organização dependerá de quão rigorosos eles são (e uma auditoria nunca é totalmente preto no branco). Às vezes, as pessoas têm uma compreensão maior do que um padrão realmente significa, e elas elevam o nível para si mesmas. Às vezes, a pontuação da auditoria permanece estável porque eles estão olhando para ela com olhos diferentes, que é o que você deseja incentivar a elevar constantemente o nível.

Então, o que concluir?

Um forte Sistema de Gestão de Desempenho consiste em vários elementos que precisam ser integrados para alcançar os resultados desejados. KPIs são apenas um elemento. Você pode usar os KPIs para impulsionar o comportamento das pessoas e, no final, o desempenho organizacional, mas é essencial considerar com cuidado o comportamento que deseja conduzir *versus* o que seus KPIs existentes realmente impulsionam. Quais poderiam ser as consequências não intencionais?

Embora o sistema de remuneração variável diretamente ligado aos KPIs de SHE possa funcionar, devemos considerar também o poder de recompensa e reconhecimento, além das recompensas monetárias. Manter uma forte cultura de segurança exige que toda a organização colabore. Outras iniciativas de reconhecimento podem consistir em: premiações de equipe/eventos de equipe ao atingir determinados marcos, reconhecimento verbal para conquistas extraordinárias (prêmio de segurança do presidente, medalhas de segurança) ou recompensas de equipe pela geração de ideias de melhoria.





Protect. Transform. Sustain.

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