



Dirigindo rumo à Excelência

1.0 Introdução

1.1 O Objetivo desta Brochura

O transporte rodoviário é uma atividade muito perigosa. Em 2004, a Organização Mundial de Saúde estimou que, todos os anos, os acidentes nas estradas são responsáveis por 1.2 milhões de mortes e 50 milhões de lesões em todo o mundo. A maioria dos acidentes rodoviários ocorre por dois motivos: 1) falta de capacitação para dirigir 2) atitudes que comprometem a condução dos veículos. Esta brochura tem como objetivo mudar as atitudes de todos os motoristas, desde os que são profissionais em tempo integral como os casuais. A brochura admite que os motoristas profissionais estão entre os melhores nas estradas, porém como nos mostram os números de acidentes fatais, ainda há muito por se fazer. As ferramentas que fornecemos aqui têm o propósito de fazerem com que os bons motoristas, independentemente de serem profissionais ou casuais, deixem de ser complacentes com a situação, e de torná-los muito melhores.

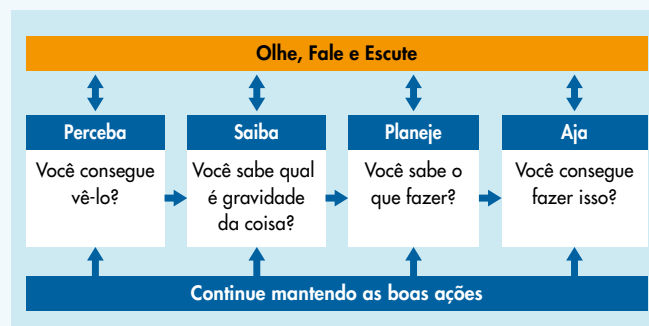
Esta brochura baseia-se em um estudo mundial sobre motoristas, que pesquisou suas atitudes e suas opiniões sobre o assunto. Apesar de esses motoristas serem muito profissionais, encontraram-se alguns pensamentos errôneos, como por ex., a maioria deles acredita que dirige bem o suficiente para evitar acidentes, mesmo quando está muito cansada. O estudo também mostrou que muitos problemas eram causados por fatores externos que acabavam afetando os motoristas, como a pressão no trabalho ou a jornada longa que estava fora de seu alcance.

1.2 O que é diferente?

Esta brochura possibilita que os motoristas descubram e articulem os motivos que poderiam levá-los a sofrer um acidente. Esta oportunidade não deveria limitar-se apenas aos motoristas, como implica a maioria das abordagens de segurança no trânsito implicam, mas também se estenderem aos seus supervisores, gerentes e contratantes, que desempenham papel importante na redução dos riscos de acidentes rodoviários. Conseqüentemente, a brochura apresenta *workshops* destinados aos motoristas e às pessoas responsáveis por operações rodoviárias.

Uma segunda diferença para ser usada com a maioria das abordagens relacionadas ao melhoramento da segurança dos motoristas encontra-se no “Modelo de Comportamento Seguro” de Mentes e Corações. Este modelo mostra os vários passos que envolvem o comportamento relacionado à condução segura de veículos. Não é suficiente dizer simplesmente para as pessoas se esforçarem mais. Para que alguém trabalhe (e dirija) com segurança, é necessário seguir estes seis passos essenciais:

- **Perceba** o perigo – você consegue vê-lo ou ouvi-lo?
- **Conheça** o perigo – você compreende o que poderia acontecer?
- **Planeje** sua resposta – o que você fará em relação a isso?
- **Aja** da melhor forma possível – você realmente fará a melhor coisa?



Modelo de Comportamento Seguro

Além de você precisar **Manter** estes passos no volante, esteja preparado para dar e receber informações com o intuito de tornar o ato de dirigir com segurança um hábito – **Olhe, Fale e Escute**.

O modelo apresenta uma estrutura para o processo de melhoramento e de mudança de atitude. *Workshops* ou atividades variadas na forma de ferramentas vão de encontro às partes distintas dos elementos Perceba-Conheça-Planeje-Aja/ Continue mantendo as boas ações que aparecem no modelo. O objetivo de cada ferramenta é criar melhoramentos através do engajamento ativo das pessoas com o processo de detecção das situações de risco e de examinar os problemas; e conseqüentemente, selecionar, de forma ativa, as melhores soluções para eles. (Participação passiva nunca altera as atitudes)

Assim, diferentemente das muitas abordagens para solucionar o problema de acidentes rodoviários, optamos por não mostrarmos fotografias de acidentes, das suas vítimas e dos seus danos. Em parte, apesar de um grupo grande de motoristas profissionais ter conhecimento de tais conseqüências, a principal razão está no fato de que as fotografias de veículos acidentados com vítimas sangrentas criam um efeito de “desligamento da cena” – as pessoas sentem-se ameaçadas psicologicamente, distanciam-se do fato, desconectam-se por completo do fato ocorrido. Pensam que algo desse tipo não acontecerá com elas.



1.3 Mudando as Atitudes

A mudança de atitude não acontece em apenas uma sessão, ela é o resultado cumulativo de experiências. É por essa razão que sugerimos o uso freqüente das ferramentas desta brochura para se conseguir mudanças duradouras. Elas podem ser usadas durante as sessões exclusivas ou serem introduzidas nos cursos de prevenção de acidentes no trânsito. As ferramentas visam influenciar as opiniões das pessoas sobre como elas dirigem, sobre o que outros motoristas pensam e fazem a esse respeito, e sobre quais são os reais problemas que os motoristas enfrentam. Tais procedimentos geralmente implicam em mudanças práticas no modo como as tarefas que envolvem a condução de veículos são programadas e agendadas, as quais geralmente se encontram sob o controle dos supervisores e contratantes, e não dos motoristas. É fato que uma das melhores maneiras para melhorarmos as atitudes é através da implantação de mudanças permanentes no ambiente de trabalho, com o apoio dos supervisores e contratantes. Essas mudanças serão identificadas ao longo do uso das ferramentas. Da mesma forma, uma maneira de se destruir boas atitudes é não seguir as propostas de melhoramentos para serem implantadas no ambiente de trabalho e no *workshop* dos gestores, apresentados na seção 7.0.

1.4 Como usar a brochura

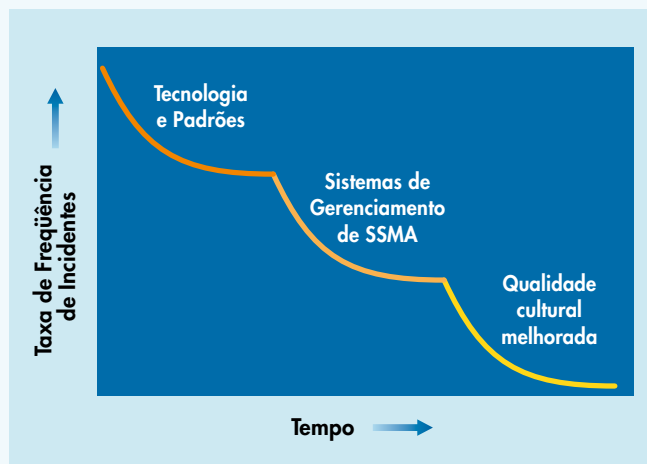
Há dois caminhos para se tomar ao longo deste processo/ brochura; um é destinado aos motoristas e o outro aos supervisores. Ambas as rotas contêm várias ferramentas que influenciam diferentes áreas do Modelo de Comportamento Cauteloso. As duas rotas são constituídas de ferramentas semelhantes tanto para os motoristas quanto para os supervisores/ gestores, que encontram-se na página central desta brochura (exercícios 4.1 – 4.7).

As diferenças presentes nos exercícios que usam rotas diferentes estão nas áreas de aplicação:

- motoristas concentram-se nos perigos das estradas,
- supervisores e gestores concentram-se nos planos e nos esquemas de trabalho que comprometem a segurança dos motoristas.

A exceção é a ferramenta “Balanceando Riscos” (5.3) que funciona como um exercício extra apenas para os supervisores/ gestores.

Recomenda-se usar as ferramentas desta brochura várias vezes durante o ano, como parte de um programa contínuo voltado para o desenvolvimento de excelentes operações de transporte. A melhor abordagem, em uma primeira vez, certamente deve ocorrer em uma sessão de período integral com os motoristas; enquanto a outra sessão, separada com os supervisores, contratantes e gestores. O fato de se começar as sessões com os motoristas será muito útil para a sessão dos supervisores. Poderão



Desempenho em SSMA em termos de tempo

ser realizadas sessões subseqüentes com módulos individuais, cada qual com duração no máximo de uma hora, se as circunstâncias permitirem. Os módulos compreenderiam reuniões sobre segurança, palestras longas sobre segurança no trabalho, cursos de precaução no trânsito e outros.

Índice

1	Introdução	2
2	Perceber	4
3	Saber	5
4	Localizando-se: Passo a Passo	6
5	Planejar	8
6	Agir/ Continue mantendo as boas ações	9
7	Gerenciamento das Operações de Transporte	10

2.0 Perceber

O treinamento preventivo na condução de veículos baseia-se na habilidade para identificar os perigos que estão por trás do volante. Em qualquer cena que envolva a condução de veículos, haverá riscos que podem ser facilmente identificados, alguns dos quais podem ser prevenidos. Contudo, há aqueles que você não conseguirá perceber, não importa o quanto tenha sido bem treinado para isso. Podemos aprender a identificar problemas potenciais como cruzamentos perigosos ou locais onde apareçam pedestres inesperados, mas é praticamente impossível reconhecermos um motorista que esteja cansado, confuso, preocupado ou com muita pressa.

As atitudes têm muita influência no ato de dirigir, as quais incluem as atitudes dos próprios motoristas, dos responsáveis pelas operações de transporte e dos outros usuários nas estradas. As atitudes não podem ser vistas e reconhecidas da mesma forma que qualquer outro risco. Para ser um motorista cauteloso ou um bom gerente de motoristas, você precisa ter consciência dos efeitos que as atitudes podem ter na segurança dos usuários das estradas o tempo todo.

Precisamos aprender a lição de que podemos detectar perigos visuais, mesmo quando sabemos que podemos nos confrontar com perigos que nunca conseguiremos perceber. São os perigos imperceptíveis que aparecem nos relatórios de acidentes e incidentes no trânsito. Não é de surpreender que os motoristas mais experientes consigam evitar os perigos visíveis, sobrando para eles enfrentar os invisíveis, aqueles imprevisíveis que causam os tipos de acidentes comuns aos motoristas profissionais. O exercício intitulado Perceber (4.2) é direcionado a grupos observando fotografias paradas ou em movimento nas condições normais de trânsito nas estradas. Ele faz as pessoas pensarem na segurança ao dirigirem e ensina-os a entender o que seus olhos podem ver. Os motoristas profissionais geralmente podem ver a maioria dos muitos perigos em grande parte das situações do dia-a-dia. Os outros motoristas podem usar este exercício para treinarem melhor seus olhos. Ambos os grupos podem ser

O ato de dirigir com precaução ensina as pessoas a identificarem riscos não só nas estradas, mas também nas suas laterais. Nem todos os perigos podem ser percebidos de imediato, embora motoristas precavidos possam aprender a procurar indicações. Muitos perigos são difíceis de se perceber, embora você possa aprender a vê-los ou percebê-los, como por ex., as atitudes dos outros motoristas, motoristas cansados ou distraídos, a inexperiência no volante e as condições de uso do veículo. As análises dos acidentes mostram que os perigos “que não podem ser vistos”, principalmente os que se referem às atitudes dos motoristas, constituem a maior parte das causas. As pessoas podem ver e reconhecer o óbvio, enquanto os melhores motoristas vão mais longe, procuram os perigos invisíveis.

conscientizados das coisas que nunca conseguirão perceber – as atitudes e circunstâncias que envolvem os outros usuários das estradas – e serem levados a entender que esses são os fatores que têm maior probabilidade de causar-lhes problemas. É através das discussões que geralmente poderemos aprender a reconhecer até mesmo os riscos que são aparentemente invisíveis, tais como motoristas cansados, os que usam telefones celulares, ou aqueles que pensam que as estradas foram feitas só para eles.



Há outro veículo?



Condições de uma estrada no Canadá



Nas Filipinas



África do Sul, cena de um acidente fatal

3.0 Saber

O fato de sabermos reconhecer os riscos não é suficiente. Precisamos estar conscientes de que são as nossas próprias atitudes e as dos outros ao nosso redor que podem causar acidentes. As estradas são um ambiente de riscos, e como usuários delas, dependemos uns dos outros para minimizarmos os índices de risco. Além disso, todos os seres humanos cometem erros, o que é comum para os humanos, mas por geralmente pensarmos que estamos fazendo a coisa certa, acreditamos que isso não possa ocorrer conosco.

A confiança em excesso leva as pessoas a subestimarem os riscos, a acreditarem que são invulneráveis, e, conseqüentemente, tornarem-se complacentes com a situação. Porém, nem mesmo os melhores motoristas conseguem prever e controlar tudo nas estradas; dirigir é uma atividade inerentemente perigosa. Os motoristas mais precavidos aprendem a se verem como um dos problemas potenciais na estrada.

3.1 Quem é um motorista ruim?

Um motorista bom e cauteloso é um motorista calmo e reflexivo. Podemos melhorar a forma de dirigir quando refletimos profundamente sobre a possibilidade de algo estar nos incomodando ou estar dando errado enquanto estamos no volante. Pense se você poderia estar dirigindo melhor, como por ex., “Será que eu olhei pelo retrovisor o suficiente?” Ou: “Será que aquele motorista quer mesmo me incomodar? Será que eles estão num daqueles dias difíceis?”

Quando nós mesmos é que cometemos um erro, a tendência natural é culpamos as circunstâncias, porém quando vemos outra pessoa cometer um erro (apesar de nós mesmos também o fazermos), costumamos censurá-la. Se estivermos na pista errada, poderemos pensar: “As marcações das faixas não estavam nítidas” ou “A placa de sinalização era ruim”. Entretanto, ao vermos outro motorista usando a pista errada, pensamos que ele é idiota ou incompetente, mas não levamos em consideração que ele também poderia estar pensando que as marcações das pistas estavam ruins ou que não tinha visto a placa de sinalização. Costumamos recorrer à situação para explicar o ato de dirigirmos mal, mas quando se trata dos outros, achamos que eles são motoristas ruins mesmo.

Parece que não vemos necessidade de mudar nossas atitudes, afinal, as circunstâncias ou o ambiente é que são os alvos de nossas culpas. Ficamos furiosos e decepcionados com os erros dos outros por pensarmos que eles são estúpidos ou propositamente negligentes – “eles precisam mudar suas ações”. Na verdade, é preciso entendermos melhor o que acontece com os outros motoristas e também vermos o mundo através dos olhos deles. Lembre-se que, no final do dia, todos tentamos terminar o trabalho e chegar em casa com segurança.

O workshop (seção 4.3) leva as pessoas a pensarem mais nas mesmas e nas outras.

3.2 É sempre possível evitar acidentes mais graves

As pessoas costumam fazer distinção entre acidentes mais e menos graves. A verdade é que mesmo acidentes menos graves causam conseqüências significantes – a papelada do seguro, os atrasos, a irritação, a polícia, etc. Cada um de nós pode descobrir qual conseqüência deseja evitar com prioridade e trabalhar em cima do que pode ser feito para que isso se concretize (veja na seção 4.4). O fato é que, qualquer medida preventiva, se levada a sério, reduzirá as chances de haver acidentes com mais ou menos gravidade. A técnica de pedir para as pessoas anotarem suas intenções no papel e manterem-no dentro da carteira mostrou que os índices de acidentes foram reduzidos em até 50% na empresa de Correios da Suécia.

O workshop (seção 4.4) leva as pessoas a refletirem e escolherem as ações que podem evitar as conseqüências de quaisquer tipos de acidentes que possam ter de enfrentar.

3.3 Como saber quando você terá problemas

Todo motorista experiente já teve um dia de cão, um daqueles dias em que tudo que poderia ter dado errado, certamente deu, e para piorar o quadro, ao mesmo tempo. Essas ocasiões são propícias para que os acidentes aconteçam. Acontece que as pessoas estão acostumadas a tolerar as situações que geram pequenos problemas e acabam esquecendo-se de perceber quando as situações se agravam. A **Regra de 3** da ferramenta Corações e Mentes mostra uma maneira de entendermos quando os motoristas deveriam parar ao confrontarem-se com condições desfavoráveis ao longo do trajeto, e quando poderiam seguir sua viagem, se tomassem certas precauções específicas.

O workshop (seção 4.5) mostra de que maneira podemos compensar “esse dia de cão”. Quando se conta com a colaboração de ambas as partes, motoristas e supervisores/gerentes, fica claro para todos que existe consenso sobre quando é recomendável parar de modo que haja mais segurança durante a viagem.

4.0 Localizando-se: Passo a Passo

4.1 Início

- Selecione um grupo de 12 pessoas que tentarão melhorar sua habilidade de dirigir ou 12 supervisores/ contratantes que também estejam dispostos a melhorar o gerenciamento dos motoristas.
- Introduza Dirigindo rumo à Excelência como um tópico importante (pesquise os exemplos nos arquivos em Power Point, mas tome o cuidado de substituir as imagens pelas suas).
- Introduza Comportamento Seguro/ Modelo para Dirigir com Segurança.
- Examine as questões a seguir e escreva as respostas em um *flipchart*:
 - 1 O que significa dirigir bem? Dê exemplos específicos.
 - 2 O que significa dirigir mal? Novamente, dê exemplos específicos.
 - 3 Porque as pessoas em sua empresa dirigem sem cautela?
- Crie um "estacionamento" onde você anotará todos os tópicos e idéias dos participantes, embora você não possa usá-lo por enquanto. Deixe para usá-lo no exercício referente a Planejamentos.

Não é necessário fazer todo o workshop sempre. Se você conseguir identificar onde no Modelo de Comportamento Seguro os problemas são originados, você poderá começar com esse tópico e trabalhar da sua própria forma a partir daí.

Motorista bom	Motorista ruim	Porque ruim?
Faz inspeções	Excede o limite de velocidade	Pressão com o tempo
Está sempre atento aos perigos	Não faz previsões	Machão
Dirige com cautela	Não planeja	Não se importa
Respeita os sinais de trânsito	Exaurido	Muitas horas extras
	Usa telefone celular ao dirigir	

4.2 Ameaças à Segurança

Perceba

- Divida o grupo em dois, com o mesmo número de participantes (mínimo de 3 pessoas).
- Mostre uma fotografia em que haja a condução de veículo em situação normal, como se fosse vista através do pára-brisa (use fotografias locais).
- Os dois grupos deverão detectar tantos perigos quanto forem possíveis na fotografia. Aconselha-se que os participantes considerem todos os pontos de vista, por ex., aquele relacionado com os pedestres, os motoristas (Que perigos eles estariam vendo?)
- Liste os problemas em um *flipchart*. Verifique quem encontra mais situações de risco, para facilitar o processo. (A pontuação criará uma certa competição entre os grupos). Os grupos identificaram todos os perigos? Também identificaram as atitudes dos outros usuários das estradas? Você pode perceber todos os problemas potenciais?
- Quais são as causas dos acidentes? Que detalhes aparecem com mais frequência nos relatórios das ocorrências de acidentes, etc.? São Visíveis ou Invisíveis? Marque V ou I em cada explicação. Quais deles NUNCA são visíveis?

Quais são os problemas?	
Pedestres	✓
Obras na pavimentação das estradas	✓
Pneus carecas?	I
Chuva (escorregadio)	✓
Visão bloqueada	✓
Outros motoristas	✓
Usando telefone celular?	I

Exemplo: O motorista A está dirigindo em uma estrada com duas pistas de cada lado. Ele está na pista rápida quando percebe que há outro motorista (B) atrás dele, querendo ultrapassar. Ele não sabe há quanto tempo o motorista B está esperando para fazer a ultrapassagem.

4.3 Vendo a coisa por outro ângulo

Saber 1

- Divida o grupo em dois, com o mesmo número de participantes (Grupo A e Grupo B).
- Mostre a descrição de uma situação no trânsito/ na condução do veículo ao grupo (veja o exemplo no slide. Se precisar repetir o exercício, use exemplos diferentes).
- O Grupo A imagina ser o motorista A, e o Grupo B, o motorista B.
- Os dois grupos fazem uma lista com as explicações sobre as ações do motorista A.
- Escreva as explicações fornecidas pelos dois grupos no *flipchart*. Que tipo de explicações foram dadas? Eles atribuem ações à situação (S)? ou à pessoa (P)? Marque S ou P em cada explicação.
- Pergunte a todo o grupo a que tipos de problemas essas atitudes poderiam levar e o que eles podem fazer para evitá-los. Os membros deste grupo atuaram como o motorista A ou B? Será que o conhecimento que eles têm agora os auxiliará a serem mais cautelosos? De que forma?

O motorista A:	
Grupo A	Grupo B
A caminho da cidade	A não sabe para onde o outro vai
Ultrapassando outra pessoa	A está exaurido
B aparece rapidamente	A está impaciente
Não verificou os retrovisores	Ultrapassando outra pessoa

4.4 Acidentes menos graves também são muito ruins

Saber 2

- Quais são as consequências de qualquer acidente rodoviário, mesmo que se trate de um menos grave? (você não precisa ter passado por essa experiência para saber). Faça anotações em um *flipchart*.
- Procure por todas as consequências que possam estar relacionadas com acidentes graves. Em seguida, faça o mesmo com os acidentes menos graves. Há muitas diferenças entre as consequências de ambos?
- Peça para cada participante pensar em qual seria a pior consequência de um acidente menos grave e o que poderia ser feito para evitá-lo. Questione, com base na viabilidade, as coisas que as pessoas dizem que vão fazer, como por ex., de que maneira você poderá ter mais segurança. Peça, em sigilo, para cada participante anotá-las em uma folha de papel de modo que possa carregá-las consigo.

Consequências de um acidente

	Acidente mais grave	Acidente menos grave
Fatalidade	1	0
Ferimentos	1	1
Prêmio de seguro	1	1
Custo do conserto	1	1
Inconveniência	1	1

A regra de 3 mostra uma forma de administrar viagens que propicia consciência situacional para ser compartilhada entre os motoristas e seus supervisores.

4.5 Regra de 3: consciência situacional

Saber 3

- Peça exemplos de viagens que os participantes fizeram em que não havia a segurança necessária, mas que acabaram fazendo mesmo assim.
- Se eles tiverem exemplos, pergunte-lhes porque continuaram a viagem.
- Pergunte para todo o grupo: Quais são os principais fatores que geram dificuldades? Peça para eles pensarem neles mesmos, nos veículos, nas pressões do trabalho, etc.
- Discuta quais desses fatores, se existirem, que os levariam radicalmente a ter de parar: "sinal vermelho".
- Introduza a regra de 3. Há fatores na lista que são considerados "sinais amarelos"?
- Outros participantes se lembram de alguma viagem que fizeram em que depararam com 3 ou mais sinais amarelos? Conseguem dar seus nomes? Eles poderiam ter feito algo para que um ou dois sinais amarelos fossem alterados para a cor verde, assim haveria segurança para dirigir novamente?

O que causa dificuldades?

Condições das estradas
Horas de pico
Chuvas fortes
Clientes impacientes
Fadiga
Manutenção
Atrasos

4.6 Como planejar a condução de veículos com segurança

Planeje

- Quais são os riscos e problemas envolvidos na condução de veículos que apareceram durante o uso das ferramentas diferentes? Escreva-os no *flipchart*. Lembre-se de verificar o espaço denominado "estacionamento" que foi mencionado no item 4.1
- Identifique juntamente com o grupo qual problema específico, eles, no papel de motoristas, podem solucionar da melhor forma. Marque este problema na Folha de Planejamento de Condução de Veículo com Segurança.
- Busque possíveis ações para trabalhar esse problema.
- Discuta e responda as seguintes perguntas:
 - Quem fará isso?
 - Vai funcionar? Terá continuidade ou será deixado de lado rapidamente?
 - O que os outros grupos precisam fazer para que funcione?
- Certifique-se de passar as ações que foram discutidas aos supervisores e aos gerentes responsáveis pela segurança no volante.

O workshop Balanceando riscos do item 5.3, na página 8, é um exercício de planejamento direcionado especificamente aos supervisores

Planejamento da Segurança na Condução de Veículos

Problema

Fadiga

Ação

Parar a cada 2-5 horas

Quem fará isso?

Os motoristas

Vai funcionar?

Sim

Por que não?

Pressão das outras pessoas

O que mais é necessário e por parte de quem?

Motoristas

Todos deveriam estar conscientes

Supervisores

Planejar intervalos de descanso

Gestores

Mostrar comprometimento com as pessoas

Shell

Auditoria

Quando será feito?

A partir de agora

Analisado?

em 4 semanas

Outubro 2004

Direitos Autorais: SEP-B.V.

4.7 Fórum de Segurança dos Motoristas

Veja o item 6.0 para mais detalhes

- Faça reuniões regulares (mensais ou quinzenais) com os (representantes das empresas contratantes) dos motoristas e com um gerente senior de logística da sua empresa.
- Aborde e esclareça apenas os tópicos relacionados com segurança, e não os termos e condições.
- Escolha 3 itens para serem melhorados.
- Forneça informações sobre o progresso dos fóruns anteriores.
- Análise todas as ações dos intervalos de tempo especificados no fórum.

5.0 Planejamento

5.1 Planeje medidas de segurança na condução de veículos

Uma vez que os problemas sejam identificados, é possível planejar medidas para solucioná-los. A melhor forma é contar com o apoio das pessoas para se atingir os melhoramentos que envolvem as pessoas em situações de risco. Uma das formas mais rápidas para se perder a batalha é acreditar que o fato de aumentar a consciência dos motoristas sobre os perigos que podem vir a enfrentar seja suficiente, deixando de solucionar os problemas organizacionais. Isso ou o simples fato de dizer aos funcionários o que fazer aponta para a falta de comprometimento gerencial. Portanto, é essencial que, quando se pretender planejar formas de melhoramento, todas as pessoas envolvidas nele se identifiquem e se comprometam com o seu planejamento.

Em muitos casos, os melhoramentos simples que levam ao desempenho melhorado dos motoristas necessitarão de ações e dos seus supervisores, dos serviços do contratante e da empresa operadora. Por exemplo, No caso da fadiga, não basta dizer aos motoristas para pararem quando estiverem cansados, ou simplesmente estabelecer critérios para serem seguidos. Os motoristas geralmente dirigem dentro de um contexto comercial que é criado por pessoas que não estão na estrada, de acordo com a vontade dos seus supervisores diretos ou dos seus clientes. O exercício de planejamento obtém melhores resultados se contar com a colaboração de alguém que esteja realmente comprometido com as mudanças e que esteja disposto a pô-las em prática juntamente com as pessoas que podem implementá-las, por ex., um gestor de logística da empresa operadora que seja responsável pela área de segurança dos motoristas.

Finalmente, todo planejamento precisa ser acordado, documentado e verificado para certificar-se de que é específico, verdadeiro e mensurável, mostrar que apresenta conformidade e controle do tempo. Portanto, é preciso haver acordo em relação a quem fará o que, quando e como, e quando o progresso será avaliado.

5.2 Balanceando os riscos do negócio

A gestão requer o estabelecimento de prioridades. Para reduzir os custos, pode-se usar veículos com preços mais acessíveis, pagar



menos aos motoristas ou cortar os custos de manutenção. No entanto, cada uma dessas opções acabam gerando outros riscos; os veículos precisam ser substituídos com mais frequência, os motoristas talvez tenham de procurar um emprego extra que acaba levando-os à fadiga, os veículos poderão quebrar mais frequentemente tornando os clientes furiosos e que pode resultar na perda de contratos.

Quando o assunto for a segurança nas operações que envolvem a condução de veículos, é importante sabermos que reduzir certos riscos, na verdade, aumenta outros. Sempre haverá metas conflitantes no que diz respeito às grandes e complexas operações de trânsito; você poderá pensar que a principal tensão está entre a lucratividade e a segurança. Dirigir mais devagar é mais seguro, porém aumenta as chances de não cumprir certas metas comerciais, principalmente se houver algum problema durante a viagem que possa levar à perda de um contrato. Dirigir em rodovias menores, porém em más condições, pode acelerar a viagem. Consequentemente, haverá aumento nos custos devido à manutenção dos veículos. Não podemos esquecer que apesar de alguns veículos parecerem ser mais atraentes (por ex., os utilitários, ou outros por proporcionarem uma carga útil maior), estão sujeitos a tombar em certas condições por terem maior centro de gravidade. O bom planejamento ajudará a combinar as metas múltiplas para assegurar que o que é bom para a segurança, também é para os negócios. Os motoristas e os supervisores devem saber que podem contar com a ajuda dos gestores para a tomada de decisões acerca da segurança nas operações.

As ferramentas nas páginas centrais são apropriadas tanto para os motoristas quanto para os supervisores, contratantes dos serviços e gestores. O exercício extra sobre o balanceamento de riscos referentes à parte de planejamento do item Modelo de Comportamento Seguro (página 2) por lidar com o planejamento de prováveis riscos e com a priorização de metas.

5.3 Balanceando Riscos

- Examine os riscos que os motoristas enfrentam em seus trabalhos (veja também o exercício 4.1). Liste-os em um *flipchart*.
- Relacione os riscos em cada uma das quatro categorias: risco para: Você mesmo, Outros usuários rodoviários, a Empresa, o Meio-ambiente.
- Introduza a idéia que diminuir alguns desses riscos pode aumentar outros. Exemplifique.
- Crie com o grupo tantos pares de riscos quanto possível, com duas idéias conflitantes (*trade-off*) em cada par. Exemplo: a redução de um risco implica no aumento de outro. As metas conflitantes sempre estão presentes na administração de uma organização complexa.
- Peça para os participantes pensarem quais seriam as conseqüências ruins de um risco e de outro. Eles conseguem equilibrar esses riscos? De que modo? Eles precisam da ajuda de outra pessoa para esse tipo de decisão?

Ação: Futuramente, se necessário, os supervisores poderão comunicar suas incertezas com seus gestores a fim de serem aconselhados em relação à qualquer decisão que envolva as duas idéias conflitantes: lucro x segurança.

Workshop de Planejamento para supervisores

6.0 Aja/ Continue mantendo as boas ações

Uma descoberta importante encontrada na pesquisa global foi a de que os motoristas sentem que a demanda de trabalho pode comprometer sua segurança. Se os motoristas pretendem levar a segurança a sério, é necessário que haja um compromisso verdadeiro e sustentado por parte dos gestores. Uma forma para se atingir isso é através da realização de fóruns com os Motoristas.

Fórum dos Motoristas

Segundo muitos motoristas, suas palavras não são ouvidas. Por essa razão, recomendamos as reuniões do Fórum dos Motoristas a seguir:

- 1) As pessoas responsáveis pelos contratos devem realizar reuniões abertas com regularidade para todas as empresas contratantes e para os funcionários da empresa operadora.
- 2) A reunião deve contar com a participação de um representante do motorista de cada empresa contratante, um representante dos motoristas da empresa operadora (se houver), e do principal gerente senior de logística da empresa que seja responsável pela área de segurança na condução de veículos. No entanto, o encontro deveria ser aberto a quaisquer pessoas que seja responsável pela área de segurança que tenham interesse em participar. Recomenda-se explicitar as opiniões durante as reuniões que possam levar à demissão dos motoristas ou comprometê-los em seu local de trabalho.
- 3) As reuniões deveriam abordar temas originários de relatórios de incidentes/ colisões ou outros que aparecem nas ferramentas desta brochura, como esquema de distribuição trabalho, fadiga e excesso de trabalho. Os representantes de cada empresa deveriam ter a oportunidade de expor abertamente suas opiniões.
- 4) Sempre que possível, deixe que os motoristas escolham os temas, o que lhes permitirá retomar o assunto relacionado à segurança e inseri-lo em outros tópicos que considerarem prioritários.
- 5) Quaisquer sugestões que surgirem nas reuniões devem ser informadas às empresas contratantes e operacionais através dos canais organizacionais usuais. As soluções deveriam ser inseridas nos planejamentos de SSMA de todas as partes envolvidas e nas reuniões sobre segurança, se forem apropriadas. Também precisam ser levadas ao conhecimento dos contratantes. É muito importante que as fontes das sugestões não sejam reveladas a ninguém fora do Fórum dos Motoristas para que estes não se sintam pressionados e intimidados. O propósito das reuniões não é o de censurar, mas sim, de ser um fórum para a discussão de sugestões de melhoramentos.
- 6) Escolha três coisas para fazer. Como serão feitas? Para quando? Por quem? Conclua pelo menos um ponto de ação por mês
- 7) O retorno das informações sobre o progresso dos tópicos discutidos devem ser passadas especialmente para os motoristas com regularidade, por ex., o progresso de um tema pode ser trazido para discussão em cada Fórum dos Motoristas. É importante retornar as informações para mostrar às pessoas que as coisas estão acontecendo e que continuarão sendo.

Alerta de saúde

Se você não puder contar com a presença do gerente senior de logística da empresa, é melhor cancelar a reunião e reportar o fato ao gerente de linha. Às vezes os contratantes sentem a necessidade de que os representantes de suas empresas participem dessas sessões. A experiência tem mostrado que os representantes de SSMA dos contratantes são os melhores nesse caso, por ajudarem a manter o foco da discussão voltado para assuntos relacionados à segurança. Deixe bem claro que o fórum é para tratar de assuntos relacionados à segurança, e não de outros problemas como pagamentos e suas condições, a menos que interfiram diretamente na segurança.

Ações do Fórum dos Motoristas

Ação 1
Certifique-se de que os supervisores da contratante programem intervalos de descanso para combater a fadiga

Como será feito?
A gestão da shell deverá:
- analisar as instruções
- executar as auditorias que como haviam sido prometidas
- inserir a requisição no contrato

Quem fará isso?
Eu - gerente de logística da shell

Quando será feito?
Instruções - imediatamente
Auditoria começando em 2 semanas
Análise da renovação do contrato

Analisado?

Outubro 2004

Direitos Autorais: SIEP B.V.

Dicas para o sucesso do fórum dos motoristas

- Ouça o que os motoristas dizem, são eles que realizam o trabalho e sabem qual é a melhor forma de se conduzir as reuniões. São peritos e freqüentemente fornecerão sugestões inteligentes para melhorar a segurança.
- Este processo deve ser conjugado com o *workshop* Balanceando Riscos (exercício 5.3). Geralmente são os motoristas que fazem esse balanceamento para seus gerentes e clientes.
- Os dois *workshops* visam minimizar as pressões sobre os motoristas, que são originadas por metas organizacionais conflitantes.
- Continue dando retorno de informações sobre o progresso alcançado, mesmo que seja pequeno, apenas para manter o fórum vivo.

7.0 Gerenciamento das Operações de Transporte

O gerente de operações de transporte carrega muita responsabilidade no que diz respeito à segurança, que pode se relacionar a uma operação de mercadorias de grande porte ou mesmo um gerente ou supervisor que tem motoristas sob sua responsabilidade para transportarem pequenas mercadorias ou simplesmente para irem e virem dos locais de trabalho. Esta responsabilidade não envolve apenas a segurança das pessoas dentro do veículo, como também a segurança daquelas fora dele. Um gerente que coloca um motorista em situação de risco não pode esperar que o mesmo resolva todos os problemas que poderão surgir depois.

Há três que constituem o gerenciamento seguro de transportes:

- Criar condições seguras para as operações, como por ex., não distribuir tarefas impossíveis de serem cumpridas, escolher rotas com baixa exposição a riscos, etc.
- Exercer controle sobre os motoristas, pensando no bem-estar deles.
- Criar expectativas muito claras para ambos, a gerência e os motoristas. Como exemplo, veja os padrões da organização dos Produtores de Gás e Óleo na caixa abaixo.

Padrões da organização dos Produtores de Gás e Óleo

As operações de transporte seguras dependem de padrões claros e efetivos. Esta seção tem como finalidade auxiliar os operadores a implementar dois deles, o Sistema Integrado de Monitoramento de Veículos e o Gerenciamento de Jornada. O padrão da organização dos Produtores de Gás e Óleo é um exemplo de modelo que abrange:

1. Cintos de segurança
2. Treinamento para Motoristas e Qualificação
3. Sistema Integrado de Monitoramento de Veículos
4. Telefones Celulares e Dispositivos de Comunicação Bidirecional
5. Procedimentos de Gerenciamento do Trajeto da Viagem
6. Abuso de substâncias
7. Especificações dos Veículos

Duas abordagens sustentam esses itens do padrão. Uma é o Gerenciamento efetivo do Trajeto da Viagem, a outra é um tipo de sistema integrado de monitoramento de veículos para gravar tudo o que acontece durante a viagem na estrada. Os workshops desta seção são destinados especificamente à gerência, inclusive aos gerentes e supervisores de contratos e contratantes da empresa. O objetivo é convencer essas pessoas que o Gerenciamento do Trajeto da Viagem é muito mais do que uma obrigação contratual – você iria querer tê-lo de qualquer forma

por causa dos benefícios comerciais que ele oferece. Esse sistema oferece muito mais do que uma simples “espiada” no que acontece com os motoristas durante a viagem.

7.1 Gerenciamento do do Trajeto da Viagem

O gerenciamento do trajeto da viagem, que envolve tudo o que acontece durante uma viagem, é, na verdade, um registro do processo completo de planejamento. Uma das vantagens do gerenciamento do trajeto da viagem é que você pode ficar sabendo quando alguém se perdeu, foi seqüestrado, etc. Com ele, você também pode pensar melhor nas soluções dos problemas, como enviar grupos de busca ao local, por exemplo.

O grupo examina minuciosamente o que precisa ser decidido em termos de gerenciamento do trajeto da viagem – estabelecer as rotas, selecionar veículos e motoristas, estipular os horários de partida e chegada. Em seguida, o grupo discute as vantagens de se ter essas informações (se para eles mesmos, para seus clientes, etc.).

O grupo é dividido em dois: um subgrupo faz uma lista com argumentos explicando porque essas informações não precisam ser registradas, enquanto o segundo subgrupo faz uma lista com as vantagens de se ter essas informações disponíveis.

O grupo debate se as vantagens superam as desvantagens.

Lança-se a pergunta: Será que faríamos isso mesmo se o Gerenciamento do Trajeto da Viagem não fosse um dos requisitos do contrato?

7.2 Sistema Integrado de Monitoramento de Veículos

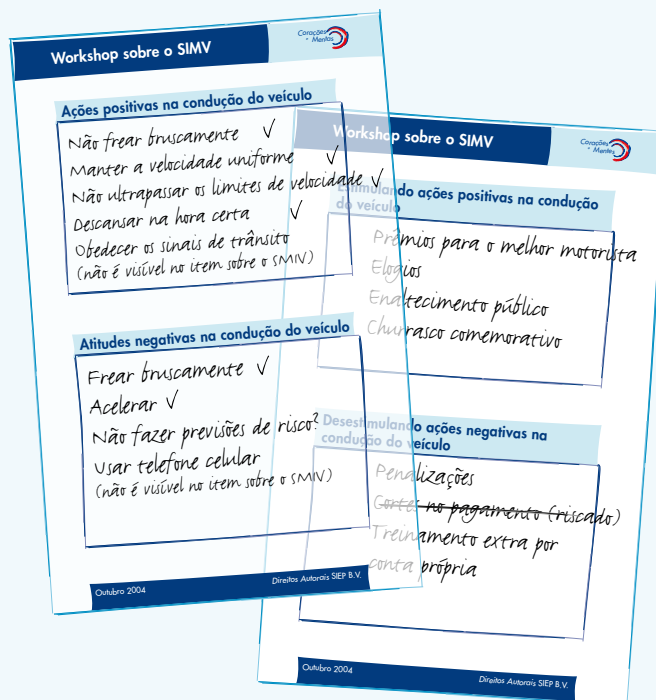
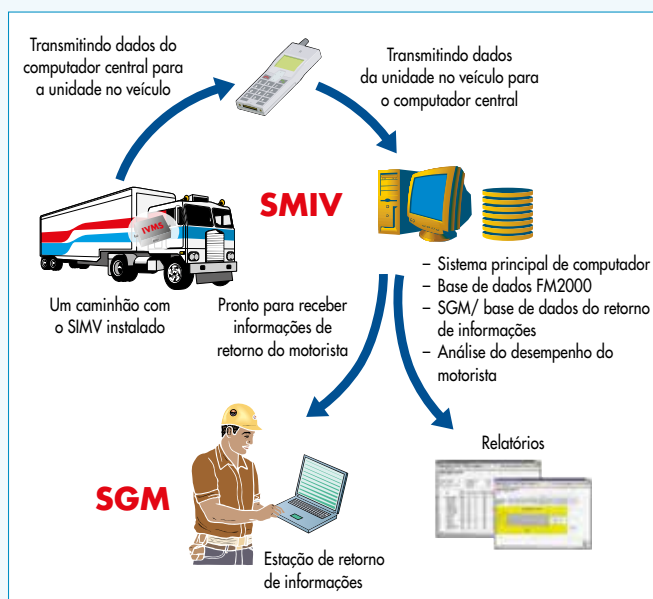
Dirigir é provavelmente a atividade de maior risco que os funcionários exercem e que, freqüentemente, a sua parte mais crítica, a da viagem em si, não é supervisionada. Por termos menos controle sobre as pessoas enquanto dirigem, precisamos conquistar seus corações e mentes no que diz respeito à segurança. Um auxílio para isso seria usar algo que lembrasse o fato, como por exemplo, colocar um supervisor para acompanhar o motorista. O SIMV pode nos dar muitas informações sobre como alguém dirige. O problema é que pode ser usado indiscriminadamente, simplesmente para penalizar alguém pelas possíveis falhas na condução do veículo. Este *workshop* visa elucidar como o SIMV deve ser usado, identificando os benefícios de segurança que ele pode criar.

O SMIV também pode auxiliar:

- na redução da quilometragem (experimentos mostram uma redução de 20-30% nas frotas com veículos leves) – a redução no custo e a exposição às situações de risco caminham juntas.
- na redução dos custos de manutenção (devido ao uso menos intenso do veículo e ao número menor de acidentes com condução menos agressiva).
- na diminuição de penalidades aplicadas pelos órgãos de trânsito (condução menos agressiva).
- na investigação do acidente (pode detectar o processo de tudo o que ocorreu durante a viagem até o momento do impacto).
- na redução do consumo de combustível.
- a ressaltar assuntos relacionados com treinamento, como o uso indevido das marchas.
- a estimular a segurança ao longo das jornadas

Workshop dos Gerentes

1. Se necessário, use o gráfico para entender o que o SIMV e o SGM (Sistema de Gerenciamento do Motorista) significam.
2. Quais ações na condução de veículos são desejáveis? É provável que já as tenha visto no *warm-up* (seção 4.1).
3. Quais ações são inapropriadas no ato da condução?
4. Identifique quais deles podem ser encontrados no SIMV (provavelmente as encontre).
5. Peça para os gerentes circularem as três ações mais desejáveis e as três mais indesejáveis, discutirem de que modo estimulariam os três desejáveis e desestimulariam as três indesejáveis. Em seguida, faça-os refletir sobre os motivos que levariam os motoristas a fazer a coisa “certa” – medo de serem punidos, sua própria segurança, competição para ser o melhor motorista, etc.
6. Peça para os gerentes listarem outras vantagens (comerciais, organizacionais) através do uso dos dados apresentados no SMIV (veja os exemplos da caixa).
7. Pergunte aos gerentes o que eles fariam para monitorar as ações desejáveis e indesejáveis (discussão livre).
8. Encerre a discussão pedindo para que cada gerente comente se usaria o SIMV em suas próximas viagens com outros clientes.



Dirigindo Rumo à Excelência

Manter uma grande empresa como a Shell funcionando é realmente uma tarefa trabalhosa. Diariamente, em todo o mundo, milhares de veículos motorizados transportam materiais e pessoas em navios petroleiros, caminhões, carros e ônibus. Parte dessas atividades têm como destino lugares inóspitos e, muitas vezes, perigosos. Infelizmente, acidentes no trânsito matam mais do que qualquer outro fator, por a condução de veículos ser uma atividade que é freqüentemente executada pela maioria dos funcionários de empresas e de contratantes, no papel de motoristas ou de passageiros.

Na maioria das vezes, os veículos são usados em estradas públicas, longe das organizações. Diferente de se dirigir em um local como uma refinaria ou um depósito, onde há o controle da organização, em uma estrada aberta, o motorista se encontra sozinho para administrar todo o trabalho. Quando a segurança nas estradas passa a ser um grande desafio em um país, também passa a ser um grande problema para a empresa que opera nesse país específico. Em 2004, a Organização Mundial da Saúde relatou que os acidentes no trânsito causam diretamente cerca de 1.2 milhões de mortes e 50 milhões de lesões por ano.

Apesar de esses números serem assustadores, é importante lembrarmos que por trás dessas estatísticas terríveis, encontram-se as histórias reais de vidas humanas. Todo acidente de trânsito acontece com alguém como você, que tem uma vida para ser vivida, uma família para cuidar, um futuro à sua espera. As conseqüências dos acidentes no trânsito chegam a ser

devastadoras. Na Shell, levamos cada acidente a sério, fazemos o possível para minimizar seus riscos e manter a segurança dos nossos motoristas e de seus passageiros. Promovemos a responsabilidade corporativa com o intuito de mostrarmos melhoramento contínuo no nível de excelência de nossos motoristas.

O propósito desta brochura é o de levar os motoristas e seus supervisores/gerentes a refletirem sobre as principais causas de acidentes de trânsito, tais como pressão de trabalho, horas excessivas de trabalho, pouca manutenção e rodovias perigosas. Todos têm um papel para desempenhar. Não é muito prudente deixarmos a questão da segurança somente sob a responsabilidade do motorista quando for necessário, pois as estradas, as condições no trânsito e o próprio veículo podem contribuir para que ocorra um acidente. Em vez disso, é preciso haver um engajamento total entre os supervisores e a gerência ao se criar um ambiente seguro para os motoristas.

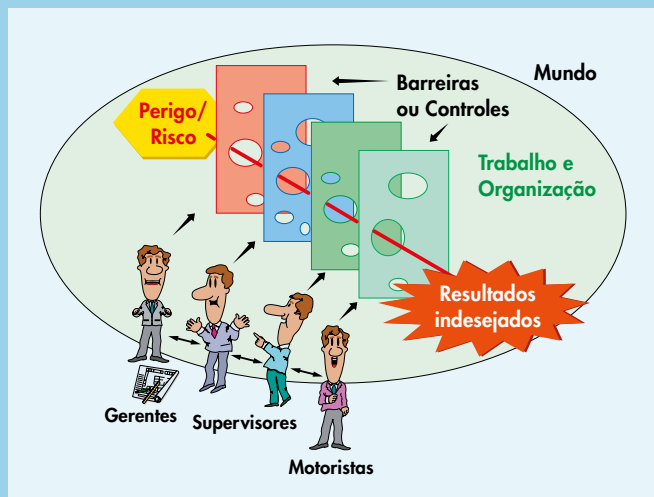
Questões importantes a serem consideradas:

- Por que as coisas estão dando errado?
- Qual o ponto de ligação entre os problemas e suas principais causas?
- O que os motoristas podem fazer para melhorarem a segurança ao dirigirem?
- O que os supervisores e gerentes podem fazer para melhorarem a segurança de seus motoristas e contratantes?

Os *workshops* desta brochura visam criar a consciência dos problemas mais sérios que são encontrados nas estradas (como as atitudes dos motoristas) e desenvolver formas práticas para se obter melhoramentos que possam reduzir efetivamente os riscos nas estradas.

Para mais informações, por favor visite
www.energyinst.org.uk/heartsandminds

O grupo Corações e Mentes agradece as empresas e seus funcionários dos respectivos países pela ajuda na pesquisa e desenvolvimento desta ferramenta: Canadá, Dubai, Irlanda, Malásia, Holanda, Nigéria, Oman, Filipinas, Rússia, Singapura, África do Sul, Tailândia.



O logotipo da Corações e Mentes™ é uma marca registrada do grupo Shell que só pode ser usado mediante a permissão escrita de SIEP, EPS- HSE. Os documentos que utilizam esta marca registrada foram verificados com precisão e efetividade.

Esta brochura, que foi desenvolvida por SIEP B.V. para ser usada pelas Empresas do Grupo Shell, também está disponível para terceiras partes. SIEP B.V. não se responsabiliza por quaisquer conseqüências do seu uso.