

COMPORTAMENTO SEGURO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A MELHORIA CONTÍNUA¹

Luis Carlos Carvalho Moraes²

Marcus Vinicius Zulzke³

Luiz Antonio dos Santos⁴

Fatima Aparecida Cardia⁵

Resumo

O Comportamento Seguro é um item gerenciável. Nós queremos mostrar que o Programa Comportamento Seguro é uma ferramenta moderna de gestão, que contribui para melhoria continua do ambiente de trabalho tanto no aspecto de segurança como no aspecto ambiental, e consequentemente na qualidade e na produtividade. O trabalho consiste no treinamento de pessoas para fazerem observações sobre elas mesmas e dos colegas de trabalho com cuja intenção é de fortalecer as ações preventivas, procurando sempre uma atitude segura, para reduzir os acidentes com vítimas, acidentes sem lesão ou incidentes. São usadas planilhas pelos observadores que anotam os pontos críticos, e depois dão retorno ao observado. Obtivemos excelente resultado da aplicação do Programa Comportamento Seguro, em área piloto da nossa empresa, o Centro de Distribuição.

Palavra-chave: Comportamento; Gestão; Seguro; Segurança.

SAFETY BEHAVIOR: ONE MANAGEMENT TOOL TO CONTINUOUS IMPROVEMENTS

Abstracts

Safe Behavior is item manageable. We want to show that the Safe Behavior Program is a modern tool of management, that contributes to the continuous improvements such in a workplace like in the aspect of safety, in environment aspect, and also on quality and on productivity. This research consists in training of people to make comments on themselves and other partners with intention to fortify the preventive actions; wanting always safe attitudes to reduce the accidents with victims, accidents without injury or incidents. Observers have used one specific application to write down the critical points, and later they give return to the observed partner. We got excellent result of the application of the Safe Behavior Program in chosen area of our company, Distribution Center Department.

Key-words: Behavior; Management; Safe; Safety.

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Medico do Trabalho – Villares Metals S.A.*

³ *Engenheiro de Segurança do Trabalho - Villares Metals S.A.*

⁴ *Técnico de Segurança do Trabalho - Villares Metals S.A.*

⁵ *Psicóloga do Trabalho - Villares Metals S.A.*

1 INTRODUÇÃO

O comportamento é a parte visível de uma postura, são as ações e atitudes observadas. Por ser consequência de uma série de fatores condicionantes, determinantes ou desencadeantes, sofre restrições ao seu gerenciamento direto.

A primeira restrição ao gerenciamento do comportamento vem do fato de trabalharmos “automaticamente”. Nossos sentidos captam continuamente incontáveis informações do ambiente, as quais se forem todas processadas, tornariam muito difíceis nossas ações, além de extremamente cansativas, qualquer um pode imaginar o quanto é desgastante dirigir à noite, com chuva, por uma estrada que não conhecemos. Como primatas, sobrevivemos às ameaças por que agimos antes de pensar, já que nossos reflexos são imediatos. É bem conhecido este fato, um exemplo comum está nas atitudes que temos quando surpreendidos; muitas vezes damos um salto, antes mesmo de entender que se tratava de uma simples folha que se desprende da árvore. Há, portanto uma hierarquia de respostas, do reflexo ao ato pensado.

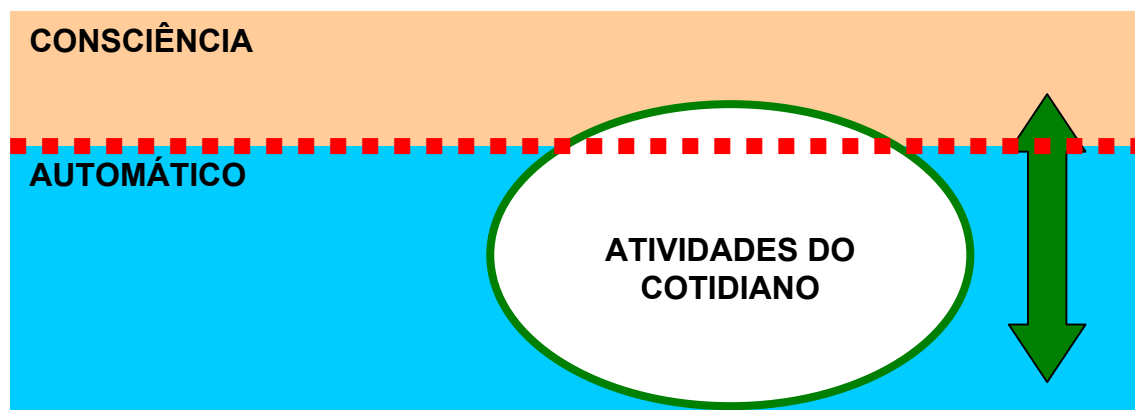


Figura 1- Hierarquia de respostas

É difícil deixar de admirar a complexidade do equipamento cerebral humano, principalmente no que se refere a sua capacidade de adaptar seus diversos centros processadores às situações. Temos a capacidade de desenvolver respostas instintivas mais adequadas, e programar quais os sinais que devem, ou não ser levados para as instâncias de processamento superior. Note bem; apesar de existir um programa Standard este pode sofrer várias alterações, no módulo de segurança, tornando-se melhor adaptado aos riscos presentes no dia a dia da produção.

Entretanto duas considerações importantíssimas devem ser feitas:

- O ser humano está permanentemente ligado ao meio externo, e capta absolutamente tudo, mais pelos olhos, que pelos ouvidos (é lógico, pois “mentimos mais com palavras, que com atos), por isso é tão fundamental a clareza coerência e constância”.

Observe a seguinte situação:

- Um colega novato observa que o supervisor vem falar alguma coisa a um colega mais antigo, e este está sem os óculos de segurança. Observa também que o chefe dá algumas instruções, pergunta alguma coisa, mas não faz referencia ao correto uso do equipamento de proteção individual.

Acreditar que o novato já aprendeu tudo; é ser igual à maioria das empresas, fala-se muito sobre segurança, mas na verdade isso é secundário. O que dizer então de algum mau exemplo do próprio líder? O chefe desferiu um golpe terrível sobre todo o

esforço coletivo em prol da segurança! Demonstrou com atos, o que de fato tem valor naquele setor, e será esta a mensagem retida.

Se perguntarmos para alguém o porquê possui hábitos higiênicos, por exemplo, certamente responderá algo do tipo: “porque faz bem à saúde”, o que não é toda a verdade!

Que faz bem à saúde, ela veio a aprender bem depois de haver adquirido um hábito que só ocorreu por que alguém de modo claro, coerente e constante o estimulou para este comportamento, até que ficar permanentemente gravado.

O saber é muito importante para manter um hábito adquirido, mas é insuficiente para criar um tipo de comportamento. Atos (imagens) valem mais que palavras. Espera-se que o responsável pelo empregado incentive com atos visíveis, o comportamento seguro e coloque obstáculos às más práticas de segurança, iniciando pela identificação de onde e como a prática segura não é a mais fácil, rápida e confortável (nos casos onde coincide a facilidade com a segurança, geralmente não há problemas; todos apresentam tendência natural para fazer “o mais fácil”, já o “certo” é outra história).

Cada um destes pontos deve ser analisado, visando sua modificação para coincidir praticidade e segurança, facilitar as práticas seguras e dificultar as modalidades de trabalho criativas. As pessoas só contornam um obstáculo quando desviar for mais fácil que pular.

O empregado deve sentir que é compensador trabalhar de forma segura, e desvantajosa não fazê-la por isso, enfatizar sempre as vantagens de trabalhar com segurança:

Tabela1. Vantagens do trabalho seguro

Trabalho seguro (ganha alguma coisa)	Trabalho inseguro (perde-se algo)
Segurança pessoal	Ferimento, seqüela, morte.
Registros positivos em prontuário (potencial para promoção)	Reputação negativa Perda do lazer
Tranquilidade	Medidas disciplinares
Harmonia na equipe	Ambiente desfavorável
Reconhecimentos	Prejuízos, piora dos resultados.

Tentar eliminar os obstáculos, desvantagens ou problemas relacionados ao trabalho seguro, e neutralizar qualquer vantagem ou satisfação associada ao trabalho inseguro. Além disto, um líder não pode deixar de:

- Explicar sempre porque uma tarefa deve ser executada daquela forma.
- Elogiar e solicitar reconhecimento formal.
- Estimular a participação.
- Identificar práticas inseguras e corrigir.
- Não tolerar comportamentos inadequados.

Comportamento inseguro, nem sempre significa má conduta, há aqui uma diferença sutil, mas fundamental, muitas vezes ao empregado não é dada a mínima chance de opção. São os casos das falhas humanas, onde não há como esperar algo diferente do arriscado; exemplificando:

Tabela2. Falhas e bloqueios

Falhas humanas;	o bloqueio deve ser:
Falha por não saber o que ou como fazer	Melhoria na comunicação Regras de trabalho / lacres
Falha por incapacidade	Treinamento / Reciclagem
Falha por inaptidão física ou mental	Seleção / Reestruturação Eliminar a fadiga e fatores estressantes
Falha ergonômica ou inadequação de equipamento	Análise e correção ergonômica, Bloqueadores de ação

Não há como responsabilizar o empregado por falhas administrativas, planejamento ou processo, pelo simples fato de que este não possui autoridade sobre eles. Nestes casos cabe a responsabilidade, como está claro na política, à chefia, cujo papel é garantir, naquilo que lhe compete, o ambiente seguro e a manutenção do grupo em ótimas condições operacionais.

As medidas disciplinares só têm cabimento nos casos de comportamento inadequado voluntário, na má conduta. Deve ser um balizador de ações, nunca um instrumento de vingança ou coisa parecida, isto é, a punição deve ser claramente conhecida, proporcional à infração e sempre aplicada de imediato a qualquer pessoa que transgrida uma regra divulgada.

Para fixar a idéia do comportamento seguro algumas verdades, freqüentemente ditas:

- Para não se acidentar as pessoas devem trabalhar conscientes;
- Ninguém melhor que o empregado da função para conhecer os riscos de uma tarefa;
- Quanto mais experiência na função menos a possibilidade de acidentes.

A primeira fase é impossível, pois a crítica e o bom senso fazem parte da esfera da consciência e, não se trabalha de maneira consciente, na maior parte do tempo, e sim de forma automática, como dirigir, trabalhamos por reflexos, e se ocorrem acidentes são porque o nosso condicionamento não contempla o item segurança. A Segunda fase, na realidade deveria ser ninguém melhor que o operacional da função para dar um “jeitinho” de ganhar tempo ou poupar esforços mesmo que de forma insegura. Na realidade isto é uma tendência normal do ser humano. Finalmente, a terceira afirmativa é falsa, e fica obvio quando verificamos os casos de negligência aos riscos, principalmente nos profissionais mais experientes (aqueles que fazem o serviço “de olhos fechados”).

As pessoas apresentam um bom comportamento durante um determinado período; que vai do fim do aprendizado até o início das “melhorias” no trabalho, fase em que o operador julga ter total domínio do equipamento, que sem qualquer juízo de valor, pode significar confiança o suficiente para tentar “tirar” a produção, em condições não favoráveis.

No processo educativo, devemos seguir esta mesma lógica, mas de modo mais profundo e sistemático.

1.1 Objetivo

Aprofundar o conhecimento sobre os fatores determinantes das ações ou omissões, e desta forma propor e implementar controles eficazes no bloqueio dos acidentes de origem comportamental, bem como estimular o comportamento seguro.

A primeira questão que nos ocorre é o porquê de tal ou qual atitude ou decisão, será que o acidentado queria se machucar, ou ferir outros?

Obviamente não! Mas como explicar, depois de tantas vezes repisado o tema da segurança, que pessoas se coloquem junto ou sob cargas suspensas, tentem ajustar ou limpar máquinas em movimento, “improvisar” ferramentas ou mesmo desativar deliberadamente proteções ou dispositivos?

Diversas vezes detectamos a indisponibilidade dos meios adequados, falta de preparo do operador, falhas de manutenção, procedimentos inexistentes ou mal elaborados ou mesmo baixa supervisão. Explica, mas não justifica o fato do operador colocar-se em situação de risco. Há algo mais a ser considerado nos determinantes da decisão; motivações ocultas ou nem tão escondidas assim, subjazem ao ato: pressa, preguiça, arrogância, ignorância, presunção, negligência e outras posturas pouco louváveis, bem como o desejo “cego” e obstinado de cumprir um determinado objetivo são tão humanos quanto presentes em todos nós, principalmente se há incentivo explícito ou velado da chefia.

2 COMPORTAMENTO, UM ITEM GERENCIÁVEL

Os riscos de origem comportamental são identificados e ponderados, a partir da “variável” exposição (do empregado) aos agentes potencialmente lesivos existentes no ambiente de trabalho. Comportamento é a parte visível da postura, são ações e atitudes que podem, como qualquer item gerenciável, sofrer análise conforme padrões pré-estabelecidos.

Melhor compreendendo; as situações corriqueiras e comuns do local de trabalho são permanentemente percebidas pelo empregado, como já mencionado, mas nem todas são processadas nos níveis de maior complexidade, e muito pouco no setor “nobre” do cérebro que chamamos de consciência. Há, portanto do estímulo à resposta, pelo menos três tipos de estímulos; os ignoráveis, os de resposta pronta (já padronizada) e aqueles que merecem consideração superior. O atento leitor destas considerações já percebeu que o ponto central está em como a pessoa faz esta classificação.

Por que afinal várias pessoas vêem a mesma coisa, mas enxergam coisas diferentes? A resposta é simples; o estímulo é processado segundo diferentes padrões. Admirável é o fato de que todos os milhares de estímulos são processados em fração de segundo, conforme uma matriz única e típica de cada pessoa, matriz esta que se altera constantemente, conforme fatores internos (valores pessoais, necessidades, etc.) e externos ou culturais. Podemos chamar esta matriz de “banco de experiências”. Por isso se diz que experiência não se transfere, tem que ser vivida e aprendida. Todo bom professor sabe que, de fato, não é o professor que ensina, e sim o aluno que aprende, e como aprender significa apreender (pegar, reter), o papel do instrutor é mostrar as coisas de forma importante e/ou interessante, para que exista o interesse em se guardar uma idéia.

Resumindo; o estímulo será comparado ao padrão pessoal, que poderemos chamar de postura, e poderá gerar uma ação simples ou uma atitude mais elaborada, estas são visíveis, e chamadas de comportamento. Do comportamento haverá resultados, que podem ser prejudiciais, ou de proteção do ponto de vista da segurança, neste caso chamado de “Comportamento Seguro”.

Uma listagem dos comportamentos relacionados aos acidentes e quase acidentes pode nos oferecer um roteiro para uma observação dirigida. Esta observação revelará qual o padrão de comportamento de uma determinada área:

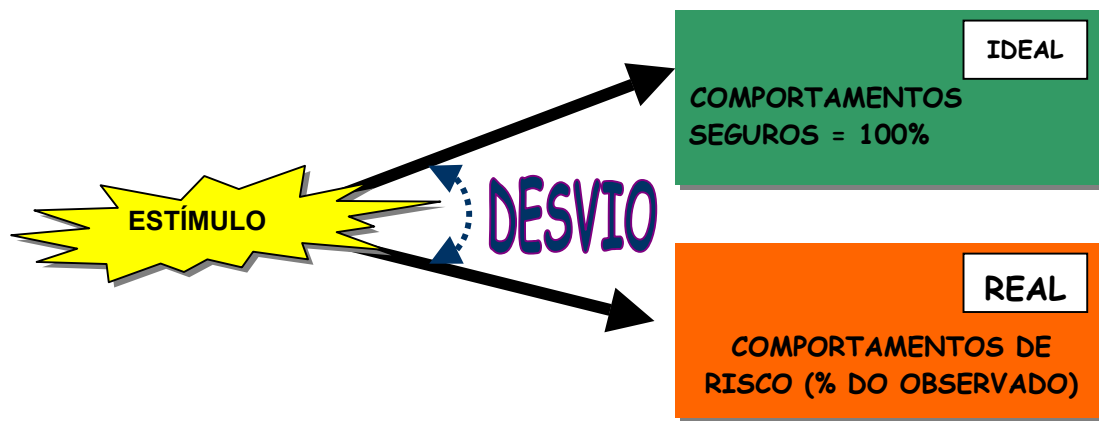


Figura 2. Estímulo

A diferença entre o ideal e o real, em um número representativo de observações é o desvio. É importante salientar que o comportamento seguro não é necessariamente o natural, instintivo nem o mais comum, é freqüentemente produto de aprendizagem, às vezes trágica, infelizmente.

3 MÉTODO E IMPLANTAÇÃO

Há um bom tempo notamos que, por mais controles físicos que existam ou melhoria de processos implantados, estes não são suficientes para bloquear a “criatividade” ou uma má decisão. Observamos isso nas várias investigações de acidentes ou quase acidentes ocorridos na nossa fábrica. Muitas vezes fica nítido que a falha humana, na forma de uma ação ou omissão, foi o determinante.

O comportamento seguro é o resultado da conjunção de diversos fatores presentes nos locais de trabalho, principalmente ligados aos relacionamentos interpessoais, onde a postura prevencionista é constante e coletivamente estimulada, por ferramentas educativas e administrativas. Nos grupos onde não se desenvolve esta cultura, é freqüente a ocorrência de “atitudes de risco”, onde a pessoa, consciente ou inconscientemente, se expõe ao perigo.

Criar um ambiente de cooperação, resgatando-se as boas relações de trabalho, é a primeira condição necessária para um extenso processo de mudança de comportamento. Para atingir os objetivos do comportamento seguro passa pela mudança de cultura.

“Cultura: é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com: Problemas de adaptações externas; Problemas de integrações internas; E que funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas; Serem ensinadas aos novos membros da organização como a “forma correta” de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”⁽¹⁾

A primeira medida passa por um profundo debate a respeito dos conceitos de comportamento, seus determinantes e conseqüências, por parte dos líderes, que têm a tarefa de coordenar o trabalho de outras pessoas, sob sua responsabilidade. É de importância o preparo desta chefia e sua familiarização com ferramentas de supervisão necessárias para a correta abordagem e desenvolvimento do processo, obtendo junto aos seus subordinados o entendimento e o envolvimento com os objetivos.

Ato seguinte é a implementação de medidas facilitadoras da integração dentro das áreas, entre os diversos empregados, de todos os níveis, utilizando-se de reuniões, dinâmicas, apresentações e do que mais for necessário para se atingir um ambiente de cooperação motivado para o processo. Quebrar pré-concepções que possam ser

associadas com programas deste tipo, como culpar o empregado, caçar bruxas, delação, espionagem, pegadinhas, etc..

Para o correto direcionamento das ações é necessário o desenvolvimento de um real inventário das atitudes de risco existentes no nosso meio. É fundamental que os itens a serem auditados façam parte da nossa realidade operacional e cultural.

Uma planilha de observação (anexo 1) deve ser elaborada, contendo os comportamentos críticos. Cada área deve providenciar a divisão do seu pessoal em grupos de observadores, que receberão o treinamento adequado para proceder às observações, conforme (apostila do Comportamento Seguro) sem ferir suscetibilidades e lidando com as defesas.

3 RESULTADOS E CONCLUSÃO

Aplicado o Programa Comportamento Seguro no setor Centro de Distribuição, cuja área é dotada de mais de 40 máquinas de entre serras, carrinhos de transportes e pontes rolantes. O numero de funcionários ligados à produção em torno de 30 operadores numa área de 5000 metros quadrados.

Os resultados foram melhorando anualmente, atingindo uma performance excelente conforme gráfico abaixo.

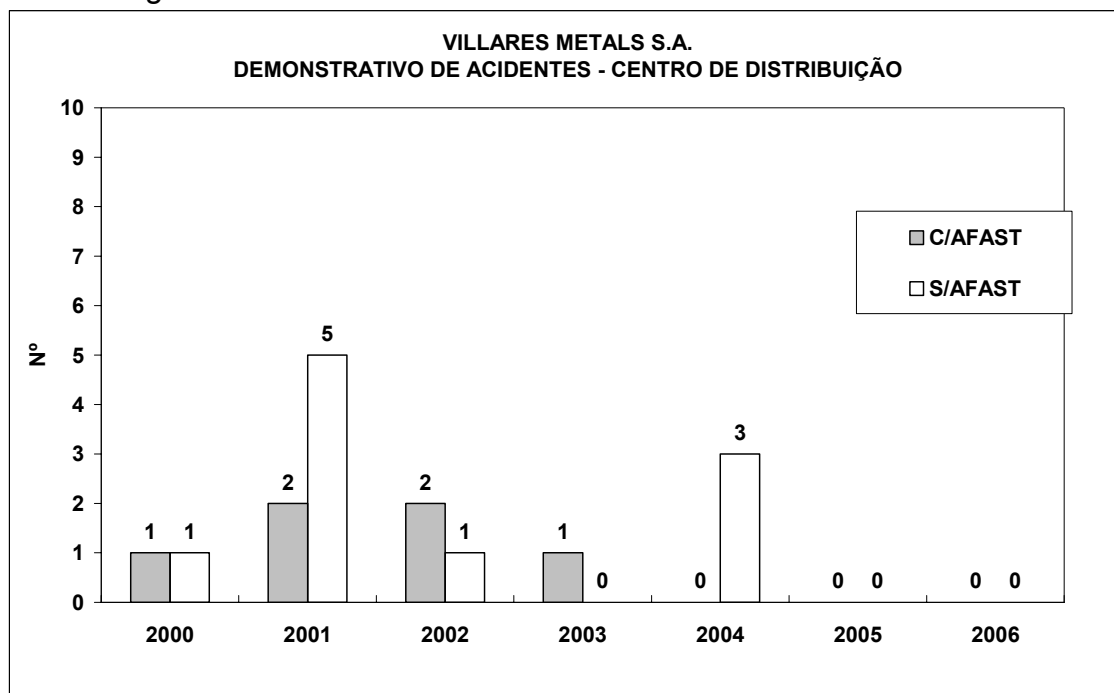


Figura 3. Acidentes setor Centro de Distribuição – Villares Metals

Não há duvida que para redução de acidente não bastam os treinamentos de segurança, o fornecimentos dos melhores e mais confortáveis EPI (equipamentos de proteção individual), dos melhores sistemas de proteção de máquinas se não conseguirmos a mudança de cultura e comportamento das pessoas.

REFERÊNCIA

JOSSEY BASS - Schein, E. organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, 1985.

BIBLIOGRAFIA

ACCIDENT-FREE STEEL, apostila - Institute International Iron and Steel Institute – Committee on Human Resources Group Working Improving Steel Plant Safety
PACS – PROGRAMA ALCAN DE COMPORTAMENTO SEGURO – apostila da empresa Alcan do Brasil Ltda.

ANEXOS

Tabela3. Quadro demonstrativo de comportamento seguro.

Tabela 3. Quadro demonstrativo de comportamento seguro

QUADRO DEMONSTRATIVO DE COMPORTAMENTO SEGURO																																	
DIAS ITENS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
PONTO	67%	100%	####	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	
PROTEÇÃO	67%	100%	####	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	
PREPARO	67%	100%	####	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	
POSIÇÃO	67%	100%	####	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	
PROCESSO	67%	100%	####	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	100%	###	###	100%	100%	100%	100%	100%	###	
PONTUAÇÃO										DESVIO																							
MÊS	98,48%											MÊS	1,52%																				
ACUMULADA	98,80%											ACUMULADA	1,20%																				