

Comportamento orientado para segurança no trabalho

BASEADO NA PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL, PROCESSO BBS PREVINE ACIDENTES E DOENÇAS OCUPACIONAIS

POR **BRUNO SIMON** | redacao3@cipanet.com.br

FOTO **DIVULGAÇÃO**

A norte-americana Quality Safety Edge (QSE) é uma das empresas pioneiras na implantação de processos BBS (do inglês Behavior-Based Safety, ou segurança baseada em comportamento), que trabalha aspectos comportamentais com o objetivo de evitar acidentes e doenças ocupacionais. A empresa conta com a experiência de especialistas e Ph.Ds em psicologia comportamental que implantam o processo em organizações de todo o mundo. Segundo Jerry Pounds, presidente da divisão internacional da QSE, esses processos baseiam-se em pesquisas que indicam que 80% dos acidentes de trabalho têm relação com o comportamento humano. “Estatisticamente, os lesões de trabalho mais frequentes são causadas por comportamentos como não utilizar equipamentos de proteção contra quedas nos trabalhos realizados em altura.”

De acordo com Pounds, o BBS tem sido bastante eficaz principalmente porque promove o engajamento sistemático dos funcionários de chão de fábrica e dos líderes na busca pela segurança, respeitando a cultura e valores das empresas e as individualidades. “O BBS não pretende mudar o que as pessoas são nem o que elas pensam, mas apenas alguns comportamentos no local de trabalho. Nós ►



usamos a psicologia para conscientizar os trabalhadores sobre a importância do gerenciamento de riscos, do uso de EPIs etc.”

Com mais de 40 anos de experiência em análise comportamental, Pounds projetou e implantou centenas de processos nos setores industriais, de agricultura e de serviços. Especializado no desenvolvimento de sistemas de reconhecimento baseado em comportamentos e iniciativas para melhoria da qualidade, o executivo, formado em literatura e psicologia, tem artigos publicados em diversas revistas de negócios e websites.

Em entrevista à revista **Cipa**, Pounds fala um pouco sobre os fundamentos e o processo de implantação do BBS nas empresas e as peculiaridades do trabalho da Quality Safety Edge no Brasil, onde já atua há três anos.

CIPA: Quais as origens e fundamentos teóricos do processo BBS?

JERRY POUNDS: O processo surgiu há mais de 20 anos nos Estados Unidos e na Europa Ocidental. Estudos demonstravam que os acidentes de trabalho estavam relacionados a determinados comportamentos. O BBS usa ferramentas desenvolvidas pela psicologia comportamental para mudar o comportamento do trabalhador, com o objetivo de eliminar o comportamento laboral inseguro e promover o comportamento seguro.

O que é e como funciona o BBS?

Para criar uma cultura de segurança na empresa, funcionários devem estar comprometidos com a melhoria das condições de segurança para si mesmos e para os outros trabalhadores. Em vez de deixar a segurança sob a responsabilidade do gerente de segurança, apenas, o BBS dá a cada funcionário um papel na prevenção

“O BBS consiste em um processo sistemático de observação no qual os trabalhadores são treinados para observar os outros enquanto trabalham.”

de acidentes. O BBS consiste em um processo sistemático de observação no qual os trabalhadores são treinados para observar os outros enquanto trabalham. Os observadores abordam seus colegas de trabalho e, munidos de uma checklist contendo comportamentos e práticas seguras, conversam sobre como eles vêm executando as tarefas. Os observadores são treinados para dar uma opinião positiva sobre as práticas consideradas seguras dos colegas e discutir os pontos que lhes pareceram preocupantes. O observador, depois, pergunta ao trabalhador se há algo de que ele necessita para que o trabalho se torne ainda mais seguro. Os problemas de segurança identificados pelo trabalhador são, então, encaminhados a um comitê diretor, que deve delinear um plano de ação para solucioná-los imediatamente.

Como o BBS é implantado na prática?

A primeira coisa a se fazer é a avaliação do sistema de gerenciamento de segurança da empresa, para melhor entendimento dos problemas e conhecimento das atividades nas quais os funcionários sofrem a maior parte dos acidentes. Nós também revisamos o histórico de segurança da empresa, relatórios de investigação de acidentes, análises de risco, agenda de treinamentos e observamos os trabalhadores e supervisores em sua rotina de trabalho. Nós entrevistamos trabalhadores de chão de fábrica e gerentes individualmente e formamos grupos de 5 a 10 pessoas. Isso nos permite entender melhor a cultura de segurança a partir do ponto de vista de cada trabalhador. Durante nossa avaliação, um grupo de empregados é selecionado para participar da equipe de design (os trabalhadores da companhia que trabalharão em parceria com a QSE para adaptar o BBS às condições específicas do trabalho e do segmento industrial ao qual pertencem e à própria cultura da empresa). Esse grupo deve ser formado por funcionários de chão de fábrica, supervisores, engenheiros e profissionais de segurança. Juntamente com a QSE, o grupo vai construir uma checklist de comportamentos que devem ser observados.

Como os trabalhadores são treinados para essas tarefas?

O treinamento com os diretores acontece em um ou dois dias. Nele, explicamos o que é o BBS efetivamente e enfatizamos a importância do engajamento de toda a diretoria, que deve incentivar os funcionários a aderirem ao processo. Para isso, é essencial que os diretores afirmem a segurança como um dos valores principais da empresa, no mesmo patamar da qua- ►

lidade e da produtividade. E isso não é apenas falação; suporte e participações efetivas são requeridos dos diretores. Eles saem da reunião com uma lista de tarefas a cumprir para que o BBS seja bem-sucedido e nomeiam um dos líderes como o “Leadeanship Champion”, uma espécie de inspetor do BBS, que trabalhará em conjunto com os outros líderes para assegurar-se de que eles estão fazendo o necessário para que o BBS tenha sucesso. Até o CEO da empresa deve ter suas tarefas, que compreendem visitar a fábrica e fazer observações e reuniões periódicas com os funcionários, explicando a importância da segurança. Já no treinamento dos observadores, são fornecidas informações sobre a checklist e sobre a maneira correta de executar a atividade. Os demais funcionários também são treinados, para que possam compreender e aceitar o processo.

As observações sistemáticas não geram mal-estar no ambiente de trabalho? Os funcionários não podem acabar se sentindo ameaçados e vigiados?

Um das coisas que enfatizamos durante o treinamento é justamente isso. A tarefa de observação não pode gerar incômodo aos funcionários, nem fazer com que eles se sintam ameaçados. A proposta do BBS não é apenas apontar erros, mas assegurar que os trabalhadores que estejam trabalhando de forma segura recebam os feedbacks positivos imediatamente. O observador não vai abordar o funcionário e simplesmente dizer que ele está trabalhando errado; ele vai abordá-lo com respeito, com educação, vai ressaltar os aspectos positivos do trabalhador e, só depois, vai apontar possíveis

focos de preocupação, como movimentos inadequados, não utilização dos equipamentos de proteção etc. Também é importante ressaltar que as observações servem não apenas para verificar o comportamento dos funcionários, mas também para saber deles o que pode ser melhorado. Assim, o observador vai perguntar ao funcionário se ele acha que algum equipamento poderia ser aperfeiçoado, se ele tem alguma sugestão sobre como executar determinada tarefa de forma mais segura... Muitas vezes, os empregados têm preocupações e veem riscos onde a liderança não imaginava e nem poderia imaginar. Isso é realmente muito importante para o sucesso do programa, porque os funcionários sabem mais sobre os riscos que correm diariamente do que seus líderes.

O BBS foi aceito imediatamente pelos trabalhadores e empresas como uma ferramenta eficaz de segurança no trabalho?

No início o BBS não era aceito por alguns grupos no EUA, principalmente os sindicatos. Isso porque o foco do programa era o comportamento do trabalhador e eles não achavam correto responsabilizar apenas o empregado pelos acidentes. Claro que nós sabemos que, em muitos casos, o problema não se limita ao que o funcionário faz, mas envolve também questões que fogem de seu controle: condições de trabalho, equipamentos, análise de risco... Há muitas causas de acidentes e ferimentos que estão fora do controle do trabalhador. Um processo BBS realmente acelera a melhoria dos aspectos problemáticos, reforçando o sistema de segurança e a cultura de segurança da companhia.

O senhor poderia nos fornecer alguns resultados obtidos com a implantação do BBS?

Muitos estudos têm sido feitos sobre o BBS em universidades ao redor do mundo. Esses estudos já nos permitem dizer que processos bem implantados diminuem o número de acidentes de uma empresa em 30 a 40%, já no primeiro ano de funcionamento. Após três anos, essa redução chega a 70%. E isso acontece em todo o mundo, não apenas nos EUA. As empresas também relatam o aumento do uso de equipamentos de proteção: Antes do BBS, em média, 75% dos funcionários usavam EPIS corretamente; depois do BBS, esse número chega a quase 100%. Outra coisa importante é que o processo BBS tem retorno de investimento de 10 para um, ou seja, para cada dólar investido, a empresa obtém 10.

A que o senhor atribui a eficiência do processo BBS?

O BBS leva a segurança a uma nova era, principalmente por engajar tanto os funcionários como as lideranças. O BBS faz com que todos encarem a segurança como um valor de fato para a empresa. Assim, todos estão constantemente observando, discutindo, dando feedbacks sobre segurança e, principalmente, reconhecendo os esforços daqueles que se empenham em construir um ambiente de trabalho mais seguro. Isso representa uma grande mudança em relação ao passado, quando havia apenas um gerente de segurança do trabalho que era responsabilizado e cobrado quando algum acidente acontecia, o que é obviamente uma proposta destinada ao fracasso. É importante ressaltar também que, uma vez que as informações sobre

gestão de segurança estão sendo registradas constantemente, por meio das observações, os riscos e falhas são detectados com maior agilidade, o que possibilita a imediata adoção de medidas para minimizá-los.

O BBS pode ser eficiente para empresas de todos os setores?

Sim, todo lugar em que há gente trabalhando pode adotar o BBS. Nós temos implantado o processo em usinas nucleares, refinarias, minas, indústrias, empresas de energia elétrica, hospitais, lojas de departamento e outros. O BBS pode ser utilizado até em escritórios, porque são ambientes de trabalho em que as pessoas podem se envolver em acidentes e também desenvolver doenças ocupacionais, como a síndrome do túnel do carpo, LER e problemas posturais.

Quais são os maiores obstáculos à implantação eficiente do BBS?

O que acontece muitas vezes é que as empresas contratam uma consultoria que simplesmente ensina como fazer as observações em linhas gerais e vai embora, sem dar uma continuidade ao processo, sem acompanhá-lo mais de perto. Então, as empresas passam a fazer tudo por si mesmas, sem uma supervisão; fazem a *checklist*, por exemplo, mas não envolvem as pessoas da maneira correta, os líderes não se envolvem. E o resultado disso é que, em vez de se aceitarem e se sentirem participantes do processo, os funcionários acabam ficando bravos, sentindo-se desmotivados. O que normalmente se vê nesse cenário são funcionários dizendo que estão fazendo as observações, quando na verdade não estão. E isso se percebe ao constatar que o número de aciden-

tes não está baixando na proporção que deveria. É importante saber que o processo BBS tem que ser customizado para cada empresa, tem que levar em conta a cultura e os valores da companhia e tem que engajar os trabalhadores e as lideranças. Tudo isso faz com que os trabalhadores identifiquem que o processo pertence a eles, é de autoria própria, e não algo imposto de fora para dentro.

A Quality Safety tem clientes no Brasil? Há alguma diferença na implantação do BBS no Brasil e nos Estados Unidos?

Sim, nós temos clientes no Brasil já há três anos. O BBS é um processo que deve levar em conta a cultura do país, porque de outra forma não dá certo. O Brasil, por exemplo, é um país em que o consultor não pode simplesmente chegar, explicar as coisas e ir embora; o brasileiro é um povo que precisa de mais atenção, precisa criar uma relação de confiança com os consultores, e é o que procuramos fazer. Alguns de nossos consultores, inclusive, moram no Brasil e falam português, para estreitar o relacionamento. Aqui, os líderes, às vezes, tratam funcionários de uma maneira que não os mantém motivados e, se você não mostrar às

pessoas que elas são importantes, elas não rendem bem. É um problema quando os líderes não compreendem como a atitude deles pode afetar o rendimento do trabalhador. Outra coisa que atrapalha bastante no Brasil, também, é o excesso de burocracia.

Em linhas gerais, qual a ‘receita’ para a implantação eficiente de um projeto BBS?

Muita gente acha que o BBS consiste em apontar erros, mas não é isso. O processo é baseado em atenção positiva para com os trabalhadores que trabalham de forma segura. O BBS aparenta ser um processo complexo, mas quando se torna apenas mais uma ferramenta de segurança, como a análise de riscos ou investigação de acidentes, toma muito pouco tempo e reduz drasticamente o número de lesões. Rentabilidade e desempenho organizacional estão intimamente ligados à segurança. Uma vez que você tem líderes bem treinados e motivados, que você tem um processo bem planejado e que combine com a cultura daquela empresa, funcionários engajados e ajudando uns aos outros, você tem um sistema eficaz e que funciona natural e suavemente.