



# O fator humano na segurança e operações

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

# O fator humano na segurança e operações

## Como mudar comportamentos de risco instintivos e habituais

Apesar dos rigorosos regulamentos, automação de processos avançada, sistemas de gerenciamento de segurança e os esforços bem-intencionados de investigações, acidentes de trabalho ainda acontecem em muitas instalações e, em alguns casos, são repetidos de forma semelhante. Porém o indivíduo quase nunca é o único responsável e o incidente raramente é isolado. Por quê? Porque humanos não são perfeitos. As instalações não são apenas operadas por seres humanos, mas também são projetadas, construídas e mantidas por eles. Isto proporciona uma ampla oportunidade para que as pessoas contribuam para incidentes. E é por isso que soluções técnicas, modelos de negócios, estratégia corporativa, regras e regulamentos podem ajudar uma empresa a melhorar sua segurança e desempenho operacional, mas raramente são suficientes. Compreender plenamente os muitos papéis que os humanos desempenham nas instalações e os fatores que influenciam suas tomadas de decisão é, portanto, vital para evitar incidentes e alcançar a excelência operacional, se definirmos excelência operacional como minimização do risco, eliminação de defeitos e maximização da criação de valor.

O que fica evidente a partir de uma revisão dos relatórios de incidentes é um longo e significativo histórico dos fatores humanos em causar incidentes. A expressão "fatores humanos" é geralmente usada para descrever a interação de indivíduos uns com os outros, com equipamentos e instalações, e com sistemas de gestão. Esta expressão também é usada para descrever como essas interações são influenciadas por um ambiente de trabalho e cultura. Compreender e melhorar os "fatores humanos" nas causas de incidentes requer foco nos comportamentos, características, necessidades, capacidades e limitações inerentes das pessoas, bem como o desenvolvimento de culturas de trabalho sustentáveis e seguras. Obter uma compreensão abrangente das causas-raiz dos incidentes e abordá-los holisticamente é fundamental para preveni-los efetivamente.

Para conseguirmos uma mudança radical na segurança, temos de ir além da abordagem tradicional de gestão da segurança. Muitos comportamentos de risco ocorrem intuitivamente e são resultado de sentimentos baseados em experiências associadas com resultados anteriores. A chave para o avanço da eficácia das práticas de gestão de segurança envolve uma melhor compreensão dos fatores motivacionais e seu impacto subsequente na tomada de decisões.

### **As raízes da gestão de segurança comportamental**

As organizações devem estabelecer e transmitir efetivamente expectativas sobre o comportamento no local de trabalho. Depois, um processo deve ser instalado para monitorar ações e comportamentos e assim garantir a conformidade com as práticas de trabalho padronizadas. Por fim, o *feedback* deve ser feito para reforçar ou modificar comportamentos.

No entanto, o número de recursos e tempo disponíveis para a maioria das empresas tem diminuído nos últimos 10 a 20 anos e isso reduziu o processo de *feedback*. A efetividade deste modelo, quando executado como uma função de linha, é ampliada quando aplicado em forças de trabalho remotas, distribuídas ou auto-orientadas. Contudo, quando comportamentos de risco ocorrem sem *feedback* imediato ou consistente, a efetividade do processo é reduzida significativamente.

### **O efeito de sentimentos e emoções no comportamento**

Há atualmente um crescente escopo de pesquisa, reforçado pelos recentes avanços em neurociência que joga uma nova luz sobre o comportamento humano. Sentimentos e emoções como uma fonte primária de motivação parecem estar ganhando importância; uma revelação que pode oferecer um novo ponto de vista sobre o motivo pelo qual as pessoas nem sempre seguem as regras e podem reagir irracionalmente. Aplicado no local de trabalho, este conceito sugere que a forma como os funcionários "sentem" diante de

uma situação pode ser mais representativo para um comportamento subsequente do que o que eles "pensam".

A noção de uma mente dividida em duas, uma parte lógica e racional, a outra intuitiva e automática, não é nova. No entanto, sua aplicação sistemática nas práticas de segurança é novidade e pode possuir a resposta para alguns de nossos maiores desafios. A base da maioria das práticas de segurança definidas é orientada pela lógica. A base da maior parte dos comportamentos humanos, por outro lado, não é. A maioria dos comportamentos é intuitiva, ocorrendo automaticamente, e é resultado de nossa resposta afetiva para uma situação.

Para entender melhor como os sentimentos, associados com um conjunto de circunstâncias, pode ditar o curso provável de nossas ações, vamos conferir alguns fatores importantes. Enquanto humanos, vivemos em um ambiente que está em constante mudança. Constantemente processamos informações e monitoramos situações de potenciais riscos ou recompensas, experimentado intuitivamente por meio de sentimentos ou mesmo emoções. Por nossa natureza, somos extremamente eficientes em gerenciar esta enorme quantidade de informação. Então, como determinamos o que resta sob a égide de nossa consciência e que é sinalizado para que haja mais atenção e processamento? É um processo de filtração, largamente influenciado por experiências passadas.



### **Comportamento de risco baseado em experiências**

O papel da experiência é fundamental para entendermos porque muitos comportamentos de risco ocorrem e o que pode ser feito em relação a eles. Considere por um momento o comportamento típico de um motorista em uma estrada. Muitos irão definir controles de velocidade ligeiramente acima dos limites de velocidade da via. O balanço entre viajar em alta velocidade para obter um benefício antecipado e o possível custo de dirigir rápido demais e levar uma multa é altamente influenciado pelas experiências anteriores. Esse processo ocorre intuitiva e automaticamente e não envolve análises de riscos baseadas em informações. Cada vez que o benefício se concretiza sem uma consequência negativa, o comportamento torna-se mais habitual e automático. Comportamentos de risco baseados em experiências orientados por ganhos antecipados que superam qualquer custo percebido não estão limitados às estradas ou aos motoristas. Eles ocorrem com a mesma frequência no local de trabalho.

Um estudo conduzido por T. Dell e J. Berkhout descobriu que a probabilidade de lesões ocorrerem é 88% maior em um trabalho percebido como "seguro" quando comparado àqueles considerados os mais perigosos. Esta informação é constatada por um grande número de organizações; as tarefas cujo risco percebido é baixo tipicamente envolvem a maior taxa de frequência de lesões. Além disso, quando as pessoas fazem escolhas repetidamente

que envolvem comportamento de risco e experimentam novos benefícios alinhados com os resultados esperados, eles tendem a subestimar os riscos. Finalmente, se há um conflito entre a intuição e o sistema racional, nossa resposta baseada na experiência passada parece ter maior influência nas decisões e ações subsequentes. Isso explica, parcialmente, porque palavras e informações podem ter uma influência pequena no comportamento de alguém. É mais que um desafio rotular um comportamento como "inseguro", quando este comportamento foi adotado centenas ou até milhares de vezes anteriormente sem nenhuma experiência negativa. Se o comportamento foi associado com um benefício previsto que foi concretizado, as pessoas irão confiar nesta experiência; um dilema no qual a lógica e a razão sozinhas terão sucesso limitado.



### Influenciando o comportamento de risco

Enquanto experiências podem ser o fator condutor por trás da maioria dos comportamentos de risco, também é a chave para superá-los. Apesar da lógica e razão serem influenciadas por palavras, informações e comparações analíticas, nosso sistema intuitivo não funciona assim. Para influenciar comportamentos efetivamente, você deve empregar imagens, emoções, histórias pessoais e técnicas experimentais que conectam com seus funcionários, e subsequentemente os movem.

Uma indústria que tem abraçado técnicas experimentais para melhorar o desempenho da segurança no trabalho é a aviação comercial. Apesar de numerosos esforços para melhorar a performance dos pilotos, a taxa de acidentes causados por erro do piloto permaneceu em 65% por mais de 50 anos. Isso mudou em 1990 quando a indústria introduziu simuladores de voo, uma ferramenta projetada para fornecer aprendizagem e experiência em um ambiente seguro e controlado. Desde então, acidentes causados por erro do piloto caíram em mais de 54%.


O próximo passo para a prática da segurança, e uma área de interesse emergente para dss<sup>+</sup>, envolve a aplicação prática de pesquisas sobre afetividade para resolver alguns dos maiores desafios relacionados à segurança. Junto com estas pesquisas, há uma riqueza de informação sobre comunicação mais efetiva, utilizando técnicas que inspiram e influenciam, e não apenas informam. São caracterizadas por (mas não limitadas a) uma fundação para práticas gerenciais conduzidas por líderes influentes, e não autoritários, para reduzir os comportamentos de risco e melhorar o desempenho operacional.


"O verdadeiro teste de caráter de um homem é o que ele faz quando ninguém está vendo", disse uma vez o treinador de futebol americano John Wooden. Esta é uma verdade que as empresas constataam todos os dias. Elas não podem monitorar os funcionários em suas instalações o tempo todo, mesmo que elas tentem. Mesmo se pudessem, supervisão não é um condutor da performance – seja ela em segurança ou nas operações - tão bom quanto uma mudança dos comportamentos instintivos e habituais.

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

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

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss) 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

[www.consultdss.com.br](http://www.consultdss.com.br) 