



ARTIGO DA SEMANA

SEGURANÇA NO TRABALHO: ASPECTOS PSICOLÓGICOS QUE AFETAM A CONDUTA DOS LÍDERES E PROFISSIONAIS DA EMPRESA REFLEXÕES 02

LUIZ FRANCISCO BUENO - CONSULTOR ASSOCIADO

ARTIGO DA SEMANA

SEGURANÇA NO TRABALHO: ASPECTOS PSICOLÓGICOS QUE AFETAM A CONDUTA DOS LÍDERES E PROFISSIONAIS DA EMPRESA - REFLEXÕES 02

Prezados(as) leitores(as), como disse no ARTIGO anterior, nesse complementarei as REFLEXÕES sobre o tema “Segurança no Trabalho”. Para isso, reitero abaixo as principais ideias abordadas, tanto para retomar o fio (como dizemos no Twitter) quanto para contextualizar aqueles que ainda não leram o ARTIGO anterior.

Podemos resumi-las através de dois fenômenos ligados à PERCEPÇÃO, ambos importantes para o tema “Segurança no Trabalho”:

- ▶ SATURAÇÃO OU FADIGA DA PERCEPÇÃO: Esse é o primeiro fenômeno e ocorre quando ficamos, por longo tempo, fixados em uma mesma SÉRIE DE ESTÍMULOS, ou seja, a área de consciência a ele associada fica saturada ou “cansada”.

Portanto, quando o nosso CAMPO DE CONSCIÊNCIA está saturado, entraremos em um processo de “semidesligamento” ou QUASE SONO, em que poderemos demonstrar COMPORTAMENTOS automáticos, porém sem a devida atenção e, em seguida, dormiremos.

- ▶ IMPORTÂNCIA DO ESTÍMULO: Esse é o segundo fenômeno e, em certo sentido, ele contraria o primeiro ao estabelecer que o NÍVEL DE ATENÇÃO (CONCENTRAÇÃO) dedicado a um ESTÍMULO é diretamente proporcional ao GRAU DE IMPORTÂNCIA que ele tem e, portanto, direciona nossa atenção em tempo e intensidade.

Assim sendo, é importante destacar que, ao longo do tempo, as CONDUTAS DE PREVENÇÃO podem perder a sua relevância para o PROFISSIONAL, pois, no dia a dia, ao repetir o mesmo trabalho sem que nenhum dano ocorra, a nossa CONSCIÊNCIA DO RISCO tende a diminuir, ou seja, ele em si permanece o mesmo, mas a nossa percepção acerca dele se altera.

Outra questão importante está ligada à qualidade da informação. Ao desconhecer os RISCOS de um trabalho, a tendência é percebê-lo como se ele não envolvesse riscos potenciais (esse mecanismo psicológico será examinado mais à frente). Essa é a razão pela qual uma elevada taxa de ACIDENTES ocorre com principiantes, cuja CAPACITAÇÃO ou não foi realizada ou foi, mas de forma inadequada para a periculosidade envolvida.

Nosso SISTEMA PERCEPTUAL normalmente nos gera certo mal-estar quando nos defrontamos com situações desconhecidas ou parcialmente desconhecidas. A tendência natural é dar ou atribuir um SENTIDO a elas, ou seja, encontrar uma explicação que elimine a SENSÇÃO desagradável. Portanto, se não dispusermos de INFORMAÇÕES qualificadas para superá-la, tenderemos a suprir as lacunas, a partir da nossa própria IMAGINAÇÃO.

Podem ocorrer acidentes por 02 razões originárias disto: a primeira é a CURIOSIDADE de conhecimento em virtude das lacunas de compreensão, as quais provocam situações de RISCO, pelas tentativas de se testar ou pesquisar “para ver como é”, ou “o que aconteceria se”.

Um grande número de acidentes com CRIANÇAS ocorrem por esta razão, tais como “colocar o dedo na tomada”, “a mão no fogo” ou “a cabeça no vão de grades”, etc..

A segunda razão é a que denominamos ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO. Nela o PROFISSIONAL não testa, mas imagina uma solução ou resposta que lhe pareça satisfatória e age como se fosse verdadeira. Exemplos são: “este fio deve estar MORTO”, “esta escada é RESISTENTE”, “acho que sei COMO FAZER isso” etc..

Nesse sentido, a CAPACITAÇÃO adequada e a RECICLAGEM periódica fazem com que os profissionais estejam sempre CONSCIENTES DOS RISCOS da operação que realizarão.

Vamos falar agora do primeiro fenômeno, ou seja, a SATURAÇÃO ou FADIGA DA PERCEPÇÃO. Nesse caso, várias situações devem ser consideradas. Uma delas não é, exatamente, uma questão de FADIGA DA PERCEPÇÃO, mas de “cegueira”, “surdez”, ou, ainda, de “calosidade”.

Todos nós temos (ainda bem!) um mecanismo PSICOLÓGICO que nos leva a evitar situações que nos causem sentimentos ou emoções desagradáveis. É algo que nossa MENTE faz para nos proteger, para preservar a nossa INTEGRIDADE física e psíquica.

Disso decorre evitarmos pensar em hipóteses desagradáveis, sobretudo em nossa CULTURA LATINA, na qual o evento MORTE, por exemplo, é percebido como algo que envolve muito sofrimento. Daí as expressões “pensar em acidentes dá azar” ou “vira a sua boca pra lá”.

Preferimos sempre pensar que nada acontecerá. Não enxergar os RISCOS, não ouvir as informações acerca dos PERIGOS, são maneiras de bloquear a nossa PERCEPÇÃO e, dessa forma, evitar o sentimento de MEDO e, após algum tempo sem que nada ocorra, reduzir a PERCEPÇÃO DO RISCO. Isso é o mesmo que formar “uma calosidade” que nos torne menos sensíveis.

Percebemos claramente isso quando, por exemplo, avisamos algum motorista, cujos pneus do veículo estão “carecas”. Muitas vezes as respostas serão do tipo “não tem problema, vou andar devagar”, “vou aqui pertinho” ou, então, “ainda tem muita borracha para gastar” etc..

Um exemplo de “calosidade” ocorre quando a PESSOA sofre um acidente. Sua conduta, ao retomar a “condução do veículo”, inicialmente será cautelosa. Porém, com o “passar do tempo” e, como o acidente não se repetiu, ela tenderá a “reduzir a sua cautela” ou “apagará” de sua CONSCIÊNCIA, a percepção do RISCO, voltando a conduzir de forma perigosa.

Resumindo, podem ocorrer acidentes por SATURAÇÃO ou FADIGA DA PERCEPÇÃO, sempre e quando:

- ▶ A repetição de um TRABALHO sem uma adequada e periódica RECICLAGEM das informações acerca de sua PERICULOSIDADE, leva o profissional a formar uma “calosidade perceptiva”, ou seja, a apagar ou reduzir sua CONSCIÊNCIA da CAPACITAÇÃO recebida para, dessa forma, evitar a sensação de MEDO que a situação de RISCO lhe trás. Reitero que ele não muda em si, mas passa a ser PERCEBIDO como algo menos perigoso, em função da experiência já acumulada.
- ▶ Questões PESSOAIS, ligadas ou não ao trabalho, podem provocar TENSÕES que se sobreponham ou, interfiram no grau de CONSCIÊNCIA do PROFISSIONAL, tirando-lhe a necessária CONCENTRAÇÃO e expondo-lhe a um maior nível de RISCO.
- ▶ Trabalhos monótonos ou repetitivos SATURAM A PERCEPÇÃO e provocam sonolência ou dispersão da atenção, o que leva à redução da CONSCIÊNCIA em relação à periculosidade do que está sendo realizado.

Tão importante quanto as questões aqui elencadas, são os aspectos PSICOLÓGICOS ligados ao engajamento do PROFISSIONAL em relação às áreas chave de resultados de seu cargo e a sua PERCEPÇÃO acerca do valor atribuído pela EMPRESA ao tema “Segurança no Trabalho”.

Com exceção de alguns atos reflexos, todo COMPORTAMENTO HUMANO tem um objetivo, seja ele consciente ou não. Em outras palavras, agimos em função de MOTIVOS que sintetizam a nossa busca permanente por SITUAÇÕES de maior satisfação ou de menor insatisfação.

Um frequente DILEMA MOTIVACIONAL na PREVENÇÃO DE ACIDENTES é aquele denominado NEGATIVO X NEGATIVO. Ele ocorre quando o PROFISSIONAL se vê obrigado a optar entre duas SITUAÇÕES NEGATIVAS, ou seja, aquelas expressas pela popular frase “se correr o bicho pega, se ficar o bicho come”.

Um exemplo clássico dessa situação ocorre com os PROFISSIONAIS de manutenção, cujas LIDERANÇAS, quando das intervenções corretivas, pressionam pela rapidez na realização delas, na maioria das vezes, ou seja, frente ao dilema “bronca do “chefe” X alguns “riscos”, vocês já sabem qual será a opção escolhida.

Outro interessante mecanismo de defesa (parte consciente, parte inconsciente) é a RACIONALIZAÇÃO. Dessa forma, para resolver o dilema, a PESSOA, em seu nível consciente, “adapta” a PERCEPÇÃO DO RISCO, a fim de “senti-lo” menos negativamente (segundo sua valoração), justificando-se, perante si própria, com respostas do tipo “estou acostumado(a) a essa pressão” ou “sei como evitar os acidentes”, visando obter a aprovação intrínseca da LIDERANÇA para a sua CONDUTA insegura.

Essa busca pela aprovação intrínseca da LIDERANÇA, ao estressar os parâmetros de RISCO, pode levar a CATÁSTROFES com elevadas perdas humanas, ambientais e materiais, como aquelas que ocorreram em nosso país ao longo dos últimos anos.

Todo SER HUMANO tem um SISTEMA DE VALORES, que o leva a estabelecer parâmetros e critérios, para JULGAR aquilo com que se defronta (pessoas, coisas, situações, ideias, etc.), como “boas ou más”, “úteis ou inúteis”, “agradáveis ou desagradáveis”, “morais ou imorais” etc..

Conforme já disse, ao falarmos de “Segurança no Trabalho”, o grau de IMPORTÂNCIA que a LIDERANÇA atribui ao “tema”, guarda estreita correlação com aquele que a ele será atribuído pelos integrantes da EQUIPE.

Se a LIDERANÇA valoriza e, de fato, se preocupa com o “tema”, seu COMPORTAMENTO será introjetado pelos integrantes da EQUIPE, pois as “figuras de autoridade” por eles reconhecida, são o seu LÍDER imediato e a CADEIA DE COMANDO à qual ele se reporta.

Assim sendo, ainda que os esforços profissionais da ÁREA de “Segurança no Trabalho” sejam RECONHECIDOS pelas demais áreas, seus RESULTADOS “morrerão na praia”, caso o “tema” não se configure como um TRAÇO CULTURAL da EMPRESA.

Portanto, é forçoso reconhecer que somente um COMPROMISSO intransigente da ALTA DIREÇÃO em relação tanto à SEGURANÇA (no trabalho e ambiental) quanto à RESPONSABILIDADE SOCIAL da EMPRESA (seus públicos interno e de interesse), será capaz de CONSCIENTIZAR e, efetivamente, TRANSFORMAR o “COMPORTAMENTO” das demais LIDERANÇAS e de suas EQUIPES em relação a esses TEMAS, para que sigam buscando os resultados pactuados, mas não a qualquer preço.

Vamos agora refletir sobre duas outras QUESTÕES importantes, a saber:

- ▶ O processo de APRENDIZADO do “Ser Humano” ADULTO tem como premissa básica, que ele VALIDE em seu “Sentir”, a relevância das informações recebidas, para, então, introjetá-las.
- ▶ A viabilização de um APRENDIZADO pode ser suportada por três tipos de PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO: os de SENSIBILIZAÇÃO (em geral palestras com duração máxima de 04 horas), os de CONSCIENTIZAÇÃO (que, em geral, envolvem a discussão de casos reais e duram cerca de 08 horas) e os de DESENVOLVIMENTO, focados na transformação COMPORTAMENTAL do “Ser Humano” ADULTO, algo que, ao precisar ocorrer de “dentro para fora” dele, demandará um mínimo de 16 horas, idealmente distribuídas em 02 módulos de 08 horas.

Com relação ao tema “Segurança no Trabalho”, minha percepção é que os PROGRAMAS DE SENSIBILIZAÇÃO são INSUFICIENTES para promover e preservar as MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO requeridas pela EMPRESA.

Na minha visão e sendo ASSERTIVO, o mínimo necessário para que isso ocorra, são PROGRAMAS DE CONSCIENTIZAÇÃO que tenham como base, a discussão pela ÁREA de “Segurança no Trabalho”, em conjunto com os profissionais das áreas CLIENTES INTERNAS, de casos reais, de preferência aqueles ocorridos na própria EMPRESA, de modo a estimular e preservar as MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS desejadas, pois as PESSOAS, reafirmo, não aprendem ao serem punidas pelos seus erros e sim, ao “sentirem” o que fizeram errado e os RISCOS que correram.

Finalmente, se o tema “Segurança no Trabalho” for, de fato, um COMPROMISSO intransigente da ALTA DIREÇÃO, nada melhor para desenvolver esse TRAÇO CULTURAL nos profissionais da EMPRESA, do que conceber e conduzir PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO focados na transformação dos COMPORTAMENTOS, tanto para as LIDERANÇAS quanto para as suas EQUIPES.

Luiz Francisco Bueno - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: acidente, ambiente organizacional, competência, concentração, cognitivo comportamento, cultura, cultura organizacional, Gestalt, interpretação, liderança, líderes, motivação, percepção, prevenção, seletividade de percepção, segurança no trabalho.