

Título do documento: Observações Comportamentais		Código do documento: PGS-MFS-EHS-009	Revisão: REV.00
Elaboração – Responsável Técnico: Gerência de Programas e Projetos de EHS - PMO		Aprovação: EHS Services	
Data de homologação: 17/07/2024	Prazo máximo de revisão: 16/07/2027	Departamento de Origem: Gerência de Programas e Projetos Gerais de EHS	
Público-alvo: Gerentes, coordenadores, supervisores, gestores/fiscais de contrato, preposto de contratadas e profissionais da área de EHS.			
Permite autotreinamento: () Sim (X) Não		Necessita de treinamento na última revisão: (X) Sim () Não	

1. ESCOPO

Este procedimento aplica-se à todas as unidades da Mosaic e prestadores de serviços que prestam serviço dentro das instalações da Mosaic ou projetos.

2. DEFINIÇÕES

Comportamento - O comportamento humano caracteriza-se por uma relação dinâmica de três perspectivas: o que acontece antes da ação, a própria ação, e o que acontece depois, como consequência da ação. Portanto o comportamento é altamente influenciado pelo meio, seus estimuladores e consequências, que são também denominadas partes encobertas do comportamento.

Comportamento Seguro - Capacidade de identificar e controlar os riscos de uma atividade no presente, de maneira a reduzir a probabilidade de consequências indesejáveis para si e para o outro no futuro.

LEGO – Leaders Engage! Go Observe! (Líderes Engajados! Vão Observar!)

Percepção de Risco - Capacidade de atribuir significado a um determinado risco, que se aproxime ao máximo do risco real. É uma capacidade que sofre influência de quatro fatores: psicológico, fisiológico, cognitivo e social.

3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

3.1 EHS Services

- Fazer a gestão do software de registro e indicadores de desempenho das ferramentas de observação comportamental;
- Revisão do processo e procedimento quando necessário.

3.2 Gerência de EHS – Unidade

- Capacitar multiplicadores e realizar coach e acompanhamento dos observadores que necessitem de desenvolvimento (prático/teórico) na ferramenta;
- Realizar análises críticas dos indicadores, e apontar melhorias no processo de execução da ferramenta;
- Apoiar as áreas na implementação desse procedimento;

3.3 Observadores

- Realizar sua meta de observação mensal com qualidade (estimular o diálogo e a escuta para identificar e atuar sobre as barreiras).
- Cumprir os acordos negociados com os observados/executores;
- Ser exemplo de comportamento seguro (liderança pelo exemplo);
- Analisar criticamente todo o processo de observação e sugerir melhorias.
- Responsabilizar-se pelas melhorias necessárias em sua área de atuação.
- Registrar as informações coletadas durante a observação em sistema adequado.

3.4 Gerente de Área

- Apoiar os observadores na execução das ações;
- Validar as ações sugeridas que demandam orçamento ou mudança no processo de exceção;
- Conseguir recursos para execução dos planos apresentados.
- Garantir que as ações de melhoria sejam executadas.

3.5 Gestor de Contrato

- Informar as diretrizes definidas nesse procedimento para as empresas prestadoras de serviço sob sua gestão;

- Apoiar as empresas sob sua gestão na execução das ações;
- Validar as ações sugeridas que demandam mudança no processo;
- Acompanhar o planejamento e implementação das ações de melhoria.

4. REQUISITOS

A Observação Comportamental é uma ferramenta de gestão do comportamento humano, e apoia-se em uma metodologia de aprendizagem que pretende ajudar as pessoas a conversarem sobre questões de segurança presentes no ambiente de trabalho, de maneira tal, que as leve a reforçar comportamentos seguros e mudar comportamentos inseguros. Apresenta-se como uma proposta de educar por meio da conscientização e autonomia e não tem caráter punitivo.

4.1.1 Participantes do Processo

4.1.1.1 Observador

Líder que terá a missão de realizar as observações e abordagens de comportamentos em campo.

Público: Gerentes, Coordenadores e Supervisores;

4.1.1.2 Coach

Profissionais da área de EHS, que terão a missão de garantir a qualidade de aderência a metodologia da observação comportamental.

Perfil: Pessoas que tenham função com atribuição natural da responsabilidade de ensinar outras pessoas a maneira adequada de realizar atividades.

4.1.2 Observação Comportamental

A proposta é observar e abordar comportamentos em segurança possibilitando o aprendizado tanto de quem realiza a observação quanto de quem recebe. O observador tem a oportunidade de exercitar sua percepção de riscos e dialogar com o observado. Contudo, vale ressaltar que a comunicação só é possível se houver uma relação de confiança interpessoal entre o observador e o observado, a fim de que o funcionário possa expor sua condição de trabalho e falar sobre suas atribuições sem receio.

A observação comportamental apresenta uma sequência de 5 etapas descritas em detalhes a seguir:

4.1.2.1 CUIDADO ATIVO

Consiste no cumprimento de 3 cuidados essenciais que remetem as seguintes práticas:

- ⇒ **Cuidar de si mesmo:** Estar devidamente paramentado com os equipamentos de proteção individuais (EPI's) necessários e cumprir as normas e procedimentos de segurança estipulados. Concentre-se na observação e abordagem que irá fazer, desligar seu celular (ou colocar em modo vibração) e realmente estar com seu foco canalizado para a observação que irá realizar.
- ⇒ **Cuidar dos colegas:** Estar atento para intervir caso perceba alguma situação crítica no ambiente ou na tarefa que possa oferecer risco iminente a alguém e expor uma pessoa a um acidente.
- ⇒ **Aceitar o cuidado dos colegas:** Humildade e consciência para aceitar recomendações de outras pessoas que queiram garantir a sua segurança e daqueles que estejam próximos.

Além dessas ações de autoavaliação e atenção para intervir, nesta etapa também é requerido que o observador se apresente ao empregado e que explique que fará uma observação. Caso seja a primeira vez que ele se submete a esse processo, deve-se esclarecer brevemente como funcionará e na sequência e pedir instruções de segurança sobre o lugar e a atividade, deve-se perguntar também sobre a área mais segura para ficar enquanto realiza o procedimento.

O empregado observado deve ter certeza de que este não será um momento de avaliação ou julgamento de seu trabalho, mas de diálogo sobre e para a melhoria contínua da segurança no ambiente. Deve prevalecer sempre uma relação de respeito e ajuda mútua entre quem aborda e aquele que é abordado.

4.1.2.2 OBSERVAÇÃO

É a etapa em que o observador deverá se concentrar em identificar fontes de perigo e consequentes riscos a que o empregado está se expondo na realização das suas tarefas. Seguem os principais aspectos práticos que devem ser observados:

Foco: Deve-se estar com seu foco totalmente voltado para essa tarefa, por isso é importante que não haja interrupções via celular ou abordagens de outras pessoas.

Objetivo: O objetivo da observação deve ser observar o comportamento do empregado em relação aos perigos existentes na atividade que está acompanhando, ou seja, os principais riscos. Por isso, deve-se ter cuidado para não olhar somente para aspectos de condições e estruturas do local.

Itens de Verificação: Aspectos de segurança que devem ser observados: como a tarefa foi planejada, a utilização adequada e consciente de EPI's, a posição das pessoas em áreas de risco, a realização das tarefas de forma atenta (olhos na tarefa), a forma de utilizar ferramentas, máquinas e equipamentos, o conhecimento e cumprimento das normas e procedimentos, se o ambiente está demonstrando organização e limpeza e os comportamentos seguros do observado.

Tempo: Não existe tempo pré-determinado para esta etapa de observação, o tempo deve ser necessário para reunir informações relevantes sobre o comportamento do empregado relacionado a segurança do trabalho.

Recorte: Uma observação atenta e detalhista pode incrementar e enriquecer muito o diálogo na abordagem e todos os elementos da observação são muito importantes, pois aquilo que se conversa deve obrigatoriamente estar baseado naquilo que foi observado. O diálogo estabelecido deve se ater somente ao recorte de atividade que foi observado em detalhes pelo observador.

Hipóteses: Busque levantar hipóteses dos principais ativadores dos comportamentos de risco e seguros. Esta etapa é fundamental para realizar uma boa análise – que é o próximo passo do método que será explicado a seguir.

Análise

4.1.2.3 ANÁLISE

Nesta etapa, busca-se levantar hipóteses ao longo da observação e checar dentro da etapa de comunicação, quais são as principais barreiras atuantes nos comportamentos de risco identificados. Estas barreiras estão ligadas as situações antecedentes ao ato visível do comportamento ou consequências desejadas/ evitadas por parte do empregado.

As barreiras estão baseadas em fatores de influência da percepção de riscos, por exemplo: problemas pessoais, stress, ansiedade, limitação física, doenças, falta de conhecimento, falta de treinamento, falta de experiência, hábitos antigos.

4.1.2.4 COMUNICAÇÃO

Nesta etapa o observador volta a abordar o empregado observado para estabelecer um diálogo que visa compreender e reforçar comportamentos seguros, compreender e mudar os comportamentos de risco. Como premissa, deve-se sempre buscar os porquês, tanto de comportamentos seguros, quanto de risco, antes de qualquer ação (reconhecimento ou orientação) por parte do observador.

4.1.2.5 AJUDA

É a etapa em que o observador deve oferecer a ajuda necessária para resolução imediata daquilo que impede o empregado a se comportar de maneira mais segura. Lembrando que o papel do observador neste momento é apoiar, suportar ou fazer alguma ação junto com o empregado, sem nunca fazer por ele. E somente deve assumir alguma responsabilidade no caso o observado seja incapaz de resolver. Ainda assim, deve avaliar bem com o que irá se comprometer, pois aquilo que prometer ao empregado deverá ser capaz de cumprir.

Finalizando a abordagem, o observador deve firmar um compromisso (contrato psicológico) com o empregado, de modo que este se aplique em trabalhar com mais consciência, avaliando e controlando de maneira frequente todos os riscos a que está exposto. No caso das barreiras incapazes, o observador tem a obrigação de estabelecer um compromisso de comportamento para cada barreira incapaz, pois deve sinalizar ao empregado que ele sempre tem alguma possibilidade de ação diante de situações de risco.

Imediatamente após finalizar a observação, o observador deve registrar tudo o que foi observado e abordado com o empregado, em formulário/ sistema de registro apropriado.

4.1.3 Abordagem Comportamental Pela Liderança – LEGO (Leaders Engage! Go Observe)

Chamamos de abordagem comportamental pela liderança – LEGO a ação de compartilhar as observações feitas sobre qualquer comportamento que comprometa a segurança do trabalhador observado.

O objetivo é aproximar a liderança dos trabalhadores e conversar sobre a importância em cumprir os procedimentos de segurança e conhecer o sistema de gestão da Mosaic, contribuindo para um ambiente de trabalho cada vez mais seguro.

Recomenda-se realizar observações nas atividades citadas abaixo:

- a) Tarefas Críticas vinculadas a uma Regra pela Vida;
- b) Atividades críticas que são classificadas e mapeadas com risco residual Muito Alto e Alto contemplados no procedimento de gestão de riscos;

Em situações de risco grave ou iminente identificados durante a observação que implique em risco a saúde, segurança e/ou ao meio ambiente, a atividade deverá ser paralisada e medidas imediatas de correção adotadas.

Um LEGO deve seguir as etapas abaixo:

- 1- Cumprimente o trabalhador e explique que você está fazendo uma abordagem comportamental;
- 2- Explique que seu objetivo é conversar, para que juntos: líderes e funcionários, possam garantir um local de trabalho seguro;
- 3- Faça perguntas para saber como o trabalho está sendo realizado. Propor as questões certas não é fácil, por isso, eis algumas sugestões que podem auxiliar na seleção dos quesitos para entrevista:
 - Utilize perguntas ABERTAS – pois ampliam o diálogo:
 - Quais os riscos você percebe nessa atividade?
 - Como você se protege desses riscos?
 - Como você pode fazer isso de maneira mais segura?
 - Quais aspectos desse problema se relacionam com segurança?
 - Quais procedimentos você precisa seguir para realizar esta atividade?
 - Perguntas de DIAGNÓSTICO – que vão aprofundar o entendimento dos porquês daquele comportamento:
 - Qual a sua análise sobre esse problema?
 - Quais pontos fortes e fracos dessa questão?
 - Porque você utiliza estes EPI's?
 - O que você acha que mais contribuiu para que você se arriscasse?
 - Por que você acredita que foi aceitando este risco?
 - Perguntas DESAFIADORAS – que faz a pessoa a pensar a partir de um outro ponto de vista sobre determinado assunto/ questão:
 - Por que você acha isso?
 - Se tivesse que convencer o diretor da empresa que você está certo, que argumentos usaria?
 - Perguntas de AÇÃO – que levam as pessoas a pensar sobre ações que podem fazer:
 - Por onde você acredita que pode começar?
 - O que está faltando para que você comece a agir desta maneira?
 - O que precisa ser feito para colocar isso em prática?
- 4- Compartilhe o que você observou e se você tem alguma preocupação sobre pontos que podem ter passado despercebido pelo funcionário.
- 5- Ofereça a ajuda necessária para resolução imediata daquilo que impede o empregado a se comportar de maneira mais segura. Avalie bem com o que irá se comprometer, pois aquilo que prometer ao empregado deverá ser capaz de cumprir.
- 6- Estabeleça um compromisso para mudança de comportamento com o observado, de que a partir daquele momento ele agirá conforme os protocolos. Esse pacto pode ser “selado” com um aperto de mão.

Assim que o LEGO estiver concluído, insira-o no Intalex e compartilhe as lições aprendidas nas reuniões regulares da equipe.

4.1.4 Coach

A execução adequada da função de coach, dentro do processo é fundamental para garantir que os observadores realmente estejam agindo de maneira efetiva na mudança de comportamento dos empregados abordados. O coach deverá ser uma pessoa que conheça muito bem todas as etapas do método COACH e que analise com alta crítica o desempenho dos observadores no cumprimento de cada uma das etapas.

Segue um passo a passo que o Coach deve seguir ao realizar um coaching com Observador:

4.1.4.1 Papel do Coach na Primeira Etapa: CUIDADO ATIVO

- O coach deve verificar junto ao observador, se estão devidamente paramentados, se conhecem as regras e se informaram o líder da área que irão fazer uma observação.
- Ao se deslocar até o lugar onde farão a observação, o coach deve conversar com o observador, perguntando a ele sobre os passos para realização da observação e abordagem, assim como, sobre as perguntas. Caso o observador não se lembre de alguma etapa, é papel do coach reforçar este conhecimento.
- Quando o observador faz a abordagem inicial do empregado, deve apresentar o coach. O coach, por sua vez não deve interagir com o empregado neste momento.

4.1.4.2 Papel do Coach na Segunda Etapa: OBSERVAÇÃO

- Durante a etapa de observação, o coach deve estimular a percepção do observador, perguntado sobre quais os perigos e riscos que está observando e sobre os comportamentos de risco ou seguros.
- Deve compartilhar com o observador tudo o que está observando e dar dicas de perguntas que podem ser feitas ao empregado para fazê-lo perceber ou checar a consciência dele sobre comportamentos de risco ou seguros.

4.1.4.3 Papel do Coach na Terceira Etapa do Método: ANÁLISE

- Ainda durante a etapa de observação, caso o coach tenha levantado alguma hipótese sobre um comportamento de risco, ele deve compartilhar com o observador, para que ele possa checar esta hipótese durante a etapa de comunicação.
- Depois de finalizada a observação, quando o coach estiver acompanhando o observador a preencher o formulário/ sistema, deve estar atento para lembrar das respostas do empregado e o que foi observado.

4.1.4.4 Papel do Coach na Quarta Etapa: COMUNICAÇÃO

- Durante esta etapa, o coach deve acompanhar em silêncio o diálogo estabelecido entre o observador e o empregado, escutando ativamente a conversa.
- O coach somente irá intervir ao final da abordagem, quando notar que o observador não conseguiu tratar de algum comportamento de risco importante observado. E quando for necessário intervir, o coach deve pedir permissão ao observador, para não desautorizar o observador diante do empregado.

4.1.4.5 Papel do Coach na Quinta Etapa: AJUDA

- Nesta etapa, durante a finalização da abordagem junto ao empregado, o coach continua acompanhando em silêncio o fechamento de compromissos com o empregado ou encaminhamento de ações.

4.1.4.6 Check list do Coach

Finalizando a observação, o coach deve acompanhar o observador até a sua sala, em seguida, dar o seu feedback sobre o desempenho do observador, com base no Anexo 1 – Formulário de Coach.

Quando o observador obtiver uma nota inferior a 80%, deverá ser agendado um novo acompanhamento para avaliação de retenção dos comentários feitos durante o feedback.

5. TREINAMENTO

Todos os líderes na Mosaic, serão treinados como observadores. Cada unidade deverá estabelecer um processo contínuo de coach dos observadores.

6. REFERÊNCIAS

7. CONTROLE DE REGISTROS

Identificação	Armazenamento	Proteção	Recuperação	Tempo Mínimo Retenção	Disposição
Formulário de Coach	Área	Pasta em arquivo	Data	1 anos	Descarte

8. HISTÓRICO DE REVISÃO

Data da Revisão	Número da Revisão	Descrição das atualizações
---	---	---

9. ANEXOS

Anexo 1 - Formulário de Coach

10. CONSENSADORES

COE
Diretoria EHS Services - PMO
Diretoria EHS Services - MMS
Diretoria EHS Operações - CMC
Diretoria EHS Operações - CIU
Diretoria EHS Operações - FOSPAR