Mentalidades e Comportamentos na jornada de SST das organizações

dss+

Protect. Transform. Sustain.

A maioria das empresas industriais tem dedicado recursos importantes em seus programas para reduzir e prevenir acidentes de trabalho. Sistemas de gestão de saúde e segurança estão implementados, com ferramentas de gestão adequadas e geralmente integrados a seus sistemas de produção. Os resultados e desempenho em SST têm melhorado nessas empresas ao longo dos últimos anos, mas os acidentes continuam a acontecer e muitas vezes, acidentes graves que podem levar a incapacidades permanentes.

De acordo com nossa experiência, as organizações têm dado muita ênfase às ferramentas e processos e apesar dos esforços bem-intencionados em torno de sistemas de gestão e processos organizacionais de trabalho, os incidentes ainda podem acontecer e acontecem. Isso porque nossos ativos operacionais, frotas e equipamentos são projetados, operados e mantidos por pessoas - e as pessoas não são perfeitas. Uma pesquisa realizada pela dss+, mostra que mais de 80% dos incidentes dentro do local de trabalho podem ser atribuídos à má tomada de decisão. Uma maneira de reduzir incidentes é entender o que influencia a tomada de decisões dos funcionários.

As empresas podem melhorar o desempenho de segurança compreendendo as características comportamentais de seus trabalhadores. Os funcionários tomam decisões com base no que pensam e sentem. Há também um contexto social que influencia na tomada de decisões, que inclui as normas sociais e regras não escritas que influenciam o comportamento de um indivíduo ou de uma equipe.

Entender as mentalidades e os comportamentos pode ajudar as empresas a criar uma cultura de desempenho que pode alcançar resultados superiores. Muitas vezes, o impacto que esses contextos comportamentais tem sobre os resultados é significativamente desvalorizado ou minimizado.

Também identificamos algumas crenças difundidas em organizações que têm dificultado às empresas de avançar em sua jornada de SST. Dentre essas crenças, podemos citar:

1) "Há uma desconexão entre lideranças seniores e colaboradores da linha de frente".
2) "As rotinas para ser seguro impactam significativamente na produtividade".
3) "A mudança cultural em SST vai levar muito tempo".

Vamos compartilhar mais detalhes sobre o que temos identificado em nossos projetos assessorando empresas a avançar em sua gestão e cultura de SST em relação a essas crenças.

1. "Há uma desconexão entre lideranças seniores e colaboradores da linha de frente"

Em pesquisa realizada pela dss+ com altos executivos ao redor do mundo, os líderes seniores confirmam que há um desalinhamento significativo entre os colaboradores no gerenciamento de SST. O envolvimento bidirecional entre colaboradores da linha de frente e líderes seniores em relação aos riscos enfrentados pela empresa, e uma cultura organizacional que capacita toda a força de trabalho a compartilhar informações e engajar-se entre funções, são elementos essenciais para efetivamente identificar e mitigar riscos. Se os executivos não demonstram liderança em SST, o que alinha todos na organização, um programa efetivo de gerenciamento de riscos não pode se materializar e a credibilidade da liderança é reduzida.

83% dos líderes afirmaram na pesquisa que, em última análise, é preciso influenciar os corações e as mentes de seus funcionários para alcançar e manter um bom desempenho operacional (ou seja, maximizar a eficiência e minimizar a perda). Mas apenas 11% dos executivos acreditam que fazem um bom trabalho ao engajar funcionários. Sem o envolvimento direto entre os executivos e a equipe de operações, os riscos pequenos geralmente permanecem ocultos, e esses mesmos riscos podem se tornar incidentes catastróficos com grandes ameaças aos negócios.
Na pesquisa, 25% dos executivos entrevistados acreditam que os colaboradores da linha de frente não estão alinhados com os principais riscos enfrentados pela organização. E mesmo que apenas 11% dos executivos acreditem que há desalinhamento no nível de liderança sênior, eles não acreditam que haja um alinhamento completo também. De fato, mais da metade (55%) dos entrevistados acham que há algum desalinhamento de riscos no nível de liderança sênior. Descobertas semelhantes foram observadas na pesquisa do ano passado (44%), que é uma indicação geral de uma lacuna significativa de engajamento entre líderes e trabalhadores da linha de frente de uma empresa.

Se os líderes seniores e a equipe da linha de frente tiverem diferentes percepções de risco, isso significa que os executivos não terão uma compreensão adequada dos riscos existentes no chão de fábrica ou na linha de processamento. Os colaboradores da linha de frente têm uma compreensão apurada dos riscos operacionais; melhor do que outros em toda a organização, pois eles veem esses riscos durante suas atividades diárias de trabalho. O envolvimento bilateral entre a alta cúpula e a linha de frente garantirá uma compreensão consistente dos principais riscos em toda a empresa e promoverá o alinhamento na compreensão dos riscos operacionais, o que permitirá a priorização efetiva de recursos para redução de riscos.

2. "As rotinas para ser seguro impactam significativamente na produtividade"

O embate entre segurança e produtividade ainda é discussão muito comum nas empresas onde atuamos. Frequentemente encontramos líderes operacionais argumentando que se implementarem todos os requisitos que os profissionais de SST estabelecem, dificilmente atingirão os níveis de produtividade que os executivos da empresa almejam. Requisitos de SST são vistos por esses líderes como: "barreiras, empecilhos, excesso de zelo, etc." para citar alguns dos argumentos que são apresentados em nossas discussões. Existem situações onde os profissionais de SST podem ficar frustrados por ter pouca influência sobre as equipes operacionais. Por outro lado, os supervisores de linha podem ficar igualmente descontentes porque os profissionais de SST não reconhecem e levam em consideração as dificuldades que enfrentam.

Aliado a isso, atualmente o ambiente de trabalho é formado por atividades muito mais complexas, que demandam uma atenção maior de cada profissional. Decisões precisam ser tomadas de forma rápida e precisa, além de estarmos em ambientes mais dinâmicos, que exigem inovação e trabalho em equipe.
Nos últimos anos, nossa experiência com clientes mostrou que as empresas que evoluíram em direção a uma cultura de segurança mais madura obtiveram os benefícios da redução de incidentes e da melhoria da produtividade. Eles são capazes de mitigar os riscos enquanto de criação de valor sustentável. Eles também são capazes de alocar tempo, atenção e recursos adequados para oferecer melhor desempenho.

Uma boa gestão de SST é um bom negócio para a empresa e os benefícios podem ser quantificados. Segurança e produtividade não precisam ser incompatíveis. Empresas que têm alcançado resultados no equilíbrio entre esses dois temas, têm engajado as equipes operacionais e profissionais de SST para buscar e implementar soluções que tenham os níveis adequados de segurança, bem como maximizar a melhor utilização dos recursos operacionais e humanos.

3. "A mudança cultural em SST vai levar muito tempo"

Muitos gerentes com os quais temos interagido em nossos projetos acreditam que mesmo com esforços importantes para conscientizar e engajar as equipes, ainda leva muito tempo para ver mudanças na cultura de SST da empresa.

Existem várias definições para cultura de SST, mas uma definição simples e sucinta diz que "cultura é a maneira como as coisas são feitas por aqui". A cultura de SST é demonstrada através dos comportamentos e atitudes de cada empregado e prestador de serviço na realização de cada atividade operacional. Isso inclui também todas as práticas, comunicações e tudo aquilo que vemos no dia a dia.

Uma cultura de SST positiva é aquela onde Segurança e Saúde têm um papel importante e são valores para todos aqueles que trabalham na organização. A cultura de SST é influenciada por vários fatores, como por exemplo:

- Comprometimento da liderança com segurança;
- Envolvimento e motivação de todos os empregados e terceiros;
- Crenças e valores pessoais de cada empregado e terceiro;
- Percepção de cada pessoa em relação a SST em seu ambiente de trabalho;
- Estórias, mitos e "causos";
- Políticas e procedimentos de SST;
- Pressão sobre a organização sobre produção e resultados vs. SST;
- O que se fala, o que não se fala, o que se escreve, etc.

Em estudo publicado pelo IOGP – International Oil and Gas Producers Organization - existem elementos que caracterizam uma cultura de SST positiva, robusta e sustentável.

Cultura de Informar sobre SST: a organização coleta dados de SST, analisa, busca tendências e mantém todos informados sobre o desempenho em segurança. Papéis e responsabilidades em SST estão bem definidos, comunicados e entendidos.

Cultura de Comunicar & Aprender com os Incidentes: as pessoas se sentem seguras de reportar preocupações com SST, sem medo de represálias e aprendem com os eventos indesejados e falhas, fazendo as mudanças necessárias para evitar a recorrência e estimular a prevenção.

Cultura de Flexibilidade: a organização é capaz de reconfigurar a "cadeia de comando".

Cultura de Justiça: as pessoas entendem os limites entre os comportamentos considerados aceitáveis e os não tolerados pela organização. Comportamentos inseguros são administrados de maneira justa, transparente e de forma sistêmica.

Empresas que não têm avançado em sua mudança cultural, têm falhado em aplicar os fatores críticos listados anteriormente em todos os níveis de suas organizações. Temos percebido empresas que investem para fomentar uma cultura mais sólida, mas falham em sustentar esses resultados ao longo do tempo. É crítico que os principais motivadores em SST sejam identificados para gerar impulso e conquistar as primeiras vitórias, essenciais para estabelecer novas rotinas e uma cultura transformada em SST.

dss+

Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss

twitter.com/consultdss

youtube.com/consultdss

www.consultdss.com.br

© 2022 DSS Sustainable Solutions Switzerland SA. Todos os direitos reservados.