ELIMINANDO OS RISCOS DA TOMADA DE DECISÃO

A psicologia por trás das chamadas decisões "intuitivas" que afetam a segurança do trabalho

Jerome Hart, Líder de mercado no Reino Unido, DuPont Sustainable Solutions
Conforme publicado na Safety & Health Practitioner, Março de 2017

Diante de uma situação crítica e complexa que exija uma reação em fração de segundos, qual é a probabilidade de que duas pessoas tomem a mesma decisão? Essa é uma situação para a qual muitas indústrias devem planejar-se. Seus funcionários não trabalham em um ambiente consistente e imutável, executando tarefas totalmente previsíveis em todos os momentos. Nem sempre tomam decisões racionais ou mesmo estão sob as mesmas condições.

Como barreiras técnicas para acidentes e diretrizes de segurança são tão eficazes quanto as pessoas que as utilizam, as indústrias devem estar preparadas para casos em que os funcionários não tomem a decisão correta e segura ao instalar, operar ou fazer a manutenção de equipamentos e devem saber como reagir nessas situações.

As decisões tomadas pelas pessoas nem sempre são baseadas em informações e dados, sendo influenciadas por sentimentos e emoções (Figura 1), portanto suas reações a certas situações podem variar muito.

Para administrar as circunstâncias que fogem dos processos padronizados, a DuPont acredita que é importante ir além da mera gestão de segurança baseada em comportamento e considerar como as decisões são selecionadas e colocadas em prática. Por essa razão, desenvolvemos uma abordagem de segurança que usa neurociência e psicologia afetiva. Esse modelo associa a tomada de decisão, seu funcionamento consciente e subconsciente e o comportamento afetivo ou, em outras palavras, assume que o comportamento é determinado por sentimentos e emoções.

Possível variabilidade de julgamento

Conforme apontaram o ganhador do prêmio Nobel Daniel Kahneman e os coautores Andrew M. Rosenfield, Linnea Ghandhi e Tom Blaser na edição de outubro de 2016 da Harvard Business Review (HBR)[1], decisões incoerentes têm um custo elevado para as empresas. Isso é particularmente grave quando essas decisões afetam a segurança. Reconhecido por seu trabalho em influência cognitiva, Kahneman e seus coautores chamaram a atenção para o fato de que "o julgamento das pessoas é fortemente influenciado por fatores irrelevantes, tais como estado de espírito atual, o tempo decorrido desde a última refeição e as condições climáticas. Chamamos

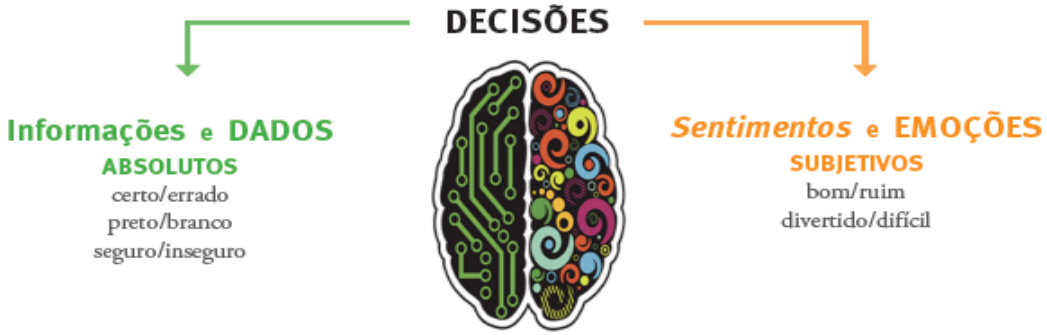

Figura 1: Elementos da tomada de decisão

[1] hbr.org/2016/10/noise

de ruído essa possível variabilidade de julgamento. É um encargo invisível nos resultados de muitas empresas".

No artigo da HBR, Kahneman et al explicam a diferença entre dois tipos de influências no julgamento e na tomada de decisão. Eles distinguem influências sociais e cognitivas e ruídos. Já estamos familiarizados com influências sociais, tais como as raciais, mas talvez menos com as cognitivas. Elas são formadas por nossas experiências, percepções e emoções e podem nos levar a tomar atalhos mentais. Algumas das influências cognitivas que são mais relevantes para a gestão da segurança industrial são:

- **Influências de disponibilidade** – Superestimam o valor da informação prontamente disponível. Se testemunhar alguém prendendo a mão em uma máquina, é provável que você superestime o risco de isso acontecer com você mais do que qualquer outra pessoa que ainda não presenciou um incidente. O mesmo também se aplica no sentido inverso. Se você já viu alguém correndo um risco e escapando ileso, é provável que você assuma que pode correr o mesmo risco e estar seguro.
- **Influências de resultado** – Foco no resultado, e não nas decisões que levaram a ele. Por exemplo, se puder limpar rapidamente um equipamento sem travá-lo e não sofrer nenhum acidente ao fazer isso, o risco percebido dessa decisão e ação será baixo.
- **Efeito comboio** – Se uma pessoa influente em um grupo expressa certa opinião sobre um risco envolvido em uma determinada atividade, o número de pessoas no grupo com essa mesma crença provavelmente aumentará.

Kahneman e sua equipe explicam que muitos erros surgem de uma combinação de influências e ruídos. Decisões precisas não são influenciadas por nenhum dos dois elementos. No entanto, quando a influência está presente, a tomada de decisão pode ficar aquém dos objetivos, mesmo caindo dentro de parâmetros semelhantes a cada vez.

Indo além da segurança baseada em comportamento

Então como as empresas podem reduzir a ação dos ruídos e das influências para que os funcionários tomem decisões seguras e consistentes?

As estratégias de gestão de risco têm utilizado há muito tempo a psicologia para estudar, entender e influenciar o comportamento dos funcionários. Como profissionais de segurança, temos trabalhado com empresas ao redor do mundo em uma ampla gama de setores e conferido o que uma abordagem coerente baseada no comportamento é capaz de mudar na segurança e o que um sistema integrado de gestão de segurança de processo pode alcançar. No entanto, a segurança comportamental tem suas limitações. Talvez por isso as estatísticas na área de Saúde, Segurança e Ambiente mostrem que muitas empresas do Reino Unido estão deixando de melhorar seus níveis de desempenho de segurança. No mais recente relatório estatístico da organização, "houve uma tendência de queda de longo prazo na taxa de ferimentos fatais, embora nos últimos anos os números tenham mostrado sinais de estabilização"[2].

Uma solução proposta por Kahneman é "adotar procedimentos que promovam consistência ao garantir que funcionários na mesma função usem métodos similares para buscar informações, integrá-las em um modo de visão do caso e traduzir esse ponto de vista em uma decisão". Ele sugere que "os profissionais devem contar com ferramentas fáceis de usar, tais como listas de verificação e questões cuidadosamente formuladas para guiá-los no modo como coletar informações (...)".

Usando o equilíbrio risco/recompensa para aumentar a segurança

Ao tomar decisões, as pessoas equilibram quase instintivamente risco e recompensa. Com base em nossas experiências, a maioria de nós tende a subestimar os riscos e superestimar as recompensas. Isso, muitas vezes, leva a decisões equivocadas e não seguras.

No ambiente de trabalho, recompensas percebidas estão por toda parte.

- A pressão produtiva levará a recompensas percebidas. Se puder consertar rapidamente algo sem travá-lo, poderá voltar a produzir com mais rapidez. Ao economizar tempo, você também poderá realizar sua próxima tarefa, fazer uma pausa ou ir para casa mais cedo.
- Sentir-se envergonhado ou não querer desapontar sua equipe ou líder porque seu turno não seria capaz de completar a tarefa.
- Sua paixão pessoal é uma forte recompensa emocional. Em geral, mecânicos de manutenção adoram consertar coisas. É por isso que eles estão na área de manutenção. Esperar pela autorização de trabalho, pelo equipamento a ser travado, pelo óleo correto não é uma recompensa.
- Conexão social é também uma poderosa recompensa emocional, afinal por que digitamos e falamos ao telefone ao dirigir?

A DuPont tem procurado há algum tempo meios para

[2] http://www.hse.gov.uk/statistics/overall/hssh1516.pdf?pdf=hssh1516

ELIMINANDO OS RISCOS DA TOMADA DE DECISÃO

mudar os ambientes e fazer as escolhas corretas. Existem várias metodologias para ajudar as organizações.

Uma delas é a Teoria do Impulso. Um exemplo simples de um impulso é uma passarela em uma fábrica com pegadas pintadas para levar as pessoas a usá-la como caminho. Uma situação de código de trava em cores pode levar as pessoas a posicionar a travar no ponto correto.

Outra abordagem é o chamado 'Lean Thinking' na área de risco e segurança. Ela olha para o fluxo de operações ou atividades da perspectiva de risco/recompensa. Se a passarela resulta em um desvio de 10 minutos, várias vezes ao dia, a recompensa percebida de tomar um atalho é muito alta em comparação com o risco de não usar a passarela. A ideia é melhorar o fluxo de trabalho para que as pessoas não se sintam tentadas a tomar atalhos.

Comportamentos automatizados começam com um sinal. Rotinas desencadeiam comportamentos e recompensas percebidas. Para mudar um hábito, precisamos mudar o sinal, a recompensa percebida, desenvolver e manter novos hábitos por meio da repetição e do reforço.

A nova abordagem de riscos operacionais

A DuPont agora se concentra em desenvolver capacidade que envolva pessoas no nível emocional e influencie a tomada de decisão intuitiva, reconhecendo primeiro e depois eliminando ruídos e neutralizando influências.

Fazemos isso ao tornar as pessoas mais conscientes de suas influências para que possam antecipar possíveis decisões baseadas em risco e tomar medidas preventivas. Utilizamos avaliações, técnicas de entrevistas comportamentais, listas de verificação e discussões em grupos focais e também asseguramos que líderes e supervisores superiores compreendam seu papel fundamental na definição de processos de tomada de decisão para seus funcionários. Trabalhando com clientes em diversos setores de atividade ao redor do mundo, comprovamos que essa abordagem funciona de forma eficaz mesmo para uma força de trabalho amplamente distribuída.

Se as organizações não entenderem como as decisões são tomadas por diferentes pessoas que compõem sua força de trabalho, não serão capazes de promover melhorias em sua segurança sustentável. Elas precisam conhecer como os funcionários vão reagir em um cenário que não segue normas e procedimentos comuns e está fora de ambientes previsíveis. Elas deixarão que a tomada de decisão subconsciente prevaleça ou funcionarão a psicologia afetiva de gestão de risco e os treinamentos de forma que mesmo riscos inesperados sejam tratados por ações deliberadas e conscientes?

Sobre a DuPont

A DuPont Sustainable Solutions (DSS) é uma das oito unidades de negócios da DuPont. Proporcionando aos clientes os benefícios de uma empresa global e integrada de serviços de consultoria e processos tecnológicos, a DSS aplica a experiência da DuPont no mundo real, sua história de inovação, seu sucesso na resolução de problemas e suas marcas fortes para ajudar as organizações a transformar seus locais de trabalho e suas culturas e assim se tornarem mais seguras, operacionalmente mais eficientes e ambientalmente mais sustentáveis.

Para obter mais informações:
Escreva para atendimento@training.dupont.com
ou ligue para 0800 17 17 15

www.sustainablesolutions.dupont.com.br
www.training.dupont.com.br

Junte-se a nós para discutir esses e outros temas relacionados no grupo da DSS no LinkedIn.

www.linkedin.com/groups/DuPont-Sustainable-Solutions-4617132

www.twitter.com/DuPont_DSS @DuPont_DSS

www.youtube.com/DuPontSustainableSol

DuPont
Sustainable Solutions

Copyright © 2017 DuPont. Todos os direitos reservados. O logotipo oval da DuPont,DuPont™ e todos os produtos assinaladas com ® ou ™ são marcas comerciais ou marcas registradas da E. I. du Pont de Nemours and Company ou de suas afiliadas.