

An aerial photograph showing a large, light-colored floor with a complex network of white lines forming a geometric pattern of triangles and polygons. Several small groups of people are scattered across the floor, standing at various points where the lines intersect. The perspective is from directly above, looking down. The overall scene suggests a network, a team structure, or a distributed environment.

Competências em todos
os níveis para equipes
distribuídas

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Competências em todos os níveis para equipes distribuídas

As literaturas e empresas têm estudado ao longo dos últimos anos sobre como moldar uma cultura segura e como essa cultura fará com que as pessoas tomem melhores decisões no dia a dia, em especial no seu local de trabalho. Quando falamos em um ambiente onde as pessoas se encontram todos os dias ou se sentem observados e monitorados, o modelo de comportamento a ser desenhado é, em muitos casos, visto como mais facilmente moldado por líderes informais, chefes e superiores. Quando trazemos o desenho de cultura para equipes de trabalho que estão distantes fisicamente, seja pelo modelo de trabalho remoto, ou pelo modelo de negócio ou modelo operacional, a construção de uma cultura apresenta alguns desafios.

Antes de analisar os aspectos e principais pontos relacionados à Cultura, resgatamos um pouco sobre o que constitui a cultura das organizações.

Quando falamos em cultura, falamos muito em como as empresas estruturam seus mecanismos de execução de negócio e como as pessoas se inserem nesse contexto, levamos em conta as Regras e Procedimentos existentes, se estão disponíveis e que orientam, ou deveriam orientar, as ações das pessoas. As regras, ao serem seguidas ou não, trazem consequências - positivas ou negativas - algumas empresas possuem mecanismos claros de punição quando processos não são seguidos, sejam eles de qualquer natureza, e muitas vezes vemos oportunidades em como estruturar processos de reconhecimento e motivação para aqueles que se esforçam em fazer suas funções de forma correta, trazendo benefícios para a companhia, para si e para as pessoas envolvidas nesse contexto.

Somente essa análise não é suficiente se estivéssemos falando em um mundo ideal, com pessoas disciplinadas e que não questionam o que fazem, ou não argumentam se aquele processo é o mais adequado ou não para o seu momento. Sabemos que regras e consequências (positivas ou negativas) não são pontos suficientes para que as pessoas sigam e cumpram o que é necessário. À essa equação é importante somar crenças e valores dos indivíduos.



"Quando trazemos o desenho de cultura para equipes de trabalho que estão distantes fisicamente, seja pelo modelo de trabalho remoto, ou pelo modelo de negócio ou modelo operacional, a construção de uma cultura apresenta alguns desafios".

As crenças são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito das pessoas, conceitos ou fatos. Já os valores representam o nível de importância atribuído a estes. A pessoa traz pré-julgamentos a respeito das regras e procedimentos, o que pode fazê-los seguir ou não, se suas crenças e valores entendem que essas estruturas permitirão ter ganhos.

Outro componente que é imprescindível para a análise do comportamento e atitude das pessoas, é o ambiente, contexto social, que molda o comportamento das pessoas. As pessoas optam por se comportar de determinada forma, indo até contra suas crenças e valores, para fazerem parte de determinado grupo. Por experiência (prática, nas empresas), sabemos que é o ponto que mais exerce influência na tomada de decisão dos indivíduos, pois o senso de pertencimento faz com que as pessoas adequem suas ações e comportamentos para que se integrem e sejam aceitos no ambiente, por quaisquer motivos que sejam, muitas vezes, por preservação.

Para um líder, compreender esses pontos são importantes, principalmente quando falamos em construir ou mudar uma cultura, entender pontos fortes e vulnerabilidades da empresa, e agir para que então seja possível transformar a cultura trabalhando comportamentos e atitudes esperadas.

"As crenças são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito das pessoas, conceitos ou fatos. Já os valores representam o nível de importância atribuído a estes".

A construção de um ambiente de trabalho que molda comportamentos passa por identificar os influenciadores, trabalhar aspectos de motivação e reconhecimento, garantir visibilidade aos "fast movers" e enaltecer os benefícios obtidos por seguirem na direção esperada, apresentando resultados tangíveis dessa mudança por quem a adotou, em diversas esferas.



Força de Trabalho Distribuída

Temos nos deparado com indústrias e atividades que não possuem um ambiente "murado" onde é possível ter mais proximidade física para que esse comportamento possa ser desenhado e acompanhado. Vemos algumas companhias ampliando os processos de auditoria, monitoramento e acompanhamento, no entanto, sabemos que esse investimento em fiscalização onera o processo, traz burocracias adicionais, além de aumentar o risco, com mais exposição sem resultados vinculados às atividades fim da empresa.

Várias vezes nos depararmos com situações em que líderes retratam dificuldades em trabalhar aspectos para mudança de cultura dos indivíduos e transformar crenças e valores próximos ao que a empresa espera desses profissionais, em especial em locais onde temos dificuldade em encontrar força de trabalho capacitada e disponível.

Em cenários como os descritos acima, é importante trabalharmos a força de trabalho (desenvolvimento e capacitação para tomarem melhores decisões, técnicas e comportamentais) e os supervisores e líderes informais dessas equipes. Nesse núcleo, a grande maioria dos funcionários das nossas empresas tomam decisões diárias que podem ir contra ou a favor aos comportamentos esperados e deliberados pelas empresas. Com baixa proximidade física essas pessoas, causadas por diversas definições estratégicas, decisões diárias e disponibilidade de recursos, sendo uma das consequências a distância física da liderança sênior das empresas, esses dois níveis precisam garantir alinhamento aos desafios e como contorná-los.



Trabalhando o primeiro nível de Liderança

O primeiro contato da organização operacional é o seu supervisor/coordenador/mestre. Muitas empresas tendem a promover bons operadores por dominarem os pontos técnicos e replicar o conhecimento necessário para melhor performar as atividades pelas equipes em campo. Os processos e programas de desenvolvimento de líderes, na maioria das empresas, abrangem até os níveis de Gerência, poucas estendem esses programas aos supervisores, ou líderes de primeiro nível, o que pode nos levar a situações na qual temos os casos do "transformei o bom operador em mal supervisor".

Quando não abrimos oportunidades de desenvolvimento promovendo a preparação adequada desse público, temos questões relacionadas a comunicação, orientação, disciplina, passando por aspectos de retrabalho, qualidade, produtividade, baixo engajamento e motivação. Para que esse cenário seja evitado, é imprescindível identificar características de líderes na organização ao mesmo tempo que preparamos esses profissionais ao desafio de liderar e influenciar pessoas.

"É imprescindível identificar características de líderes na organização ao mesmo tempo que preparamos esses profissionais ao desafio de liderar e influenciar pessoas".

Temos apoiado muitos de nossos clientes a inserir processos e estruturas quando vão promover ou contratar supervisores:

COMPORTAMENTOS ADEQUADOS

alinhados ao que a companhia espera.



DISCIPLINA, NÃO TOMA ATALHOS na execução das atividades, **USA FERRAMENTAS E PROCESSOS** para seus devidos fins.

BOA INTERAÇÃO e INFLUÊNCIA POSITIVA em segurança.



Importante preparar minimamente esse profissional aos desafios da chefia, considerando tempo dedicado a parte burocrática, em campo, agenda padrão mínima esperada, novos papéis e responsabilidades.

Outra estratégia que diversas empresas têm adotado, tem relação com os processos de suporte de Gente e Gestão em conexão aos objetivos operacionais - processos de revisão de performance, trilha de desenvolvimento incluindo aspectos de operação segura, capacitação e coaching, reciclagem de conceitos chave de tempos em tempos, além de apoio no processo de revisão de desempenho anual e de carreira, incluindo segurança.

Sensibilização da força de trabalho

Mais importante que receber orientações claras acerca da atividade a ser desempenhada, o profissional deve compreender a sua própria responsabilidade por executar as atividades de forma correta, seguindo procedimentos.

Vemos em diversos cenários que as empresas fornecem bons procedimentos, recursos, EPIs, EPCs, mas ainda se deparam com acidentes graves. A decisão do profissional ao executar a atividade é o que define se irá seguir o processo adequadamente, como orientado, ou avaliar melhor os riscos envolvidos.



A dss+ tem trabalhado nos últimos 5 anos sobre os pontos da psicologia afetiva, compreendendo por que tomamos decisões de riscos no dia a dia. Considerando o cenário das empresas com força de trabalho distribuída e com pouca supervisão, temos aqui um ponto crítico a ser trabalhado e desenvolvido por esse público.

Tomamos mais de 35.000 decisões por dia, desde o acordar até dormir, sendo elas decisões pessoais e profissionais. Cerca de 95% dessas decisões são inconscientes. Colocando esse cenário com a força de trabalho distribuída, com pouca supervisão, é primordial trabalhar o empoderamento desse time para execução das atividades de forma segura.

Aqui não eliminamos a necessidade de um bom processo de mapeamento e levantamento de riscos, traduzidos em procedimentos incluindo pontos de segurança e ordens de serviço conectando riscos para a operação e para as pessoas, um bom preparo das equipes (APR bem feita, DDS direcionado à atividade do dia, orientação acerca das prioridades e colocação da segurança como condição para execução do trabalho). A metodologia Risk Factor coloca uma ferramenta simples para a tomada de decisão individual, e cria uma linguagem comum para proteger os outros quando identificamos um comportamento inseguro.

A Operação Segura para atividades executadas por força de trabalho distribuídas passa então pelos seguintes aspectos:

1.

Liderança Operacional da empresa compreendendo seu papel em segurança ao ser exemplo, prover recursos, e acompanhar de forma estruturada e disciplinada os indicadores reativos e proativos da sua operação, incluindo indicadores de saúde e segurança, idas a campo, diálogo aberto, compreensão dos desafios dos times, direcionamento das mensagens, e mais importante, consistência dessas ações e exemplos no dia a dia.

2.

Supervisão preparada para cascatear as mensagens para seus times (próprios e terceiros), traduzindo com qualidade as demandas para operação segura através dos diálogos, mensagens, acompanhamento das atividades, saber perguntar e abordar seus times. Não deixa de ser importante saber levar as demandas para seus líderes, para que tenham recursos e orientação sobre como direcionar as atividades. Habilidades de comunicação, liderança, desenvolvimento de equipes, feedback e ser exemplo, são habilidades tão importantes quanto competências técnicas.

3.

A organização deve buscar ter uma equipe de supervisores com essas características, prover esse desenvolvimento, ao mesmo tempo que estabelece processos de promoção e desenvolvimento de carreira considerando bom comportamento em segurança como condição de progressão na companhia.

4.

Equipe em campo tomando decisões seguras, alinhados às expectativas da organização, com percepção de riscos orientado a não tomar riscos de forma inconsciente. Prover ferramentas simples, diretas e que fomentem a reflexão sobre sua própria segurança, torna o processo de identificação e tratamento de riscos robusto, orientando a disciplina operacional na execução das atividades no dia a dia, ao mesmo tempo que fomentamos a melhoria contínua.

"Tomamos mais de 35.000 decisões por dia, desde o acordar até dormir, sendo elas decisões pessoais e profissionais".

Líder de Negócios



Gisele Cabrini
Diretora da dss+
gisele.cabrini@consultdss.com

Sobre a dss+

A dss+ é líder na prestação de serviços de consultoria em gestão de operações com o propósito de salvar vidas e garantir um futuro sustentável. Ajuda as empresas a desenvolver capacidades organizacionais e humanas, gerenciar riscos, aprimorar operações, atingir metas de sustentabilidade e operar com mais responsabilidade.

Contando com a herança DuPont, seu profundo conhecimento em diversos setores de atividade e gestão, e sua equipe diversificada, os consultores da dss+ estão em campo e nas salas de reuniões, contribuindo para que seus clientes trabalhem com mais segurança, inteligência e propósito.

Mais informações estão disponíveis em www.consultdss.com.br

dss+

Protect. Transform. Sustain.

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

twitter.com/consultdss 

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

www.consultdss.com.br 