



DU PONT®

FORÇA DE TRABALHO DISTRIBUÍDA

Como alinhar pessoas em torno de comportamentos e valores fundamentais

Marcio Braz Amorosino, Solution Architect, DuPont Sustainable Solutions

O conceito da Força de Trabalho Distribuída tem sido amplamente examinado pela literatura de gestão de negócios principalmente com foco nas tarefas que fazem uso intensivo do conhecimento. A maioria desses estudos avalia como a distância, o tempo e a estrutura influenciam as práticas de gestão. A Tecnologia da Informação tem sido posicionada como solução para esse desafio na medida em que conecta pessoas ao longo de um processo estabelecido de fluxo de trabalho e comunicação. De acordo com essa perspectiva, a Tecnologia da Informação tem se tornado cada vez mais acessível, mais barata e confiável, contribuindo para uma real transformação no ambiente de trabalho atual.

No entanto, a Força de Trabalho Distribuída pode ser analisada a partir de outras perspectivas. Não é um fenômeno novo nas organizações e também não está relacionado exclusivamente com o uso intensivo do conhecimento. Muitos trabalhos técnicos e operacionais são executados em várias empresas por pessoas que trabalham em diferentes cidades, países e fusos horários e com várias formas de interação.

Outra perspectiva diz respeito ao alinhamento cultural. Se considerarmos que os valores fundamentais de uma organização devem ser inseridos em comportamentos individuais, é intuitivo imaginar como seria difícil criar e sustentar um ambiente favorável que mantenha as pessoas alinhadas quando há um nível baixo de controle e algumas interações pessoais. Questões associadas a comportamentos

de segurança individual e níveis de qualidade de serviço são muito mais difíceis de gerenciar entre pessoas que trabalham separadas, independentemente do conjunto de ferramentas usadas ou métricas e auditorias realizadas. Nesse ambiente, a supervisão tem um papel importante ao conectar funcionários, liderança e as bases culturais da organização.

Do ponto de vista gerencial, existem dois desafios relacionados à Força de Trabalho Distribuída:

- Como administrar pessoas com eficácia, mantendo-as alinhadas às prioridades e valores organizacionais; e
- Como administrar a produtividade com eficácia e ter sinergia como equipe.

Uma definição de Força de Trabalho Distribuída pode nos ajudar a entender sua complexidade. Uma força de trabalho pode ser considerada distribuída se satisfizer qualquer uma das seguintes três condições¹:

- Profissionais individuais estão em diferentes locais físicos;
- A maior parte da comunicação e da interação é assíncrona ou não ocorre simultaneamente; e
- Profissionais individuais não são todos colaboradores da mesma organização ou trabalham em diferentes partes da mesma organização-mãe. Podem ter condições de trabalho completamente diferentes.

¹ Jim Ware , The Work Design Collaborative, 2003

FORÇA DE TRABALHO DISTRIBUÍDA

Como alinhar pessoas em torno de comportamentos e valores fundamentais

Cada uma dessas três dimensões pode afetar a maneira de gerir as organizações e também como a cultura organizacional pode ser desenvolvida.

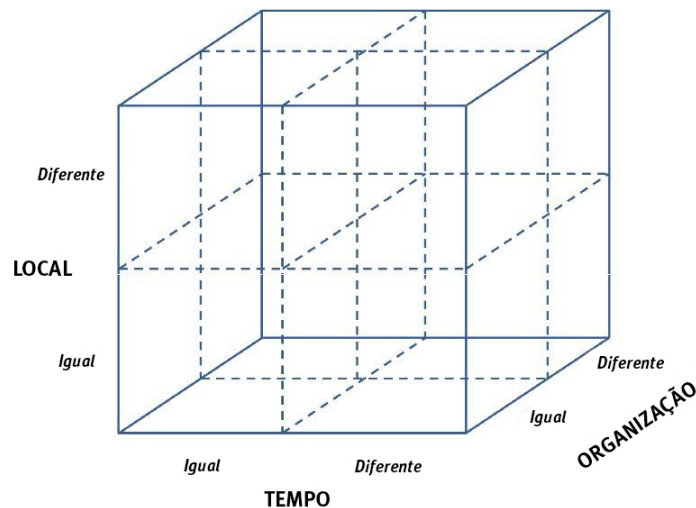


Figura 1 – Dimensões da Força de Trabalho Distribuída

Vamos considerar que a cultura pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo assimilou ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser repassado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas².

O efeito de localização

A cultura da segurança tem sido sugerida como a maneira de operar em vários níveis organizacionais. Além da cultura de segurança global da organização, outras culturas de segurança podem existir em locais de trabalho específicos individuais e entre departamentos ou grupos de trabalho. Grandes organizações com vários locais de trabalho distribuídos pelo mundo estão sujeitas a ter várias culturas organizacionais baseadas na localização geográfica de seus negócios. Na verdade, pode não ser benéfico falar de uma cultura organizacional. Certamente, valores fundamentais, tais como o compromisso com a segurança, ficarão evidentes em todas as culturas, mas influências locais como o estilo gerencial e a cultura nacional vão desenhar a cultura de uma

determinada localidade ou grupo de funcionários.

De uma perspectiva cultural e gerencial, alcançar o alinhamento entre profissionais em locais diferentes, fisicamente separados uns dos outros, é muito mais complicado do que alcançar o alinhamento entre profissionais trabalhando em um mesmo local. As questões não estão apenas relacionadas à definição de prioridades e de tarefas. Esses pontos são mais facilmente solucionados, aplicando-se o pacote correto de soluções de TI e dispositivos. O verdadeiro desafio está em alinhar comportamentos individuais às políticas e valores organizacionais.

Profissionais fisicamente separados tendem a criar suas próprias subculturas e desenvolver seus próprios padrões de comportamento. Eles, na verdade, tendem a agir como grupos diferentes, apesar do uso de comunicação remota. Assim, os comportamentos de segurança também tendem a ser diferentes entre esses grupos e podem variar enormemente, dependendo de quão coesos são esses grupos e com que nível de formalidades as diferentes lideranças locais percebem a segurança como um valor. Certamente, a tecnologia pode ser usada como uma ponte entre os grupos e as diferenças culturais, mas raramente é uma solução completa. Esse tipo de força de trabalho inclui empresas de consultoria, tripulações de empresas de transporte (companhias aéreas, de ferrovias, caminhões, navios), forças de vendas, serviços técnicos remotos em empresas de distribuição de energia e de serviços de manutenção

O efeito do tempo

Um fenômeno similar pode ser observado entre pessoas que trabalham na mesma localidade, mas têm uma comunicação assíncrona com suas lideranças e principais equipes da empresa. Funcionários do turno da noite são um exemplo clássico desse cenário. Essa situação também surge quando supervisores são responsáveis por funcionários de uma ampla localização geográfica. Em ambos os casos, surge uma liderança informal, e subgrupos tendem a aparecer, desenvolvendo sua própria maneira de trabalhar e de resolver problemas e, como consequência, sua maneira de se comportar em relação à segurança.

² SCHEIN, E (2000) - Sense and nonsense about culture and climate. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate (pp. xxiii-xxx). California: Sage Publications.

FORÇA DE TRABALHO DISTRIBUÍDA

Como alinhar pessoas em torno de comportamentos e valores fundamentais

O efeito organizacional

A terceira dimensão da Força de Trabalho Distribuída surge quando as pessoas trabalham juntas fisicamente, mas sob o guarda-chuva de organizações diferentes. Diferentes organizações têm inevitavelmente culturas, sistemas de valores e objetivos globais específicos. Integrar esses elementos em uma unidade de trabalho cooperativo pode ser incrivelmente desafiador³. Exemplos dessa situação incluem empresas de manutenção ou construção terceirizadas trabalhando juntas em uma mesma localidade. Os impactos dos limites organizacionais nesse caso são exacerbados quando as distâncias físicas e cronológicas também separam os profissionais.

Como líderes, devemos ser muito mais conscientes em relação à exposição dos funcionários distribuídos a riscos em comparação aos funcionários que trabalham fisicamente no mesmo local e nos mesmos períodos. Profissionais distribuídos devem comportar-se adequadamente, reconhecer e reagir adequadamente aos riscos, na maioria das vezes por si sós.

Expor-se a riscos é muito mais comum entre profissionais envolvidos com processos ou tarefas inerentemente inseguros. Tais atividades estão muito mais relacionadas a funções operacionais, e profissionais que exercem essas atividades tendem a estar mais expostos a riscos operacionais do que outros. Muitos desses funcionários empregam

conhecimento codificado, aplicando-o em tarefas definidas ou prescritas.

Consideração comum: Força de Trabalho Usual e Distribuída

Organizações com culturas de segurança avançadas demonstram competências para gerenciar riscos e proteger sua gente e seus bens, reduzindo assim os riscos ao negócio. A liderança desempenha um papel importante ao longo do processo de evolução de uma cultura de segurança eficaz, atuando como um motor que move a organização do estágio reativo para um estágio interdependente de acordo com a curva de Bradley.

Liderança deve ser percebida como modelo para toda a organização, definindo expectativas e comportamentos claros em termos de segurança e outras dimensões culturais.

Implantar uma cultura de segurança eficaz em todos os níveis organizacionais é um grande desafio, especialmente entre Forças de Trabalho Distribuídas. A capilaridade deve ser alcançada por meio da gerência de linha.

Para promover a evolução do estágio Reativo para Independente na Curva de Bradley, as organizações devem fornecer a seus profissionais ferramentas, sistemas e conhecimento. Regras, senso de responsabilidade e disciplina operacional são obrigatórios. Em um estágio Independente,

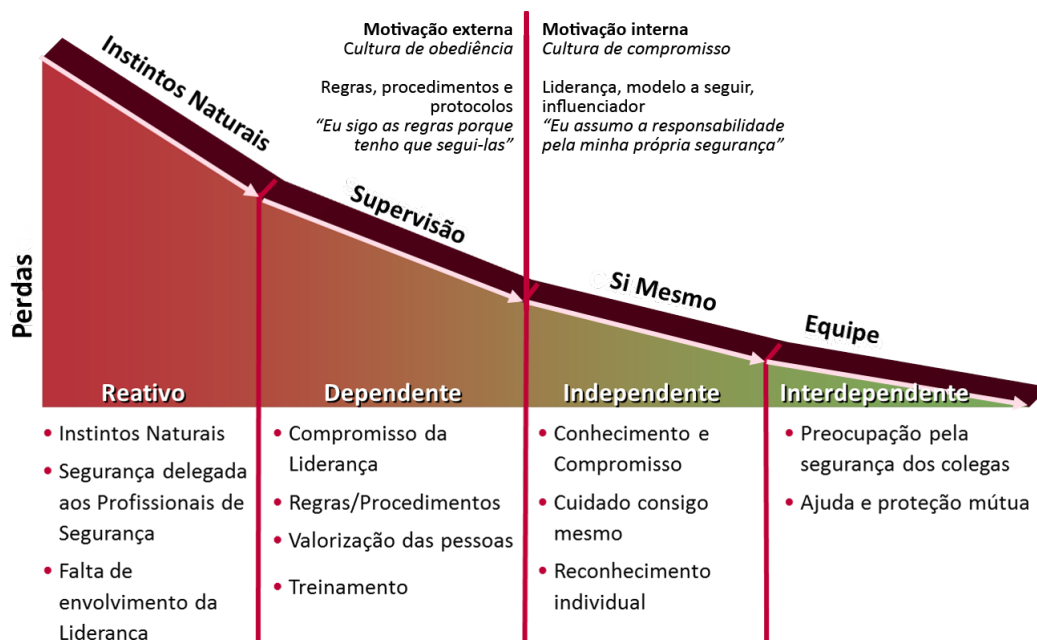


Figura 2 – Curva de Bradley (Maturidade Cultural)

³Jim Ware, The Work Design Collaborative, 2003

FORÇA DE TRABALHO DISTRIBUÍDA

Como alinhar pessoas em torno de comportamentos e valores fundamentais

devem ser usados no cotidiano da liderança o tradicional comando e controle, interações de segurança, auditorias, treinamento e aplicação de consequências e recompensas.

Isso deve permear todos os níveis da organização e avançar na direção de uma cultura de segurança mais madura e com nível mais alto de capilarização. Os supervisores devem fazer sua parte para vincular a visão da alta liderança com ações concretas que gerem impactos e moldem o comportamento dos funcionários no sentido de práticas mais seguras e disciplinadas.

No entanto, a eficácia desse modelo fica ainda mais comprometida quando aplicado às forças de trabalho remotas, distribuídas ou autodirigidas. Algo a mais é necessário para acelerar a transição entre os estágios Dependente e Independente/Interdependente. A mentalidade deve mudar da conformidade para o compromisso, e competências de supervisão remota devem ser desenvolvidas.

Interação altamente valiosa

Se examinarmos o papel da supervisão em forças de trabalho locais e distribuídas, podemos afirmar que O QUE deve ser feito é conceitualmente o mesmo, mas o que é mais eficaz entre a força de trabalho distribuída é COMO a supervisão de linha de frente interage com as pessoas. O método de interação deve ser diferente e requer competências diferentes.

Ao trabalhar com forças de trabalho distribuídas, é necessário tratar as interações como “momentos especiais”.

Os supervisores devem ser capazes de desenvolver a liderança de sensibilidade mesmo em casos de interação limitada com seus subordinados. Um grupo de pessoas, mesmo longe do líder, deve perceber sua presença. Devem ser estabelecidas metas claras, e manter uma comunicação regular é essencial. Além disso, imprevisibilidade por parte do líder deve ser usada como uma maneira de influenciar fortemente a interação com a equipe distribuída. Por exemplo, um supervisor que muda sua rotina regular para trabalhar no turno da noite pode ter um impacto importante sobre o grupo.

Os supervisores também devem transmitir as mensagens com clareza e se mostrar como modelos de segurança em cada interação. É necessário criar rituais consistentes, sempre destacando os riscos, desafiando as pessoas a manter um comportamento seguro e fazendo valiosos comentários.

Tocando o coração – explorando as emoções

Por fim, os supervisores não devem descartar a importância do uso da emoção para se conectar melhor com os funcionários e assim melhorar o desempenho na área de segurança. O uso da emoção pode ter um efeito cognitivo poderoso sobre o comportamento, aumentando a percepção do risco e aprimorando o discernimento para que os profissionais possam agir independentemente para atingir as metas de segurança. Da mesma forma, pode ser uma poderosa ferramenta sociológica para ajudar os funcionários distribuídos a se sentir mais associados à cultura de segurança da organização. Todos nós temos necessidade de nos sentirmos ligados a grupos sociais. Essa ligação pode ser fraca entre uma força de trabalho distribuída, fazendo-a se sentir “nativa” e se alinhar a outros grupos sociais locais. Construir um sentimento de pertencimento a uma organização ajuda a promover a transmissão de ideias, valores e comportamentos comuns. Programas e módulos de treinamento que instruem sobre o uso da emoção como um motivador podem ser benéficos para forças de trabalho distribuídas cujas conexões sejam suscetíveis a ser mais fracas e particularmente para supervisores que devem desenvolver laços fortes com forças de trabalho distribuídas com as quais não interagem com regularidade.

Conseguir uma cultura de segurança eficaz em organizações com forças de trabalho distribuídas não é uma meta difícil de alcançar. Com uma melhor compreensão das várias situações em que a força de trabalho distribuída opera e preparando os supervisores com as competências necessárias para fornecer aos funcionários uma liderança eficaz de sensibilidade, ter uma cultura de segurança é viável e sustentável.

A DuPont tem trabalhado com organizações que dispõem de força de trabalho distribuída em todo o mundo. Um exemplo no Brasil é uma empresa de serviços de manutenção que costumava enfrentar graves incidentes com funcionários e contratados, apesar de seu forte valor de segurança, de um sólido sistema de segurança e do comprometimento da alta liderança. O desafio da empresa era fazer adotar seus valores nos comportamentos percebidos de seus técnicos e pessoal contratado distribuídos por cidades onde costuma fazer negócios. Dentro de um programa sob medida com um módulo de conscientização de riscos em várias sessões de orientação com os supervisores da linha de frente, a DuPont ajudou a organização a aprimorar a liderança de sensibilidade no chão de fábrica, melhorando o sentido de pertencimento das equipes envolvidas nesse processo.