

The image features a high-angle, silhouetted view of four business professionals in a modern office setting. From left to right: a man in a suit stands looking out; a woman in a business dress walks towards the center; a man in a suit shakes hands with another man in a suit who is holding a briefcase. The background is a large window overlooking a city skyline, with the Chrysler Building prominently visible. The scene is backlit by a warm, golden light, creating a professional and aspirational atmosphere. The silhouettes are reflected on the glossy floor.

Ir além dos sistemas de
gestão para alcançar a
excelência operacional

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Ir além dos sistemas de gestão para alcançar a excelência operacional

Alfonsius Ariawan, Arquiteto Global de Soluções, dss+
Conforme publicado na Plant Engineering, maio de 2016

O conceito de implementar um sistema de gestão para elevar o desempenho dos negócios não é estranho à maioria das organizações. Muitas têm concebido e implementado sistemas que descrevem como suas operações são gerenciadas – pelo menos no papel.

Esse sistema geralmente contém vários elementos que são completados com normas e políticas destinadas a orientar as equipes em suas tarefas diárias. No entanto, muitas empresas passaram a adotar recentemente um sistema de gestão mais integrado que abrange aspectos operacionais mais amplos, entre eles segurança, saúde e ambiente, gestão de ativos e riscos, cadeia de suprimentos e melhoria contínua. Essa mudança reflete o reconhecimento de que a proteção de ativos, a extração e a geração de valor estão interligados e precisam fazer parte de um sistema de gestão global que viabilize a excelência operacional.

No entanto, a dss+ tem visto muitas organizações deixando de se beneficiar com a implementação de um sistema de gestão operacional (*Operations Management System* - OMS). Por exemplo, incidentes de segurança de processos ainda ocorrem devido a práticas de manutenção precárias mesmo quando a confiabilidade dos ativos é um elemento fundamental do OMS com claras expectativas definidas. Da mesma forma, muitas vezes encontramos inconsistências no modo como as operações estão sendo geridas dentro da organização, resultando em vários resíduos operacionais e contrariando os objetivos do OMS. Mais frequentemente, esses cenários refletem uma disciplina de execução deficiente.





Figura 1 - Estrutura de execução para excelência nos negócios

Há certos aspectos dos sistemas de gestão e das variáveis de execução que a dss⁺ considera fundamentais para abrir o caminho na direção da excelência operacional. São eles: 1) recursos organizacionais; 2) cultura operacional/mentalidade e comportamento; e 3) liderança e gestão de processos (ver Figura 1). Juntos, eles formam um modelo integrado de execução que tem sido comprovadamente eficaz na obtenção de resultados de negócios.

Antes de discutir essas três variáveis de execução que consideramos críticas para a excelência operacional, vale a pena destacar que não há nenhum OMS certo ou errado. Sistemas de gestão fornecem uma estrutura útil para as operações das empresas e são, portanto, específicos para cada organização. Afinal, um OMS precisa ser apropriado para os riscos que o negócio deve tentar administrar. Não deve

ser excessivamente complicado, caso contrário a organização não o seguirá. Também não deve ser demasiado simplista, senão não cumprirá sua finalidade. Tendo em conta todos os elementos de um sistema de gestão, a organização deve se questionar se cada um desses elementos individual e coletivamente resultará na redução real dos riscos. Temos observado organizações que adotam um OMS que não atende à intenção de redução de riscos. O resultado é um sistema que gera mais sobrecarga administrativa do que impactos positivos, e isso não ajuda em nada na execução.

Mesmo quando as empresas possuem um sistema de classe mundial, se ele for mal usado, será inútil. Nossa experiência nos diz que pessoas produzem excelência operacional. Para obter máximo desempenho, no entanto, sabemos que as organizações precisam envolver-se, desenvolver-se e concentrar-se em suas equipes para cristalizar uma cultura que permita ao sistema se autoaperfeiçoar e ser autossustentável.





Capacidade organizacional

Já que são as pessoas que garantem o desempenho, é razoável dizer que a capacidade organizacional é uma variável de execução fundamental. As pessoas precisam ser funcionalmente capazes de executar bem suas tarefas, mas como garantir isso da melhor forma?

Quando pensamos em desenvolver capacidades, nossa primeira ideia tem a ver, em geral, com treinamento. Usualmente, há um elemento relacionado ao treinamento dentro do OMS e, com grande chance, em um ambiente de sala de aula. Infelizmente, o desenvolvimento de capacidades não se faz apenas com treinamento. Pelo contrário, é feito mediante processos de aprendizagem, e isso acontece por meio de interações formais e experiências informais. Ao se concentrar na aprendizagem e na eficácia desses processos, os investimentos em desenvolvimento de capacidades serão otimizados e produzirão retornos mais valiosos.

Considere um exemplo da capacidade organizacional no contexto da gestão de riscos operacionais, especificamente segurança de processos. Um operador novato em uma determinada tarefa é geralmente iniciado com sessões de treinamento em sala de aula. Tudo vai bem até que, alguns meses depois, o operador simplifica um procedimento que resulta em um quase-acidente ou incidente. Nesse caso, o operador foi treinado, mas houve uma falha em seu processo de aprendizagem que provocou a situação.

Nesse exemplo hipotético, a reação da organização é tipicamente aumentar os esforços de treinamento, mas a solução para prevenir futuras ocorrências pode não ser necessariamente oferecer sessões extras de capacitação. Em vez disso, pode haver variáveis de aprendizagem que precisam ser abordadas, desde as relacionadas ao treinamento, tais como a capacidade do instrutor, conteúdo e método de apresentação, período do treinamento, até outras variáveis como influência do supervisor e dos pares, conhecimento sobre incidentes anteriores relacionados à tarefa em questão ou orientação regular.

Organizações que investem na força de trabalho vão elevar sua capacidade de seguir seu roteiro de excelência operacional. Para serem mais eficazes, elas precisam concentrar-se nos processos de aprendizagem de suas equipes e não simplesmente treiná-las para desenvolver essa capacidade.

Cultura operacional (Mentalidade e Comportamento)

Cultura operacional é um importante componente do desempenho. Para ter uma cultura saudável que alcance resultados positivos, os funcionários precisam colocá-la em prática, pois assim eles entenderão sua importância e não simplesmente porque são obrigados a fazer algo. Se não fizer isso, a organização corre o risco de somente gerar os resultados esperados, com as tarefas concluídas conforme a expectativa, mas com ineficiência e incidentes.

Uma maneira de ter uma cultura operacional sólida é envolver as equipes e considerar suas observações durante o projeto e a implementação do OMS. Pode-se pensar em se estabelecer um processo de comunicação bidirecional para facilitar essa tarefa. Ainda que a comunicação seja uma ferramenta subutilizada na jornada em direção à excelência em muitas organizações, simplesmente estabelecer um fluxo de comunicação é insuficiente.

A dss+ identificou que, para alcançar um nível mais alto de desempenho, a comunicação precisa fluir, e o método de se comunicar tem importância. As mensagens usadas na comunicação devem tocar o coração da organização. Dados e informações precisam ser apresentadas de uma forma que impressione e se conecte com um resultado que tenha um impacto emocional sobre o funcionário. Atingir o coração da organização facilita a mudança cultural, o que resulta em um nível de segurança mais sustentável e, portanto, em melhoria operacional.

Liderança e gestão de processos

A liderança desempenha um papel fundamental no sucesso de uma empresa, definindo o tom para a organização, estabelecendo expectativas, monitorando o desempenho e orientando-a na direção de sua meta (tudo facilitado por processos de gestão baseados em dados). No entanto, a principal tarefa do líder pode ser resumida em priorizar o uso de recursos limitados da organização para investir no crescimento ou evitar prejuízos.

Para guiar essas decisões e alocar recursos



Figura 2. Tomada de decisão para líderes baseada em riscos

de forma eficaz, é importante que o líder compreenda os riscos organizacionais da empresa, tanto financeiros quanto operacionais (ver Figura 2). Surpreendentemente, os líderes são, em geral, cientes dos riscos financeiros de sua organização, mas muito menos familiarizados com os riscos operacionais. Os líderes precisam saber quais camadas de proteção existem para gerenciar esses riscos operacionais e garantir que essas camadas de proteção funcionem sob demanda.

A melhor maneira para que os líderes tenham essa compreensão é estarem familiarizados com as atividades locais. Os líderes precisam regularmente passar algum tempo nas instalações, perguntando e aprendendo sobre os riscos de forma humilde e aberta na linha de frente dos trabalhadores. Nesse processo, os líderes devem demonstrar liderança afetiva como previamente discutido e adotar um estilo que motive os funcionários.

Também deve ser estabelecida uma gestão dos processos para assegurar a execução disciplinada do OMS, incluindo a gestão de

talentos, o desenvolvimento de capacidades e força cultural. Além disso, esses processos devem enfatizar comportamentos que a organização deve adotar, incluindo aqueles que orientem a priorização de recursos para lidar com os riscos mais urgentes.



Conclusão

Um OMS integrado pode ser útil para a organização, pois ajuda a atingir a excelência operacional, mas ele, por si só, é insuficiente. Para atingir o desempenho desejado, as empresas precisam estabelecer uma cultura de risco dentro da organização, dar ênfase à aprendizagem e não ao treinamento e capacitar a liderança para tomar decisões baseadas em uma compreensão clara dos principais riscos operacionais. Em suma, para alcançar um nível sustentável de excelência, a abordagem da empresa deve apelar para cabeças, mãos e corações da organização.



Protect. Transform. Sustain.

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