

Liderança multidimensional –

A chave para liderar a rápida
evolução do setor de energia



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



O setor de energia está enfrentando uma ruptura significativa, exigindo atenção dos executivos além dos compromissos contínuos de segurança e produtividade.

- Sua força de trabalho global está enfrentando uma mudança geracional, criando assim um desafio de memória institucional.
- O setor está lutando para redefinir sua atratividade como empregador preferencial, especialmente para as gerações mais jovens.
- Foram feitos investimentos significativos em novos ativos de energia que exigem competências muito diferentes dos ativos antigos.
- A volatilidade econômica é caracterizada por ciclos cada vez menores.

A liderança eficaz será, como sempre, o principal ingrediente do sucesso, mas a natureza da liderança eficaz deve mudar. Os líderes devem refletir.

Os líderes do setor de energia devem navegar por uma disrupção complexa

A agenda de talentos é uma ameaça urgente e precisa ser superada. A queda do preço do petróleo em 2020 provocou 107.000 demissões em todo o setor somente nos EUA, com uma tendência semelhante sentida em todo o mundo. Quatro anos depois, a força de trabalho do setor de energia está envelhecendo e levará a experiência e as habilidades para a aposentadoria.

Há riscos significativos de retenção com a atual força de trabalho qualificada. O relatório 2022 Global Energy Talent Index constatou que 70% da atual força de trabalho do setor de petróleo e gás está pensando em deixar o setor nos próximos três anos. A concorrência por trabalhadores altamente qualificados está se tornando mais acentuada à medida que o setor continua a evoluir e a compartilhar conjuntos de habilidades com outros setores.

O setor não está conseguindo atrair novos talentos. A atual onda de pessoal mais jovem está questionando o setor como empregador do ponto de vista dos valores, um desafio que o setor ainda não encontrou uma narrativa para combater. Atrair e reter novos líderes e talentos diversificados é um obstáculo fundamental a ser superado.

As empresas de energia têm um papel fundamental a desempenhar na transformação do sistema energético global. Elas continuarão a fornecer combustíveis fósseis que possibilitam a transformação energética até 2050 e além. Melhorar a confiabilidade e o desempenho de custo dos ativos atuais é fundamental para proteger as margens que permitem o reinvestimento em descarbonização, renováveis e energia mais limpa.

Ao mesmo tempo, as empresas de petróleo e gás estão se transformando em empresas de energia diversificadas e com menor emissão de carbono. Isso exigirá a redução das emissões totais do setor em 3,4 gigatoneladas de dióxido de carbono equivalente e o desempenho de um papel fundamental na transição dos combustíveis fósseis de quase quatro quintos do suprimento total de energia atual para pouco mais de um quinto até 2050, por meio da adição de ativos eólicos, solares, de biomassa, hidrogênio, amônia, captura, utilização e armazenamento de carbono.

Por fim, é fundamental evitar fatalidades e incidentes catastróficos. Defendemos que a segurança seja um valor fundamental, não uma prioridade, pois as prioridades podem mudar. A taxa global de fatalidade no setor continua muito alta. Em todo o mundo, várias regulamentações de saúde e segurança também estão surgindo, exigindo que as organizações garantam que os funcionários não sejam expostos a riscos que afetem negativamente sua saúde e segurança psicológica. As organizações proativas descobriram que metade de seus funcionários foi intimidada no trabalho e cerca de um terço foi assediada sexualmente. Apesar dos altos níveis de comportamento inadequado, apenas 25% dos casos de bullying e 10% dos casos de assédio sexual foram relatados. É necessária uma mudança cultural holística.



Como obter vantagem competitiva nesse contexto difícil? Desafiando as convenções de liderança do setor e adotando uma abordagem multidimensional.

"Multidimensional"

é a palavra-chave a ser lembrada.

Historicamente, o setor de energia tem sido conduzido de cima para baixo por meio de hierarquias fortes e liderança autocrática. Essa abordagem foi eficaz para levar o setor até onde estamos hoje e os principais elementos precisam ser mantidos. Entretanto, ela não será eficaz para levá-lo à próxima realidade. Os líderes que não se adaptarem representarão uma desvantagem competitiva significativa.

Os líderes multidimensionais aceitam as mudanças inevitáveis e os desafios complexos que elas trazem, e são eficazes no desenvolvimento e na incorporação de soluções. Os líderes multidimensionais reconhecem que encontrar soluções eficazes para problemas complexos exige uma mentalidade de crescimento contínuo e uma disposição para aprender com diversas perspectivas, dentro e fora da organização. É muito provável que ocorram falhas em várias etapas da jornada, mas elas devem ser aceitas, pois aproximam a equipe de um resultado mais rico e sustentável. Mesmo diante do fracasso, os líderes multidimensionais têm um compromisso inabalável com a solução do problema. Os líderes multidimensionais têm altos níveis de inteligência emocional, compartilham informações livremente, aceitam a diversidade de pensamentos e adotam mentalidades resilientes, de ganho mútuo e de melhoria contínua.



Como é a liderança multidimensional na prática?

Ao definir a direção estratégica da empresa ...

Os executivos tradicionais do setor de energia garantiram que os lucros retornassem aos acionistas de forma previsível por meio de um desempenho operacional estável, gerenciamento eficaz de riscos e administração conservadora do capital.

O líder multidimensional complementa essa abordagem, envolvendo-se com acionistas, partes interessadas e clientes para desenvolver um propósito e uma visão convincentes para a empresa, que crie uma estrela do norte e traga vários grupos de partes interessadas para a jornada.

Ao se concentrar na execução ...

A função tradicional da liderança operacional executiva tem sido operar ativos tradicionais de petróleo e gás seguros e confiáveis de forma altamente previsível, criar vantagem competitiva sobre concorrentes bem conhecidos e aumentar a participação no mercado.

O líder multidimensional complementa essa abordagem envolvendo acionistas, clientes e partes interessadas para desafiar e romper as normas do setor e testar e desbloquear novos mercados e fontes de valor. Eles também insistem na integração da segurança em todos os aspectos de seu processo de produção, do ponto de vista dos valores pessoais, e modelam os princípios operacionais básicos todos os dias.

Ao envolver suas equipes ...

Os líderes tradicionais do setor de energia exigiram análises e percepções detalhadas e incorporaram mecanismos de governança abrangentes para controlar a tomada de decisões na busca de resultados previsíveis e da minimização das chances de fracasso.

Os líderes multidimensionais desafiam a abordagem tradicional de mudança e aprimoramento, concentrando-se na análise 80/20, na experimentação, na tomada rápida de decisões, na aceitação do fracasso e no aprendizado com ele para desenvolver uma solução eficaz e sustentável.

Ao promover mudanças e melhorias contínuas ...

Os líderes tradicionais do setor de energia têm se apoiado em modelos operacionais e estruturas organizacionais com hierarquias regimentadas, descrições de funções bem definidas, responsabilidades claras e autoridade para tomada de decisões, além de um conjunto abrangente de KPIs e metas para impulsionar o desempenho com revisões em cascata para monitorar o progresso.

O feedback de desempenho é fornecido em ambientes formais em intervalos de 6 meses com um tom profissional.

Os líderes multidimensionais sabem que o sucesso não se baseia apenas em modelos operacionais; eles complementam a abordagem tradicional, sendo o catalisador de um ambiente diversificado, inclusivo e colaborativo, promovendo equipes multidimensionais entre funções, unidades de negócios, órgãos do setor e partes externas.

O feedback de desempenho é uma conversa autêntica, aberta e bidirecional, com um foco equilibrado nos resultados comerciais.

Ao refletir intencionalmente sobre sua jornada, passado e futuro ...

Os líderes tradicionais de energia geralmente acreditam que atingiram o ponto culminante de seu desenvolvimento pessoal. Eles se sentem proficientes em extrair o melhor de suas equipes.

Os líderes multidimensionais assumem a responsabilidade por sua evolução contínua.

Mesmo depois de chegar ao alto escalão de uma organização, eles reconhecem que seu crescimento contínuo é fundamental para seu sucesso contínuo e sabem o efeito cascata que isso cria.

A escuta ativa e a autorreflexão são características fundamentais.

Como você instiga a mudança?

Adotar uma abordagem multidimensional à liderança é um desafio significativo para o setor de energia. Isso gera desconforto e conflito em meio à resistência à mudança.

Compreender as mentalidades atuais sobre o que é uma liderança eficaz é um primeiro passo fundamental. As mentalidades e os comportamentos atuais podem ser descobertos por meio de uma combinação de análises organizacionais, entrevistas estruturadas, grupos focais e síntese de resultados. As mentalidades atuais e os comportamentos relacionados que inibem a adoção da liderança multidimensional podem então ser reformulados em um workshop no estilo "De-Para".

Ao final do workshop "De-Para", terá surgido uma visão clara do que é uma boa liderança para lidar com desafios organizacionais complexos, as mudanças críticas de mentalidade e comportamento foram acordadas, há um senso de urgência e uma responsabilidade clara para promover a mudança.

Um portfólio de iniciativas seria desenvolvido para mudar do estado atual para o estado desejado e para alcançar a visão de liderança acordada. Essas iniciativas abordam mudanças de mentalidade, comportamentos, modelos e sistemas de liderança, além de desenvolver ou trazer a capacidade de liderança necessária. Um plano de comunicação bem desenvolvido e uma história de

mudança em cascata, a mobilização dos principais influenciadores, um programa eficaz de desenvolvimento da capacidade de liderança, a comemoração de falhas, aprendizados e sucessos e o uso de mecanismos de reforço são fatores essenciais para enfrentar desafios complexos de forma eficaz e alcançar a visão de liderança.



Conclusão

As mentalidades e normas de liderança há muito incorporadas devem ser desafiadas. As empresas de energia devem repensar sua atual abordagem de liderança, ampliar seus horizontes em relação a talentos, nomear líderes multidimensionais para cargos importantes, romper estruturas organizacionais em silos, promover a colaboração dentro e fora da empresa, utilizar o diálogo aberto, compartilhar informações prontamente, criar um espaço seguro para fracassar sem nunca perder a fé de que a equipe será bem-sucedida.

Ao assumir a responsabilidade por seu próprio crescimento contínuo, os líderes criarão um efeito cascata.

Isso é fundamental para criar uma cultura organizacional em que pessoas talentosas sejam atraídas, capacitadas, inspiradas e mantidas para enfrentar os complexos desafios desse setor.

As melhorias nessa área possuem caminhos claros. Entre em contato conosco para uma consulta.



A dss+ trabalhou com vários clientes nessa área, por exemplo, uma empresa de energia *downstream* para treinar seus 30 principais líderes de acordo com as linhas descritas neste artigo. Eles aumentaram o engajamento valorizando a excelência e colaborando para melhorar o desempenho. Seus líderes são transparentes ao fornecer feedback de sucesso e orientação; isso fortaleceu os relacionamentos dentro e fora da organização. Eles estabeleceram um processo de coaching em cascata que transforma a maneira como operam. De modo geral, isso está se mostrando transformador.

Sobre a dss⁺

A dss⁺ é líder na prestação de serviços de consultoria de gerenciamento de operações com o objetivo de salvar vidas e criar um futuro sustentável. A dss⁺ permite que as organizações desenvolvam capacidades organizacionais e humanas, gerenciem riscos, melhorem as operações, atinjam metas de sustentabilidade e operem de forma mais responsável.

Entre em contato conosco: www.consultdss.com/pt



Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss



x.com/consultdss



youtube.com/consultdss



instagram.com/consultdss



www.consultdss.com/pt

