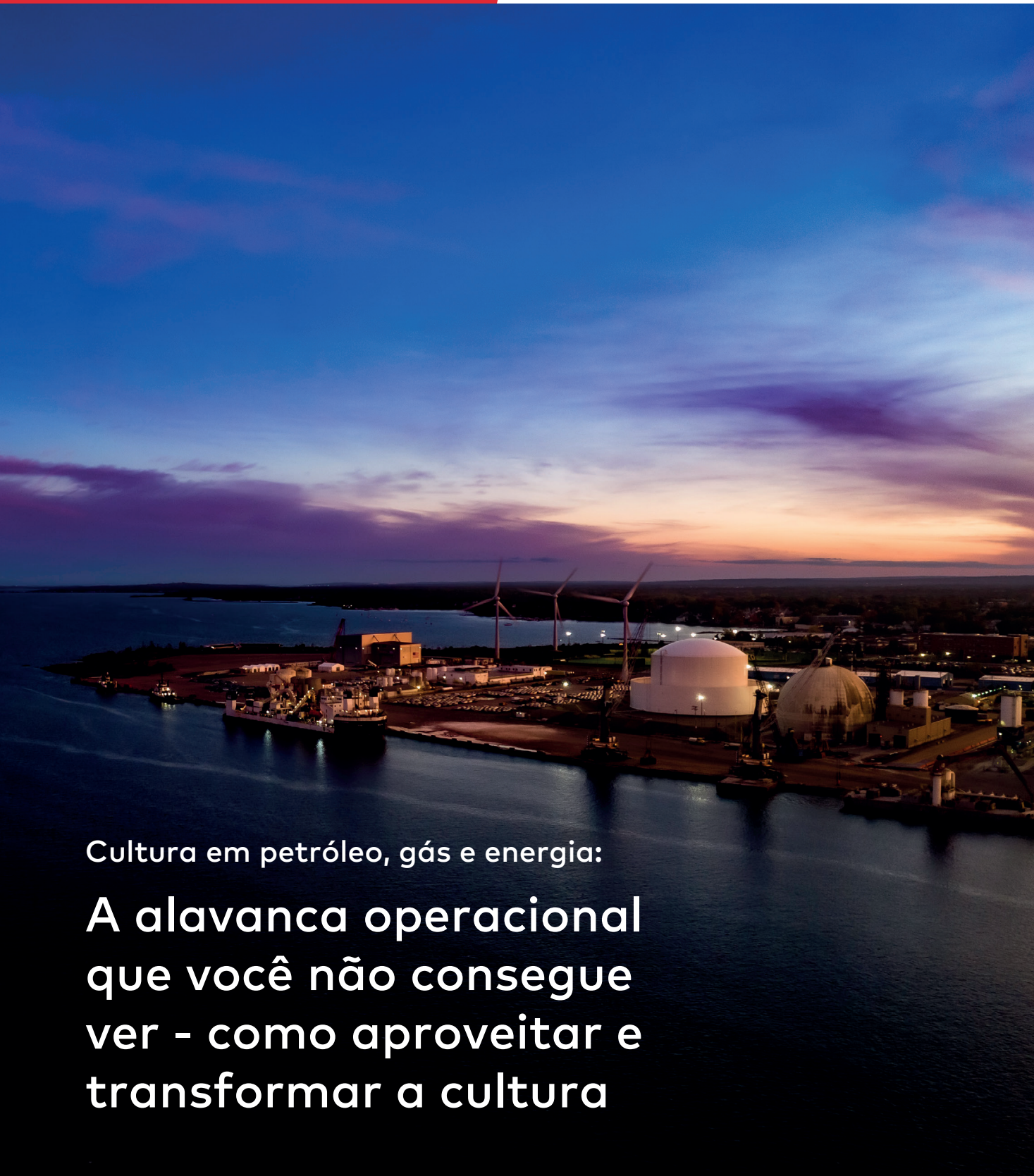




Cultura em petróleo, gás e energia:

**A alavanca operacional
que você não consegue
ver - como aproveitar e
transformar a cultura**

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

A photograph of an industrial refinery or petrochemical plant. Several tall, silver, cylindrical distillation columns are visible, equipped with ladders and platforms. In the foreground, a large, intense fire with bright orange and red flames is partially obscuring the view of the columns. The sky is clear and blue.

As empresas de petróleo,
gás e energia raramente
enfrentaram tantas
prioridades e desafios no
que se refere a competitividade.

Do ponto de vista da segurança física, a taxa global de fatalidade na indústria continua sete vezes maior do que em outros setores; em 2021, a taxa de acidentes fatais aumentou 36% (IOGP, 2022).

Recentemente, a segurança psicológica ganhou destaque como um fator essencial para a tomada de decisões de qualidade, dinâmica saudável no local de trabalho, maior inovação e execução mais eficaz. No entanto, as pesquisas mostram altos níveis de comportamento inadequado e taxas mínimas de denúncia. É necessária uma mudança cultural holística em todos os setores (Martin-Guzman, 2022).

Isso é especialmente relevante no setor de petróleo, gás e energia em um momento em que a guerra por talentos continua acirrada. 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 (Egan, 2020), impactando negativamente a reputação do setor. A atual onda de pessoal mais jovem também está questionando o setor como empregador do ponto de vista dos valores, um desafio que o setor ainda não encontrou uma narrativa para combater.

Do ponto de vista macroeconômico, a produção global agora está prevista para crescer 1,7% ao ano até 2025 (IEA, 2022), em oposição à situação anterior ao início da guerra entre a Rússia e a Ucrânia. Ao mesmo tempo, os custos operacionais aumentaram a taxas imprevistas, com a inflação global chegando a 8,8% em 2022 (Oguz, 2023). Em um ambiente tão dinâmico, melhorar o desempenho superior e inferior dos ativos operados é fundamental para proteger a margem. Isso exige equipes de alto desempenho.

Os investidores também começaram a abordar o setor com cautela devido a dúvidas sobre a lucratividade, bem como à má percepção do público. Mais de 80 instituições financeiras globais anunciaram que restringirão os empréstimos ao setor. Mais de 100 anunciaram seu desinvestimento total (IEEFA, 2022). A concorrência por capital para financiar a ampliação de ativos existentes ou novos nunca foi tão grande.

Do ponto de vista da descarbonização, o setor de petróleo e gás deve reduzir as emissões totais em 3,4 gigatoneladas de dióxido de carbono equivalente para ajudar o mundo a atingir metas de zero líquido até 2050 (IEA, 2018). Roteiros tangíveis com caminhos claros e rápidos para a implantação devem sustentar as metas de descarbonização.

Cultura organizacional

A agregação de comportamentos individuais em uma empresa, a cultura é observada na forma como as pessoas interagem umas com as outras e nas decisões que tomam. A cultura reflete os valores da empresa e possibilita seu propósito.



Todos esses desafios serão enfrentados de forma mais eficaz em locais de trabalho onde prevalecem culturas positivas e de alto desempenho.

Transformar a cultura em um ambiente de mentalidade técnica

Transformar uma cultura nunca é fácil. Para os profissionais de petróleo, gás e energia - cuja experiência tende a ser voltada para a solução de desafios técnicos - pode ser especialmente desafiador, pois uma mudança cultural é um desafio adaptativo, e não técnico. Os desafios adaptativos requerem uma mentalidade de crescimento e disposição para experimentar - tentar, falhar, aprender e repetir - rumo a um resultado satisfatório.

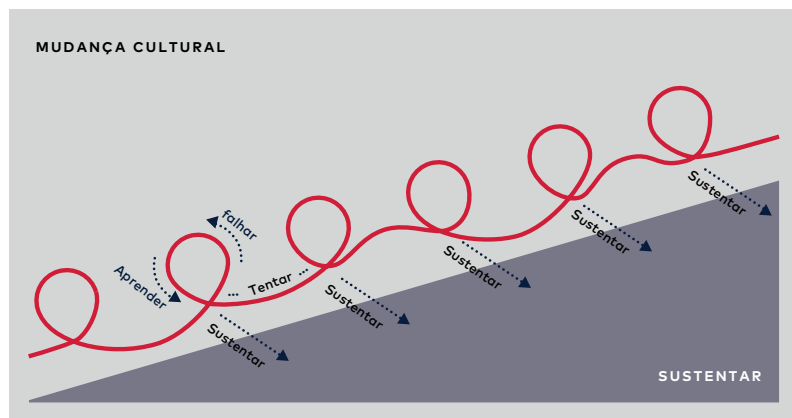
Diante de um desafio adaptativo, os líderes do setor de petróleo, gás e energia podem recorrer a mecanismos de correção que funcionaram no passado e que, em sua maioria, são de natureza linear e sequencial. Esses mecanismos não terão sucesso na transformação da cultura. Embora exija muito tempo e recursos, priorizar o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento acabará dando frutos.

Como transformar de fato a cultura da sua organização para um estado em que cada indivíduo contribua de forma produtiva para o bem-estar e o desempenho geral da empresa, do ponto de vista humano, operacional e financeiro?

Desafios de adaptação:

Diferentemente dos desafios técnicos com soluções claras e conhecidas, os desafios de adaptação são mais complexos e ambíguos. As respostas não são "corretas" ou "incorretas", mas exigem mudanças de atitudes, valores e formas de operar.

Figura 1: Transformação Adaptativa de Desafios



Comece com uma autorreflexão e estabeleça metas culturais

Quer você ache que sua organização tem um problema cultural ou não, verifique suas suposições e identifique seu estado real. Comece examinando a diversidade de sua gerência executiva e suas perspectivas. A cultura vem do topo, e a falta de diversidade de pensamento pode indicar atitudes que se autoperpetuam.

Pergunte a si mesmo:

- Temos uma equipe diversificada e inclusiva que desafia respeitosamente uns aos outros ou temos perfis semelhantes?
- Definimos uma boa liderança? Como podemos servir de modelo para essas características?
- Os valores da empresa estão vivos em nossa organização? Como eles são demonstrados na prática? Quanto tempo a gerência gasta discutindo o risco comercial versus o risco cultural?

As equipes de liderança corajosas o suficiente para fazer uma autorreflexão serão capazes de avaliar objetivamente o estado atual e implantar ações corretivas. A cultura deve ser abordada com a mesma diligência que o setor tem aplicado à segurança e confiabilidade dos processos.

Antes de seguir em frente, mapeie a cultura ideal. A estrutura de gerenciamento é hierárquica ou plana? Os indivíduos devem se conectar entre as equipes? A cultura varia de acordo com o local? Quais alavancas de diversidade e inclusão serão colocadas em prática? Onde a segurança psicológica é tão importante quanto a segurança física? Se necessário, atualize seus valores fundamentais para que eles apoiem essas decisões.

Vemos organizações que promovem fortemente seus valores, mas, quando se olha para a superfície, a verdadeira cultura é diferente.

Tenha em mente...

Mudar a cultura envolve mudar a mentalidade, as crenças profundamente arraigadas que moldam a maneira como as pessoas pensam, sentem e se comportam.

Em nossa opinião, essa mudança ocorrerá mais rapidamente e de forma mais concreta se estiver alicerçada em uma base de segurança psicológica.

A promoção da segurança psicológica deve ser um componente essencial da mudança de cultura. Ela é tanto um resultado da mudança quanto um facilitador contínuo da melhoria contínua.

O objetivo: um ambiente psicologicamente seguro, para permitir uma cultura de alto desempenho

Como você realmente transforma sua cultura em uma em que cada pessoa possa contribuir plenamente para o bem-estar humano, operacional e financeiro da organização - uma cultura psicologicamente segura?

O modelo abaixo descreve os quatro fatores que influenciam os valores pessoais de um indivíduo. Esses fatores estão, em grande parte, sob seu controle. As interações constantes dos indivíduos com o contexto mais amplo criam flutuações contínuas sobre como cada indivíduo afeta a cultura da empresa e vice-versa. Isso deve ser gerenciado continuamente, para garantir que a cultura da organização permaneça alinhada com sua intenção.



Figura 2: Modelo de cultura organizacional

É importante entender os fatores que regem os valores pessoais de um indivíduo. Esses fatores estão, em grande parte, sob o controle dos funcionários, mas podem ser influenciados pelo ambiente físico, pelo contexto social e pelo compromisso da liderança.

Regras e procedimentos

Esclareça os comportamentos que você deseja.

As regras são explícitas? Os procedimentos estão alinhados com a forma como você define "bom"? Eles fazem parte das avaliações de desempenho dos funcionários, dos KPIs e das entrevistas de saída? Os funcionários podem se sentir confiantes no sistema de relatório de incidentes ou o ônus recai sobre o relator?

Crenças e atitudes

As crenças impulsionam os comportamentos.

O que realmente pensamos orienta nossas ações, mesmo quando ninguém está vendo. As crenças e atitudes são influenciadas pelas experiências de vida, mas podem ser desafiadas, especialmente quando vemos outras pessoas se comportando de forma diferente. A organização deve levar as pessoas a adaptarem seu pensamento, promovendo uma mentalidade de crescimento.

Comportamentos

Apoiar comportamentos alinhados à cultura.

Quais ações são ativamente recompensadas em vez de explicitamente corrigidas? Como você verifica se as regras e os procedimentos de segurança psicológica são seguidos? Como você incentivará uma mentalidade necessária de "não há problema em tentar e falhar"?

Consciência situacional

Reconhecer o risco à segurança psicológica.

É fundamental denunciar situações e comportamentos inseguros. Mesmo uma cultura predominantemente segura do ponto de vista psicológico pode promover preconceitos inconscientes ou pontos cegos. A inclusão e a diversidade genuínas criam consciência situacional e orientam a mudança cultural.

Ambiente físico

Seu ambiente transmite seu compromisso.

O ambiente físico inclui equipamentos, instalações e até uniformes, bem como o que está afixado nas paredes. Seu ambiente reflete suas aspirações de uma cultura diversificada e psicologicamente segura ou reflete o passado? Pergunte aos membros mais diversificados como o ambiente poderia ser mais inclusivo.

Compromisso da liderança

Influência por meio da modelagem de papéis.

Todos os níveis de liderança devem sinalizar claramente que a mudança cultural é uma prioridade estratégica. Os líderes desempenham um papel importante ao influenciar o ambiente físico e os contextos sociais aceitáveis, portanto, cada um deve empreender esse processo com a mente aberta. Ao selecionar líderes, considere a capacidade deles de modelar mentalidades e comportamentos que você deseja manter.

Contexto social

Aproveite as regras não escritas de um site.

Pode ser difícil se opor às normas sociais relacionadas às interações dos funcionários - as pessoas querem se encaixar. Peça aos funcionários que reflitam sobre os padrões de comportamento que observaram e considere-os no contexto da cultura que você deseja alcançar.

Locais de trabalho

Reconhecer problemas específicos do local.

Considere quaisquer condições que possam aumentar o risco de sofrimento psicológico em locais de trabalho individuais. Como a organização pode apoiar os trabalhadores mesmo nos locais menores e mais remotos, inclusive no exterior?

Transformando a teoria da segurança psicológica em realidade

Há ações concretas que ajudarão a criar um ambiente favorável para uma cultura psicologicamente segura.

Nossa experiência mostra que posicionar a cultura como uma questão de segurança aumentará a aceitação e acelerará a mudança, especialmente em um setor como o de petróleo, gás e energia, que há décadas tem a segurança como um valor fundamental. Assim como a segurança física, a segurança psicológica é responsabilidade de todos.

Segurança psicológica

Em uma cultura psicologicamente segura, todos os funcionários sentem que têm voz e que ela é valorizada e respeitada. Como resultado, todos se desenvolvem e contribuem da melhor forma possível para os objetivos da empresa.



Incorporação de uma cultura de alto desempenho em sua organização

Em toda a organização, quatro elementos críticos permitem que culturas aprimoradas sejam sustentadas a longo prazo (Fig. 3). A segurança psicológica é um dos facilitadores críticos. O grau de contribuição dos elementos dos quatro elementos para o resultado geral varia a cada momento e, muitas vezes, é difícil de prever. O refinamento da abordagem é um processo contínuo.

- A liderança sênior entende e demonstra de forma consistente e visível os comportamentos necessários. Uso seletivo de ações simbólicas pelos líderes seniores.
- Registro dos principais líderes de influência em toda a empresa para fornecer o treinamento necessário.
- Desenvolver e comunicar um caso convincente para a mudança, ou seja, "como é o sucesso".
- Permitir comunicações frequentes, interativas e informais, com ênfase no motivo pelo qual a mudança é importante em nível pessoal.



- Projetar programas abrangentes de desenvolvimento de habilidades para garantir que as pessoas tenham as habilidades, os recursos e a confiança necessários para se comportar de novas maneiras.
- Oferecer o treinamento de forma a permitir que as pessoas experimentem com segurança novas habilidades e capacidades - uma combinação de treinamento formal e informal.
- Avaliar e, se necessário ou viável, reprojeter a estrutura, os processos, os sistemas e as ferramentas organizacionais para dar melhor suporte às mudanças necessárias nas mentalidades e nas condutas.
- Reconhecer e recompensar de forma consistente as pessoas que exemplificam os comportamentos necessários e aplicar consequências àquelas que não o fazem.

Figura 3: Quatro elementos da transformação da cultura

Em um nível prático

A criação de um plano de ação ocorrerá em várias frentes, por meio de iniciativas orientadas para toda a empresa, específicas do local e individuais.

Certifique-se de que todos os aspectos de sua empresa, desde a sede até a exploração e produção - e todos os locais - estejam incluídos em seu plano de ação. Outras opções de ações iniciais estão listadas aqui.

Converse com aqueles que vivem sua cultura diariamente.

O feedback dos funcionários é fundamental para refletir com precisão sua cultura predominante. O cansaço das pesquisas pode ser um problema, mas elas ainda podem fornecer insights valiosos, assim como entrevistas estruturadas com grupos de partes interessadas e grupos de foco para investigar pontos específicos. Moderadores externos, orientados pela sua equipe interna, podem facilitar uma comunicação significativa e franca.

Configure loops de feedback individuais.

Os líderes devem buscar feedback sobre o desempenho, usando uma combinação de métodos de coleta em grupos variados, com a intenção de incentivar opiniões diversas. Esteja pronto para ouvir declarações incômodas sobre as percepções dos funcionários - e ser agradavelmente surpreendido por comentários positivos sobre ações que você não sabia que eram importantes.

Contrate por alinhamento cultural, não apenas por habilidades técnicas.

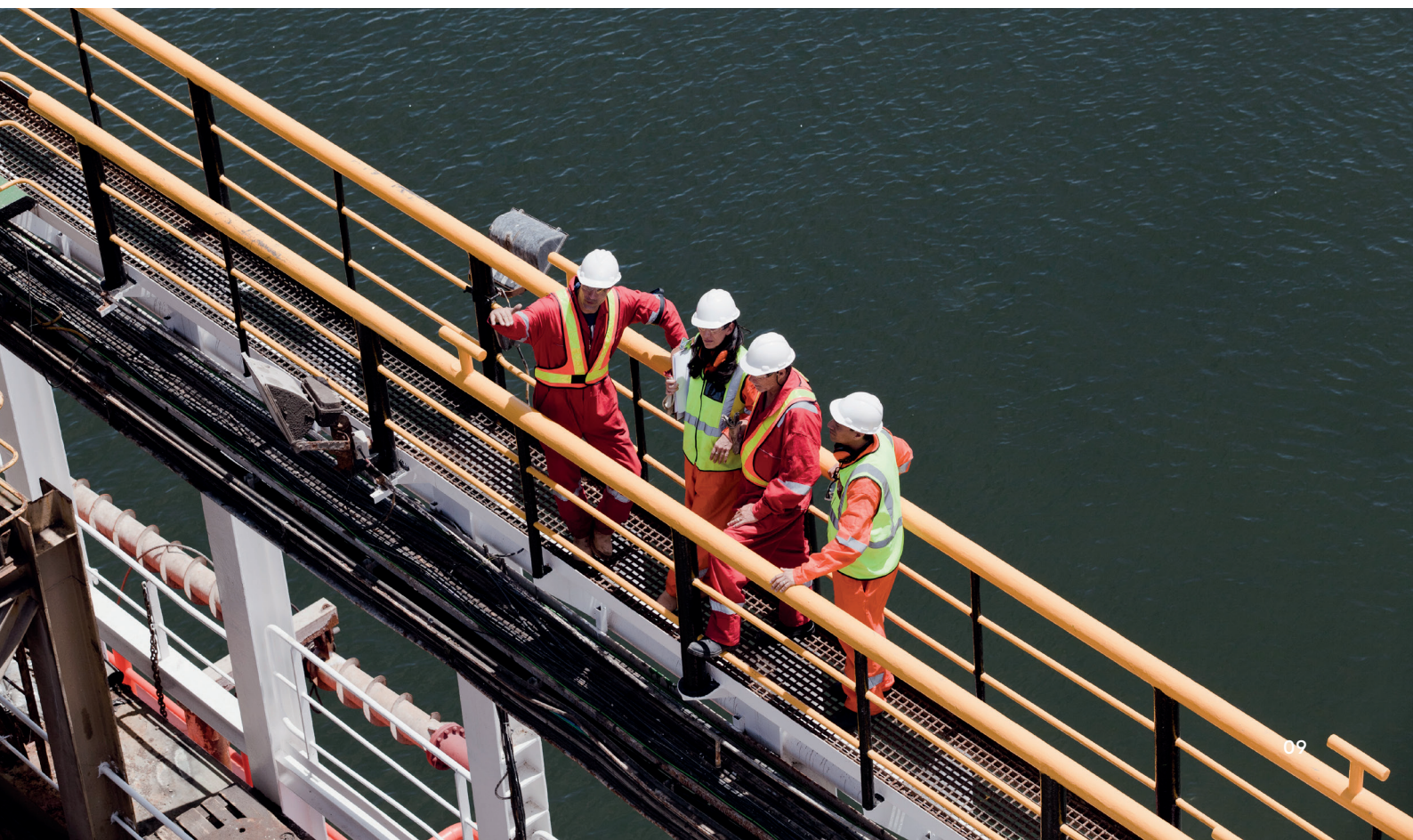
Pense nos perfis ideais de recrutamento e busque candidatos que demonstrem os valores de sua organização. Especifique e entreviste as habilidades sociais que podem estar faltando na equipe atual.

Formalizar os aprendizados, priorizar e iniciar mudanças.

Agregue insights de todas as fontes de dados e procure oportunidades de melhoria imediata para agir enquanto desenvolve um plano de transformação.

Seja visível.

Mostre às equipes que você está buscando mudanças.



Como você saberá que está funcionando

A mudança de cultura leva tempo e pode envolver paradas e inícios. Medir o progresso de longo prazo requer a implantação de um plano de gerenciamento de saúde cultural.

No curto prazo, no entanto, simplesmente caminhe por suas instalações e escritórios. Envolver-se em conversas improvisadas, fazendo questão de interagir com aqueles que ficam em segundo plano. Escolha um espaço e um horário seguros para compartilhar perspectivas negativas, divergentes e construtivas.

Em pouco tempo, você deve começar a sentir um maior otimismo e a ouvir anedotas que sugerem que os primeiros usuários estão tomando nota. Isso aumentará com o tempo, com a dissensão persistente, principalmente da velha guarda que resiste à mudança.

Alguns líderes podem achar isso desafiador, pois a liderança sênior pode não praticar regularmente as habilidades de escuta ativa. Entretanto, se os líderes quiserem que a força de trabalho avance, eles devem estar prontos para fazer o mesmo.



A transformação de sua cultura abrirá caminho para equipes de alto desempenho, voltadas para a conquista dos objetivos de sua empresa, em termos de desempenho humano, operacional e financeiro.

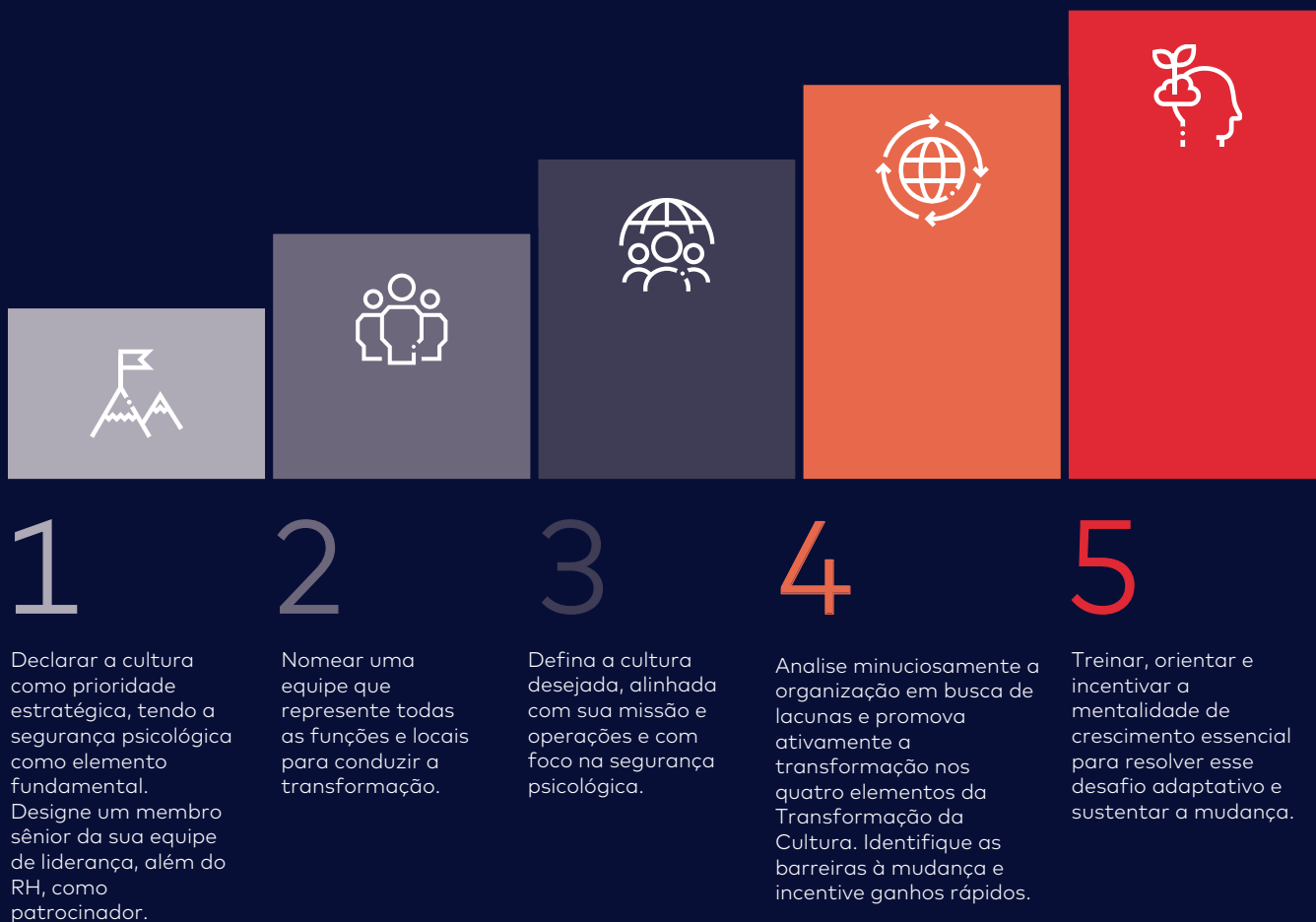
Estudo de caso:

Conectar a cultura às metas de produção

Aproveitamos essa abordagem com sucesso em um processador global de GNL. Com o objetivo de quase dobrar a produção até 2027, essa empresa embarcou em um roteiro de reviravoltas operacionais, projetos de capital e mudanças culturais.

Uma avaliação básica da maturidade cultural identificou uma lacuna no envolvimento dos funcionários, sugerindo a necessidade de desenvolver capacidades entre os supervisores. Por meio de uma abordagem em cinco fases, a dss+ garantiu um desenvolvimento eficiente e direcionado. Inicialmente, a maturidade cultural da organização em relação a 14 elementos críticos foi avaliada e as principais lacunas foram destacadas. Em seguida, foi implementado um programa de desenvolvimento de capacidades, que proporcionou uma forma tangível de vincular a Visão, a Missão e o Propósito da organização à forma como as equipes da linha de frente operam. A equipe também se alinhou em torno de um conjunto de práticas fundamentais, uma forma compartilhada de "como fazemos as coisas por aqui". Inicialmente, a implantação foi focada na equipe operacional e as fases subsequentes serviram para vincular as funções de suporte às metas comuns de segurança e produção. Um dos principais focos do programa foi a remoção de obstáculos culturais e a modelagem intencional da maneira como as equipes interagem.

Agora, você deve seguir 5 etapas:



Contatos de petróleo, gás e energia:



Scott Hastie

Líder Global e Australiano de Oil, Gas & Energy
scott.hastie@consultdss.com



Richard Koops

Diretor de Oil & Gas, Europa & África
richard.koops@i.consultdss.com



David Pereira

Diretor de Oil & Gas, América Latina
david.pereira@consultdss.com



Ehsan Akhavan

Líder de Setores e Mercados, Oriente Médio
ehsan.akhavan@consultdss.com



Ken Wiesinger

Diretor, Canadá e EUA
ken.wiesinger@consultdss.com



Mayank Dohare

Líder de Oil & Gas Lead, Índia
mayank.dohare@consultdss.com



Ekkasit Sombatnimitsakul

Líder de Oil & Gas, ASEAN
ekkasit.som@consultdss.com

Outros colaboradores:



Tim Wall

Consultor sênior, Oil, Gas & Energy



Kira Shaw

Especialista no assunto - Cultura

A dss⁺ é uma organização de consultoria em operações, com profundos insights sobre a cultura como um impulsionador do desempenho dos negócios.

Entre em contato para informações.



Protect. Transform. Sustain.

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



x.com/consultdss



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



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



www.consultdss.com/pt

