



# Melhorando a Supervisão

# 1.0 Introdução

## 1.1 O Objetivo deste Livreto

Este livreto dá aos supervisores no campo, ferramentas para resolverem problemas típicos de supervisão e dicas de treinamento “on the job” para melhorar suas competências. Ele dá apoio as atividades em pequenos grupos e ajuda tanto o facilitador como aos supervisores envolvidos, que poderão vir a ser facilitadores também. Este livreto tem por objetivo melhorar as competências de supervisores recém nomeados e também para agir como curso de atualização para o pessoal mais experiente, auxiliando os supervisores na tarefa de operar de maneira segura e rentável.

(Para efeito deste livreto, supervisor é qualquer pessoa que tenha uma ou mais pessoas subordinadas a ele.)

Há diversas sessões de informações sobre supervisão, duas ferramentas de diagnóstico, e uma sessão com orientação sobre a melhora da supervisão com enfoque nas competências pessoais. O plano Passo a Passo na página central oferece orientação ao longo de todo o processo. Este livreto foi projetado para que todas as ferramentas e dicas fornecidas sejam utilizadas sem treinamento adicional. O enfoque é dado em “O que VOCÊ como supervisor é capaz de mudar em você mesmo. Como gerentes também supervisionam, este livreto e o processo de melhoria também se aplica à eles; eles devem tratar seu pessoal como sua “equipe”.

## 1.2 Utilizando este Livreto

O processo Passo a Passo, na página central, deve ser seguido desde o início, para a primeira vez, por um facilitador. O facilitador recebe apoio de informações da website, bem como de apresentação em powerpoint e ‘flipcharts’ pré impressos.

Uma vez identificado um problema na qualidade da supervisão, este livreto pode ser utilizado para direcionar o processo de melhoria. Problemas podem ser descobertos como resultado de incidentes específicos, de auditorias, de observações no local ou simplesmente porque os supervisores, por eles mesmos, sentem que suas competências precisam ser melhoradas.

Novos supervisores, ao serem promovidos, devem se envolver no processo juntamente com colegas mais experientes. Os supervisores mais experientes podem então ter a oportunidade para fazer uma atualização de suas respectivas competências de supervisão bem como compartilhar seus conhecimentos com os novatos

As áreas onde a atenção precisa ser direcionada, tais como ativos específicos, locais de trabalho ou funções específicas, devem ser identificadas e grupos de supervisores e gerentes reunidos para o ‘workshop’. Todos os envolvidos se beneficiarão em ler este livreto antes de participar do ‘workshop’.

## 1.3 Processo

Até 18 supervisores podem ser controlados por um facilitador, dividindo-se em pequenos grupos de trabalho de 4 a 6 quando trabalhando em questões específicas. Uma vez identificado estes grupos o processo pode durar de 4 a 6 horas, ou pode se dividir em sessões mais curtas (3.3, 3.4 e 3.5) que podem durar somente 45 a 60 minutos, por exemplo nas reuniões pela manhã ou como parte de um processo contínuo de melhoria.

Grupos menores de trabalho devem concentrar em áreas de problemas comuns identificados na primeira parte do processo, utilizando as folhas de trabalho relacionadas ao livreto *HSE – Entendendo a sua Cultura*. Os supervisores podem também examinar, sozinhos ou em grupo, seu estilo pessoal de liderança e descobrir se este é apropriado para os níveis atuais de motivação e competência de sua equipe e para as tarefas que devem realizar.

Uma vez concluído o ‘workshop’, cada supervisor terá desenvolvido um Plano de Ação Pessoal, incluindo metas específicas e datas para revisão e uma identificação do seu Estilo de Liderança preferido. Os supervisores levam esse plano consigo e trabalham com ele. Se mais pessoas tiverem os mesmos problemas, especialmente quando estes não podem ser resolvidos por uma ação individual, estes devem ser comunicadas a gerência. O processo neste livreto fornecerá um caso bem fundamentado para que a gerência leve estes problemas comuns adiante.

O processo pode ser repetido a cada 6 - 12 meses a fim de se avaliar melhorias realizadas e para descobrir e trabalhar naquelas áreas que ainda necessitam de melhoria. A gerência deve assegurar que os planos de ação recebam apoio e, quando necessário, que as melhorias propostas sejam implementadas dentro de um espaço de tempo acordado.

## 1.4 Porquê focar na Supervisão?

Técnicos são muitas vezes promovidos a supervisor devido a suas competências técnicas e habilidades em atender metas de produção. Entretanto, um funcionário altamente competente não será necessariamente um bom supervisor. Muitos incidentes dentro da Shell e nos seus contratados tem ocorrido devido a falta de, ou ineficácia da supervisão.

Muitas vezes pessoas são promovidas a posições de supervisão, sem que ainda tenham as necessárias competências para serem um bom supervisor, embora tenham recebido o treinamento técnico aplicável. Treinamento gerencial e nas competências interpessoais, entretanto, é muitas vezes dado após ter completado todos os cursos técnicos, quando um supervisor já tenha trabalhado na sua nova posição por um período de vários meses, ou mesmo anos. O problema com esta demora no treinamento é que o Supervisor poderá já ter adotado estilos de

supervisão inadequados que se tornam muito difíceis de mudar através de treinamento.

### 1.5 Supervisores e a Prevenção de Incidentes

Inicialmente melhorias na segurança eram feitas pela aplicação de tecnologia e padrões. Após isto, com a introdução do Sistema de Gerenciamento de HSE melhorias na segurança pelo fornecimento de garantias da aplicação consistentemente da tecnologia e padrões. Hoje em dia a melhoria continua requer a criação de uma cultura na qual as pessoas são intrinsecamente motivadas a operar os elementos do Sistema de Gerenciamento de HSE (ver ilustração ao lado). Os supervisores são a chave para a criação dessa cultura. Os supervisores correm também riscos a mais; estudos de acidentes fatais na Shell demonstram que supervisores têm pelo menos duas vezes maior risco de serem mortos do que sua força de trabalho.

O papel do supervisor é crítico no local de trabalho, pois eles são as pessoas chave na prevenção de acidentes. No dia a dia o supervisor gerencia as barreiras que controlam os perigos em potencial no local de trabalho. Os supervisores podem prevenir acidentes ao estabelecer altos padrões pessoais, dando claras instruções de trabalho, designando pessoas competentes ao trabalho, motivando pessoas a trabalharem com segurança e aderindo aos mais altos padrões de organização no ambiente de trabalho. Não estão ali só para assegurar que as metas de produção sejam alcançadas. Em resumo, os supervisores realizam uma considerável contribuição nas condições seguras de trabalho para a força de trabalho e para a cultura de HSE.

A maioria dos supervisores informa que 80 a 90% dos seus problemas não são causados pela falta de conhecimento técnico, mas são problemas com o gerenciamento de seu trabalho e de sua força de trabalho. Por esta razão este livreto concentra principalmente nos aspectos não técnicos da supervisão.

### 1.6 Hearts and Minds é sobre o quê?

O projeto Corações e Mentes começou em 1998, para promover compreensão e o desenvolvimento de motivação pessoal para segurança na força de trabalho. Cem anos de conhecimento científico sobre como e porque pessoas se comportam em determinadas maneiras está contido em muitos livretos para as pessoas utilizarem no seu trabalho diário.

Todos os livretos podem ser utilizados sem qualquer treinamento adicional por você e sua equipe; estes livretos têm por objetivo criar menos trabalho do que mais, e o mais importante, serem agradáveis e divertidos na sua utilização.

*Melhorando a Supervisão* ajuda a você a identificar problemas não técnicos na supervisão, e fornece soluções de como gerenciar e melhorar estas questões.



**Desempenho de HSE através do tempo.**

## Conteúdo

1	Introdução	2
2	O quê um supervisor deve estar fazendo?	4
3	Achando seu caminho: Passo a Passo	6
4	Estilos de liderança	8
5	O que vem após completar este livreto?	10
	Folhas de Trabalho	11
	Sumário	12

## 2.0 O Quê um Supervisor deve estar fazendo?

Supervisão não é diferente de qualquer outra parte do negócio e o gerenciamento de riscos é o que os supervisores fazem em todos os níveis. A supervisão envolve todo o processo de *Planejar, Fazer, Revisar e Retornar (PDCA em Inglês)* conforme visto no diagrama:

- Planejar o trabalho em detalhes suficiente para que não seja surpreendido pelo inesperado;
- Fazer o trabalho de maneira que seja realizado de acordo com o plano;
- Revisar o que aconteceu e aprender a partir dos problemas e como estes foram solucionados;
- Dar informação de retorno (feedback), isto é, o quê aconteceu de correto e o que pode ser melhorado;
- Implementar melhorias;
- Informar as pessoas de fora da sua equipe sobre quaisquer pontos de aprendizados descobertos.

Existem nove aspectos importantes de supervisão. No diagrama, as caixas de textos azuis, tanto azul escuro como azul claro, representam os sete aspectos de supervisão cobertos pelo 'workshop' na Seção 3 deste livro. As duas caixas de textos amarelas são atividades padrões de gerenciamento de HSE e, portanto, só mencionados sucintamente aqui. (Entende-se que supervisores já estejam aptos para isto, pois caso contrário não seriam supervisores.) As três caixas de texto de cor azul claro representam atividades críticas que os supervisores desempenham. As quatro caixas de texto em azul escuro representam os aspectos comportamentais da supervisão.

### 2.1 O básico

#### Liderança de Equipe

Bons supervisores estão interessados no desenvolvimento das pessoas que trabalham em sua equipe. Desta maneira a qualidade tanto dos trabalhadores como do trabalho são melhoradas.

- Envolve a equipe ativamente, encorajando-os a perguntar e dar críticas construtivas sem criticar outras pessoas pessoalmente.
- Pergunte a eles "Diga alguma coisa que eu preferia não ouvir, e aí vamos ver como podemos resolver isto juntos".
- Seja um modelo; comporte-se da maneira que você espera que outros se comportem e elogie as pessoas quando estão indo bem.
- Quando eles não realizarem um bom trabalho considere perguntar se eles estão satisfeitos com aquilo que fizeram (dessa maneira você não os critica, eles os fazem por si mesmo).
- Se você tem realizado alguma coisa errada admita rapidamente.

Se ocorrer um conflito com seu próprio chefe ou com a sua equipe, assegure que você reconheça o problema, não o torna

assunto pessoal e assegure que você tenha o tempo necessário para resolver o conflito. Mantenha atitude positiva descobrindo suas metas comuns e só então debata porque há discordância sobre o que ainda falta. As diferenças são de fato reais ou só de percepção?

#### Comunicação

Todo mundo sabe a importância da comunicação mas ainda é fonte de muitos problemas.

- Seja honesto e sincero com sua equipe, e aberto a críticas construtivas e novas idéias.
- Ao dar instruções assegure que as pessoas realmente entendam o que fazer; se necessário faça com que repitam as instruções com suas próprias palavras.
- Estabeleça claras expectativas com a sua equipe conversando com cada um, acordando comportamentos seguros esperados e revise-os de uma forma informal mas com regularidade.
- Enfatize as razões por uma atividade em particular, para que as pessoas compreendam e acreditam naquilo que estão fazendo.
- Não proteja em dar notícias ruins, não tente fazer parecer melhor do que realmente ou crie falsas expectativas.
- Converse com as pessoas num ambiente calmo e pause para ativamente receber comentários.

#### Comportamento relacionado ao Trabalho

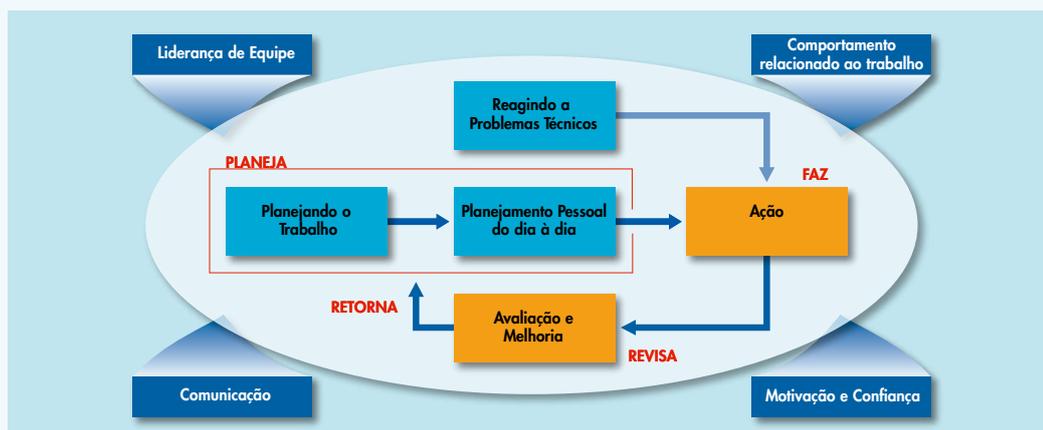
Um bom supervisor assegura que a segurança da sua equipe de trabalho seja claramente a prioridade número um e intervém quando há um ato ou condição insegura. Não aceita diferentes padrões de comportamento.

- Um supervisor ideal sempre permanece calmo e não grita com seu pessoal, seja qual for a situação. Adotando esta abordagem não estressante, as pessoas estarão encorajadas a solicitar orientação do supervisor.
- Ao intervir, não somente ensina aqueles envolvidos, mas também cobra a todos que testemunharam um ato inseguro e não interferiram, de maneira a gerar pressão entre eles que reforçará o comportamento para interferir no futuro.
- Supervisores devem sempre verificar as competências de sua equipe de trabalho e aproveitar as oportunidades para treinar e ensinar durante o trabalho.
- Cumpra qualquer promessa que você faça à sua equipe.

#### Motivação e Confiança

As pessoas seguirão um bom líder em qualquer lugar, pois confiam nele, e sentem que o líder confia neles.

- Demonstre confiança deixando as pessoas desempenhar seu trabalho ao invés de permanecer em cima deles, desde que tenham conhecimento e experiência suficiente para realizar um bom trabalho.
- Uma equipe de trabalho que confia nos seus supervisores tem mais probabilidade de procura-los quando sentem que precisam de ajuda ou orientação.



**Supervisão no processo do PDCA.** As caixas azuis claras são atividades críticas que supervisores realizam; as amarelas são atividades padrões de gerenciamento HSE e as azul escura representam aspectos comportamentais de supervisão.

- Bons supervisores recompensam e encorajam equipes pelo bom desempenho.
- Mantenha-se calmo quando as coisas não dão certo e tente aliviar a pressão sobre sua equipe.
- Seja um construtor da equipe e demonstre que você se preocupa com o trabalho e com as pessoas.

## 2.2 O Ciclo Diário

### Planejamento do Trabalho

Utilize o processo Planeja – Faz – Revise – e – Retorna e envolva a equipe. Trabalho bem planejado é seguro, contanto que o plano seja seguido.

- Bom planejamento é muitas vezes ameaçado quando pessoas encontram maneiras de não seguir o plano, muitas vezes para realizar o trabalho com maior rapidez e de maneira mais fácil. Supervisores experientes sabem quando as pessoas estão prestes a tomar atalhos. O supervisor gerencia esta ameaça, destacando-o com antecedência no plano e acompanhando-o no local de trabalho. O livretinho do Hearts and Minds referente a *Gerenciando Quebra de Normas (Managing Rule-Breaking)* oferece alguma ajuda neste caso.
- Enquanto visitas e inspeções frequentes aos locais de trabalho são também importantes, um bom supervisor está muitas vezes ocupado trabalhando nas tarefas de amanhã, ao invés dos problemas de hoje. Deve ser notado que, mesmo com o melhor planejamento do mundo, as coisas podem ainda dar errado e um bom supervisor sempre tem um “Plano B” para ocasiões quando alguma coisa inesperada ocorre.

### Planejamento Pessoal do Dia a Dia

As pessoas se atolam naquilo que sentem que precisam fazer no dia à dia.

- Para enfrentar os problemas comuns da carga de trabalho, faça um diário por alguns dias para comparar com aquilo que você pretendia fazer com aquilo que realmente alcançou.
- Analise as lacunas e pergunte a si mesmo como você pode alcançar aquilo que você estabeleceu no seu plano diário.
- Se não puder estar no local de trabalho diariamente, planeje visitas aos locais de trabalho e programe um tempo extra no

dia para que tenha pelo menos uma hora em reserva para as tarefas não planejadas que certamente aparecerão (como uma solicitação urgente do escritório / sede).

- Delegar é a maneira mais fácil para reduzir sua carga de trabalho se a equipe for capaz de receber o trabalho. Isto demonstra que você acredita e confia nos seus trabalhadores. Sua equipe precisa ter um alto nível de competência e motivação para esse trabalho.

### Reagindo à problemas Técnicos

As vezes as coisas dão errado. Um bom supervisor utiliza a experiência para prevenir problemas e antecipa-los. Além disso, o supervisor deve ser capaz de reconhecer quando as coisas começam a dar errado e então encorajar e orientar a equipe para reconhecer e destacar estes problemas.

- Pergunte a você mesmo qual o melhor momento para você interceder e ajudar.
- Para construir a competência da equipe, utiliza-se os problemas encontrados como oportunidades para o ensinamento. Os problemas podem ser utilizados para o desenvolvimento de treinamento.

### Ação – Faça-o

Verifique quão bem as pessoas estão desempenhando suas funções, a fim de desenvolver suas competências. Verifique se há tempo para treinamento no trabalho. Enfatize segurança sem entrar em compromissos a favor da produção. Procure soluções que mantenham e melhoram a segurança e os níveis de produção. Visitas aos locais de trabalho é uma boa maneira para receber informação sobre o desempenho de sua equipe. Solicite à equipe que façam comentários e deixe que demonstrem a você quais são os problemas. As visitas de HSE fornecem uma boa estrutura para desenvolver outros tipos de visitas. Exemplos de como realizar boas observações podem ser encontrados no livretinho *Trabalhando com Segurança*.

### Avaliação e Melhorias

Bons supervisores perguntam àqueles que realizaram o trabalho como foi e o que eles acham que precisa ser melhorado com relação à segurança e produção. Utilize as propostas para a melhoria no planejamento futuro.

# 3.0 Achando seu Caminho: Passo a Passo

## 3.1 Início

- Prepare-se para o 'workshop' coletando problemas causados pela falta ou ineficácia da supervisão. Considere recentes incidentes, auditorias ou observações feitas nos locais de trabalho. Se já existe o desejo de melhoria, agarre a oportunidade.
- Identifique onde a melhoria é mais necessária na supervisão (ativos, grupo de trabalho, equipe, etc.)
- Selecione um grupo de pessoas (máximo 18) que confrontarão o problema de supervisão.

Orientações para o supervisor que atuará como facilitador no 'workshop' constam nestas páginas e nas notas do facilitador.

## 3.2 Faça a apresentação "Melhorando a Supervisão"

Introduza Supervisão, Esses são os tópicos sugeridos e dê as razões de sua importância.

- O enfoque é frequente na supervisão técnica. Entretanto, relatórios de incidentes muitas vezes mostram que a falta de supervisão não técnica é um problema.
- Um supervisor estabelece os padrões daquilo que são aceitáveis nas condições de trabalho segura no local de trabalho.
- Demonstre exemplos de problemas locais causados pela falta de, ou ineficácia de supervisão. Debata um acidente selecionado. Quem reconhece a situação? Alguém vestiu a carapuça?

## 3.3 O estilo de liderança dos supervisores estão de acordo com as necessidades das equipes?

Instruções para os supervisores participantes:

- Na Tabela 1 da folha de trabalho H, para cada aspecto da supervisão circule a descrição que melhor representa seu estilo preferido.
- Você tem um estilo consistente? Se não algo precisa ser mudado – seu estilo, algumas de suas competências ou ambos. Se você receber uma nova equipe, ou a motivação ou a competências deles mudarem, então o seu estilo poderá ter que também mudar.
- Decida com o grupo o que trabalhar primeiro. Continue com estilo (3.4) ou trabalhe nas competências pessoais (3.5)?

## 3.4 Estilo

**Exercício 'quebra gelo' sobre estilo pessoal pode ser encontrado nas notas do facilitador.**

### Identifique o estilo de liderança apropriado para a sua equipe

Gerenciar pessoas pode ser muito difícil, especialmente se um estilo de sucesso em uma situação não tiver sucesso em outra, isto é não existe um único estilo de liderança que seja adequado a todas as situações. Este exercício poderá ajudar você a identificar o melhor estilo para diferentes situações.

Instruções para os supervisores participantes:

- Descubra seu estilo pessoal preferido na Tabela 1 da folha de trabalho H e anote no Flipchart 1.
- Discuta o conceito de usar estilos diferentes para grupos/membros diferentes. *Porque diferentes pessoas precisam diferentes estilos de liderança?*
- Identifique o nível de motivação e competência da sua equipe. Então selecione o estilo de liderança que melhor se ajuste a motivação e competência da sua equipe. Anote no Flipchart 1. Em um grupo mixto, a combinação de mais de um estilo talvez seja necessária.

MOTIVAÇÃO DA EQUIPE	ALTA	Ensinando	Delegando
	BAIXO	Dizendo	Participando
		BAIXO	ALTA
		COMPETÊNCIA DA EQUIPE	

- Distribua em grupos cujos membros trabalham em desenvolver o mesmo estilo escolhido. Utilize para ajudar encontrar seu novo estilo e descobrir que aspectos precisam ser mudados:
  - Dicas Aspectos – Qual é o estilo na prática?
  - Situações Comuns – Como o supervisor se comporta?
  - Modelos de Papeis – Você tem um bom exemplo?
- Após a discussão em grupo, anote no seu livreto, na folha "Meu Estilo de Liderança", quais comportamentos você precisa mudar. Você pode também examinar o seu estilo de liderança sozinho, ou mesmo com sua equipe se você se sentir à vontade em fazer isso.

*Eu Minha Equipe*

Tabela 1		ESTILOS			
Kumar		Dizendo	Ensinando	Participando	Delegando
ASPECTOS		Nova Equipe Situações de Crise	Quando a equipe é motivada mas não totalmente competente.	Quando a equipe é competente mas não motivada.	Equipe com muita experiência.
A	Respondendo a Problemas Técnicos	"Apagando incêndio"	Apagando incêndio, utiliza problemas para treinar a equipe.	Apagando incêndio, mas aprendendo lições para evitar repetições.	Planejando com antecedência para minimizar problemas.
B	Planejando o Trabalho	Detalhar até nível individual. Define metas claramente.	Detalhar com explanação, desenvolver alternativas.	Facilitar processo de planejamento. Menos atenção a detalhes, mas a solução de possíveis problemas.	Estabelecendo alvos. Sem detalhe mas monitorando o progresso.
C	Planejamento Pessoal	Reage aos eventos conforme acontecem. Sempre no local de trabalho.	Tenho gasto treinando precedendo demandas externas.	Realiza as coisas, se necessário fora do horário normal de trabalho.	Trabalho planejado e priorizado para outros, deixando tempo para pensar na estratégia e na equipe.
D	Liderança de Equipe	Clara hierarquia. Sem discussão sobre quem é o chefe.	Hierarquia através de consenso e respeito à experiência.	Liderar pelo exemplo.	Estabelece estratégia, dar apoio quando necessário.
E	Comportamento relacionado ao Trabalho	Fisicamente presente acompanhando o trabalho sendo realizado.	Papel de ensinamento, muita observação, feedback e treinamento na função.	Parte da equipe, mas o melhor qualificado.	À frente dos acontecimentos. Gerencia o programa e a população.
F	Comunicação	Instruções específicas sobre o que fazer.	Explica as decisões, permitindo tempo para deixar as coisas claras.	Compartilha as ideias e facilita o debate.	Passa aos outros responsabilidade pelas atividades do dia a dia. Conversa sobre metas a longo prazo.
G	Motivação e Confiança	Grito e berro fazendo sermão. Não confia até que mostrem o que podem fazer.	Interessados nos relacionamentos e com as pessoas. Trabalha para desenvolver confiança nos dois direções.	Inclusividade, todos são envolvidos, o supervisor é um de nós. Você consegue se eu consigo.	Alta confiança. Ouve, demonstra acreditar nas habilidades da equipe.
Exemplo dado		Planejamento, clareza, foco no trabalho.	Avaliação; Ensino e treinamento.	Construir uma equipe. Liderança presente.	Acreditar e Confiar.

**Vá direto para 3.6 Plano de ação ou inicie em 3.5 Competências.**

Flipchart 1

Identificando seus problemas na Supervisão

Nome	Estilo Preferido	O mais adequado	Competência
Harrie	Falando	Participando	Comunicação
Said	Ensinando	Ensinando	Planejamento do Trabalho
Kisimar	Participando	Delegando	Comunicação
Jeanet	Delegando	Falando	Planejamento do Trabalho
Tom	Participando	Participando	Liderança de Equipe
Ghalija	Ensinando	Falando	
Josee	Participando	Ensinando	

### 3.5 Competência

Se você já tiver feito o exercício de Estilo, você pode iniciar desse ponto.

Utilizando os sete aspectos do flipchart 2, os participantes darão exemplos do que eles fazem bem e o que precisam melhorar.

#### Utilize as folhas de trabalho (A-G)

- Cada participante seleciona um dos sete aspectos que mais precise melhorar. Os aspectos de competência da tabela 1 com as diferenças entre preferidos e desejados são os melhores candidatos para melhoria.
- Divide-se em grupos de participantes que compartilham aspectos comuns que desejam melhorar.
- Cada participante seleciona a folha de trabalho apropriada e para cada um dos sub-elementos primeiro circule em vermelho o conteúdo que descreve a sua competência atual, então circule em verde onde deseja chegar.
- Forme duplas de pessoas com aspectos comuns a serem melhorados e então troque as folhas de trabalhos.
- Desafie cada um no seu nível selecionado de competência para cada sub-elemento; use essas discussões para iniciar a formatação de planos de melhoria.

AÇÃO	FAZ BEM	PODE SER MELHORADO
A Respondendo a Problemas Técnicos	Soluções de Problemas	
B Planejando o Trabalho		
C Planejamento Pessoal		Centenas de e-mails pendentes
D Liderança de Equipe	Lidera pelo exemplo	
E Comportamento Relacionado ao Trabalho		
F Comunicação	Preparado para Ouvir	
G Motivação e Confiança		Tendência a culpar a equipe

#### Folha de Melhoria no Trabalho

Onde está Você agora? – Qual é a questão?  
Reativo no planejamento do dia a dia.

Onde Você quer chegar? – O que o Supervisor ideal deveria fazer?  
Melhorar meu planejamento, trabalhar mais efetivamente ter mais tempo de sobra.

Quais são suas barreiras pessoais (bloqueios) e trilhas para o sucesso?  
Muitos e-mails e assuntos inesperados.

Como Você pode ultrapassar essas barreiras?  
Manter a agenda, analisar as diferenças e planejar-se para o inesperado.

O que Você pode fazer para alcançá-lo?  
Desencorajar e-mails, estimular comunicações pessoais.

Vá para o SEU Plano de Ação Pessoal

July 2002 Copyright: SIEP B.V.

#### G. Motivação e Confiança

Estilo	Político	Reativo	Calculativo	Proativo	Generoso
Confiança	Eu não confio na minha equipe em todo o tempo. Eu confio somente nos trabalhos que eu fiz.	Eu confio na minha equipe em todo o tempo. Eu confio somente nos trabalhos que eu fiz.	Eu confio na minha equipe em todo o tempo. Eu confio somente nos trabalhos que eu fiz.	Eu confio na minha equipe em todo o tempo. Eu confio somente nos trabalhos que eu fiz.	Eu confio na minha equipe em todo o tempo. Eu confio somente nos trabalhos que eu fiz.
Motivação	Eu não me motivo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu me motivo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu me motivo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu me motivo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu me motivo em um momento que eu não tenho condições de fazer.
Produtividade	Meu nível de produtividade é baixo porque eu não tenho condições de fazer.	Meu nível de produtividade é alto porque eu tenho condições de fazer.	Meu nível de produtividade é alto porque eu tenho condições de fazer.	Meu nível de produtividade é alto porque eu tenho condições de fazer.	Meu nível de produtividade é alto porque eu tenho condições de fazer.
Atividade	Eu não tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.
Participação	Eu não participo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu participo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu participo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu participo em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu participo em um momento que eu não tenho condições de fazer.
Atividade	Eu não tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.	Eu tenho atividade em um momento que eu não tenho condições de fazer.

Nota: Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição do estado atual em vermelho e a descrição do estado desejado em verde.

#### Meu Estilo de Liderança

Data: -- / -- / --

Qual é o meu estilo preferido?	Falando
Qual deveria ser meu estilo de liderança para minha equipe?	Participando Dividindo ideias ao invés de somente explicar.
O que devo mudar? Seja específico.	Comunicação Motivação Confiança.
Como farei isto?	Fazendo e trabalhando junto com a minha equipe.
Quando revisarei a mudança?	Durante a reunião semanal da equipe.
E no que eu poderia melhorar?	Aprender a não apagar incêndios.

June 2003 Copyright: SIEP B.V.

#### Plano de Ação Pessoal

Data: -- / -- / --

Qual é a questão?	Planejamento Diário Pessoal.
O que vou fazer?	Manter a agenda, analisá-la e trabalhar com mais eficiência, desencorajar e-mails com assuntos triviais, etc.
Quando será feito? Seja específico	Começar na próxima semana. Terça-feira.
Quem o revisará?	Eu e a minha equipe.
Quando será feita a revisão?	Durante a reunião semanal da equipe.
Tenho comunicado ao meu chefe o que vou fazer?	Na próxima semana!!!!

June 2003 Copyright: SIEP B.V.

### 3.6 Plano de Ação

#### Folha de melhoria no trabalho

Os participantes em duplas utilizam a Folha de Melhoria no Trabalho (aplicável para todos as áreas problemáticas) para discutir onde eles estão agora, onde eles precisam estar e o que ELES pessoalmente podem fazer para melhorar.

#### Completando o plano de ação pessoal.

- Pegue o livreto "Plano de Ação Pessoal"
- Complete a folha e divida com todos do grupo:
  - Qual o aspecto da supervisão você precisa melhorar?
  - O que você vai fazer?
  - Quando você vai efetua-lo?
  - Quem vai revisa-lo?
  - Quando será feito acompanhamento?
- Assegure que o seu plano seja SMART (Específico, Mensurável, Alcançável, Realista, e com base no Tempo disponível).
- Carregue este livreto "Plano de Ação Pessoal" no seu bolso ou fixe-o na parede de seu escritório. Mantendo esse Plano de Ação Pessoal em local visível lhe permitirá revisar o seu progresso todo dia. Pode esse formulário fazer parte do seu contrato pessoal?

## 4.0 Estilos de Liderança

Todos os supervisores têm seu próprio estilo de gerenciar seu trabalho e seu pessoal. Infelizmente, o estilo de liderança de sucesso em uma situação não garantirá o sucesso em outra. Podemos distinguir quatro estilos que supervisores podem adotar, com base no modelo de liderança da Hersey & Blanchard. Estes quatro estilos são **Dizendo** – um estilo fortemente direcional, **Ensinando** – um estilo de ensinamento que acrescenta explanação à direção e encoraja as pessoas, **Participando** – um estilo onde a liderança é demonstrada pelo exemplo dado, e finalmente **Delegando** – um estilo onde o líder demonstra confiança na competência e motivação de sua equipe.

Cada um destes é apropriado no seu devido lugar, e dentro da cultura local nacional, portanto não há um estilo perfeito de liderança e supervisão (ver a caixa de texto **O Estilo Correto no Momento Correto**). Levado aos extremos cada estilo pode se tornar indesejável. As seções 4.1 a 4.4 descrevem tanto os comportamentos normais como os indesejáveis. A Tabela 1 divide estes diferentes estilos de liderança em aspectos comportamentais específicos para ajudar você reconhecer o estilo de liderança que você prefere utilizar e para definir como alguém pode se comportar ao aplicar um estilo diferente. A Tabela 2 mostra como diferenças na motivação e competência em uma equipe requer diferentes estilos de liderança, com os estilos indesejáveis indicados em vermelho.

ASPECTOS		ESTILOS			
		Dizendo	Ensinando	Participando	Delegando
		<i>Nova Equipe Situações de Crise</i>	<i>Quando a equipe é motivada mas não totalmente competente</i>	<i>Quando a equipe é competente mas não motivada</i>	<i>Equipe com muita experiência</i>
<b>A</b>	<b>Respondendo a Problemas Técnicos</b>	"Apagando incêndio".	Apagando incêndio, utiliza problemas para treinar a equipe.	Apagando incêndio, mas aprendendo lições para evitar repetições.	Planejando com antecedência para minimizar problemas.
<b>B</b>	<b>Planejando o Trabalho</b>	Detalhar até nível individual. Define metas claramente.	Detalhar com explanação, desenvolver alternativas.	Facilitar processo de planejamento. Menos atenção a detalhes, mas a solução de possíveis problemas.	Estabelecendo alvos. Sem detalhe mas monitorando o progresso.
<b>C</b>	<b>Planejamento Pessoal</b>	Reage aos eventos conforme acontecem. Sempre no local de trabalho.	Tempo gasto treinando precede demandas externas.	Realize as coisas, se necessário fora do horário normal de trabalho.	Trabalho planejado e priorizado para outros, deixando tempo para pensar na estratégia e na equipe.
<b>D</b>	<b>Liderança de Equipe</b>	Clara hierarquia. Sem discussão sobre quem é o chefe.	Hierarquia através de consenso e respeito à experiência.	Liderar pelo exemplo.	Estabelece estratégia, dar apoio quando necessário.
<b>E</b>	<b>Comportamento relacionado ao Trabalho</b>	Fisicamente presente acompanha o trabalho sendo realizado.	Papel de ensinamento, muita observação, feedback e treinamento na função.	Parte da equipe, mas o melhor qualificado.	À frente dos acontecimentos. Gerencia o programa e a papelada.
<b>F</b>	<b>Comunicação</b>	Instruções específicas sobre o que fazer.	Explica as decisões, permitindo tempo para deixar as coisas claras.	Compartilha as idéias e facilita o debate.	Passa aos outros responsabilidade pelas atividades do dia à dia. Conversa sobre metas a longo prazo.
<b>G</b>	<b>Motivação e Confiança</b>	Grita e berra fazendo sermão. Não confia até que mostrem o que podem fazer.	Interessados nos relacionamentos e com as pessoas. Trabalha para desenvolver confiança nas duas direções.	Inclusividade, todos são envolvidos; o supervisor é um de nós. Você consegue se eu consigo.	Emana confiança. Ouve, demonstra acreditar nas habilidades da equipe.
<b>Exemplo dado</b>		Planejamento, clareza, focado no trabalho.	Explanação. Ensino e treinamento.	Construir uma equipe. Liderança presente.	Acreditar e Confiar.



#### 4.1 Supervisor Dizendo versus Gritando

Supervisores com o estilo **Dizendo** dão instruções detalhadas e supervisionam o desempenho de sua equipe com proximidade. Estes supervisores concentram-se principalmente na tarefa a ser realizada e menos no seu relacionamento com as pessoas. Eles dizem à sua equipe *o quê* fazer, *onde*, *quando*, e *como* fazê-lo. Este estilo de liderança é muito eficaz quando a equipe tem baixa competência e motivação, e onde clara direção é necessária. O líder precisa fornecer objetivos claros, expectativas, sub tarefas, etc., antes é possível concentrar no desenvolvimento de relacionamentos pessoais dentro do grupo.

Supervisores de estilo **Gritando** não tem um estilo de liderança muito amigável. Eles gritam e berram, chamando as pessoas pelo nome e demonstrando ataques verbais pessoais. Eles dominam o grupo, utilizam seu poder para realizar as coisas e acusam todos quando as coisas não dão certas. As pessoas têm medo desse supervisor.

#### 4.2 Supervisor Ensinando versus Patrocinando

Supervisores com o estilo **Ensinando** precisam gerenciar um grupo que não é inteiramente competente, precisa de orientação mas está motivado ao desempenho. A melhor maneira para orientar estas pessoas é, como um bom professor, focalizar tanto nas pessoas como nas tarefas. O enfoque na tarefa é importante, pois as pessoas ainda não têm a competência para realizar as tarefas sozinhas. Uma vez que eles estejam tentando, o importante é manter o grupo motivado. Além de orientação e direção, supervisores ensinando dão espaço ao diálogo de maneira que a equipe “venha a bordo” – isto é ganha seus corações e mentes. Supervisores ensinando explicam *por que* as pessoas precisam realizar determinadas tarefas.

Supervisores com estilo **Patrocinando** podem ser excessivamente entusiásticos e podem focar demais em um detalhe específico que se torna um tópico por si mesmo. Outros aspectos negativos de supervisores patrocinando são o comportamento manipulativo, interpretação subjetiva de dados, forçando sua própria pauta e ofendendo a força de trabalho ao subestima-los.

#### 4.3 Supervisor Participando versus Faça-Tudo

Supervisores de estilo **Participando** comandam um grupo que tem a competência de realizar um trabalho, mas que não estão motivados ou confiantes em realizar isto sozinhos. A melhor maneira de se lidar com esta situação é encorajar uma comunicação aberta nos dois sentidos e um comportamento de apoio. Não é necessário focalizar detalhadamente na tarefa, pois eles já detêm as competências. Discussão do assunto e comportamento de apoio é a maneira apropriada para tratar esta situação. Este tipo de supervisor compartilha idéias e facilita a tomada de decisões.

Supervisores com estilo **Faça-Tudo** tem dificuldades na delegação de responsabilidades, pensando que eles são os únicos que podem realizar o trabalho com rapidez e de maneira segura,

presumindo que este comportamento será apreciado pela equipe. Tais supervisores não têm verdadeira fé na sua equipe nem na gerência e sentem-se sem poder pois eles, de qualquer forma, não serão compreendidos. Os supervisores do tipo “faz-tudo sucumbem realizando seu trabalho sem que ninguém esteja supervisionando-os.

#### 4.4 Supervisor Delegando versus Abdicando

Supervisores com estilo **Delegando** não precisam estar presentes o tempo todo. A equipe tem competência e motivação suficiente para realizar o trabalho sem qualquer orientação de seu supervisor. Não é necessário dar orientação sobre o quê, como, onde ou quando trabalhar, pois a equipe já detém a habilidade necessária. Isto também se aplica a dar comportamento de apoio, pois eles tem confiança, comprometimento e são auto motivados. O estilo apropriado é dar as pessoas o máximo de liberdade. Supervisores delegando precisam ter em mente que algum comportamento de apoio ainda é necessário, mas é menos do que a média. É importante monitorar aquilo que está acontecendo, mas as pessoas precisam ter a oportunidade para assumir responsabilidades e implementar suas próprias idéias.

Um supervisor delegando atribui responsabilidades pelas decisões tomadas e implementações à sua equipe e dá à eles a oportunidade para encontrar as melhores práticas com o apoio de retaguarda do supervisor.

Supervisores com estilo **Abdicando** dão à sua equipe tanta liberdade que eles se desvinculam de seu pessoal. A equipe sente que seu supervisor não está interessado no seu trabalho e não mais faz parte da equipe. Ele quase nunca vai ao local de trabalho, a única coisa que ele faz é receber o crédito por aquilo que sua equipe realiza.

#### O Estilo Certo no Momento Certo

Aplicando um estilo de liderança numa situação errada pode ocasionar um resultado indesejado. Como exemplo algumas culturas nacionais se sentem mais à vontade com determinados estilos, naturalmente preferindo um estilo participativo. Outras culturas podem preferir um estilo mais autoritário, mas as equipes poderão preferir trabalhar sozinhos. Mesmo em culturas acostumadas a ser comandadas, utilizando um estilo de liderança “dizendo” a uma equipe com experiência e motivada, pode surgir problemas; eles podem se sentir “controlados” e que exista falta de confiança. Enquanto que na mesma cultura um estilo “delegando” com uma equipe que seja inexperiente e com baixa motivação deixará a equipe com muita liberdade, se sentindo perdida, e não sabendo o que fazer. Os melhores supervisores reconhecem qual estilo que sua equipe necessita bem como qual estilo em que eles se sentem à vontade. Eles aprendem adaptar seu estilo à cultura local e às necessidades da tarefa. Isto é muito importante quando supervisores e sua equipe vem de culturas diferentes.

## 5.0 O que vem depois de completar este Livreto?

### 5.1 Um alerta “Saudável”

O uso do livreto e processo “Melhorando a Supervisão” não deve ser visto como um evento ou iniciativa estanque, que VOCÊ, o supervisor, termina e vá embora. Se este for o caso, o processo “morrerá” juntamente com a melhoria da supervisão na sua companhia.

Os melhores supervisores aplicam o livreto e processo com frequência dentro de sua companhia. Isto pode ser realizado como um ‘workshop’ divertido ou como exercícios separados que levam pouco tempo se realizado por você como parte de uma reunião de segurança. Se isto for feito, ele se tornará “vivo” e permitirá que VOCÊ melhore todas as SUAS competências de supervisão a longo prazo.

Para fazer com que “Melhorando a Supervisão” se torne vivo, uma série de simples passos precisam ser tomados.

### 5.2 O Primeiro Passo – Ação

Depois de sua primeira seção em “Supervisão – o Caminho Adiante” você terá gerado um **Plano de Ação Pessoal (PAP)**. Este PAP terá sido anotado no seu livreto e focado nos aspectos de Supervisão que você identificou como necessitando de melhorias.

Tente acompanhar todo o processo PAP, caso contrário você “matará” seu plano de melhoria como um Supervisor. Para ajudar que você siga todo o processo do PAP, algumas dicas úteis:

- Prenda-o na parede do seu escritório onde você pode avista-lo todos os dias;
- Coloque-o no bolso da camisa, para que você pode usa-lo como um lembrete;
- Coloque-o dentro de suas Tarefas e Alvos e compartilhe-os em concordância com seu gerente (Tarefas e Alvos podem ser modificados a qualquer momento).

### 5.3 O Segundo Passo - Revisar

Quando você acreditar ter completado seu PAP, vá as pessoas que realmente podem constatar se você realmente tenha completado – as pessoas que trabalham para você. Receba o ‘feedback’ deles sobre as situações antes e depois – você seguiu todas as etapas do seu PAP e obteve o efeito esperado? Esta verificação de ‘feedback’ terá o benefício oculto de demonstrar à sua equipe que você deseja melhorar com a ajuda deles. Solicite a eles que outros aspectos de supervisão eles acham que você pode melhorar. Anote isto para o terceiro passo.

### 5.4 O Terceiro Passo – Melhore ainda mais

Tendo em mente aquilo que sua equipe informou sobre onde você pode melhorar, você pode organizar novos ‘workshops’ “Melhorando a Supervisão”. Não saia do escritório até que você tenha se comprometido a realiza-lo. Se isto ajuda, vá com outros supervisores que também estão prontos e dispostos a melhorar aspectos de sua supervisão. Este trabalho é muito eficaz se supervisores apóiam uns aos outros. A gerência deve estimular tais grupos de apoio.

Quando ocorrer o próximo ‘workshop’, você pode focalizar em um dos remanescentes 6 das 7 **Folhas de Melhoria no Trabalho** fornecido juntamente com este livreto.



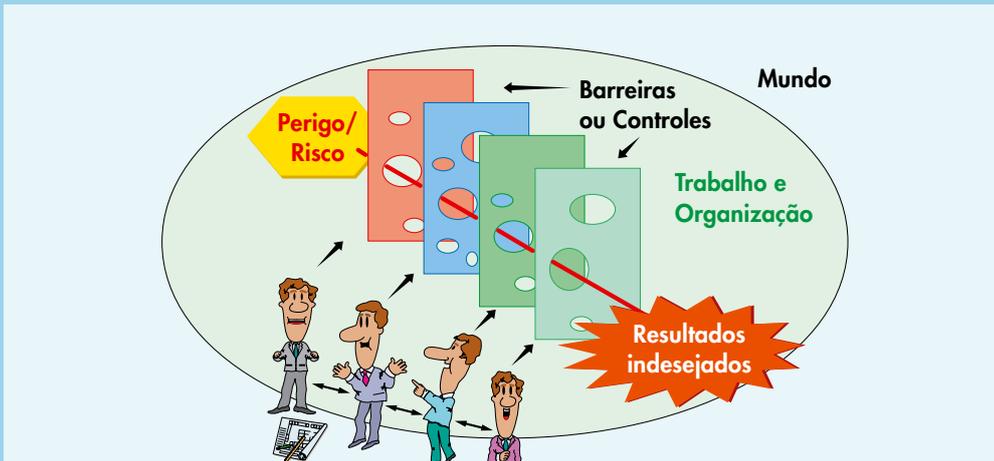
Siga os passos do ‘workshop’ como anteriormente, concentrando agora no uso das ferramentas 3.4 e 3.5 verificando se o estilo de liderança necessário tem se mudado neste período. Desenvolva um PAP, siga suas etapas e repita o ‘workshop’ se você ou sua equipe sente que isto é necessário. Isto é a única maneira para você manter o processo vivo, permitindo que VOCÊ melhore SUAS competências de supervisão a longo prazo.

Utilize o material e a experiência adquirida nos ‘workshops’ para promover assuntos nas palestras diárias de segurança.



## Melhorando a Supervisão

Ao gerenciar perigos e riscos no nosso negócio a implementação eficaz e a manutenção das barreiras e controles são críticos à prevenção de ocorrências indesejáveis (ver figura abaixo). Nossos supervisores são essenciais para assegurar que isto aconteça. Se houver falta de supervisão, ou uma supervisão ineficaz, estas barreiras e controles então se tornarão difíceis de implementar e manter. Isto pode resultar na liberação de um perigo, que poderia resultar em um incidente. Com muita frequência investigações de incidentes tem mostrado que se tivesse uma supervisão eficaz o incidente não teria ocorrido. A conclusão é de que a supervisão é um dos principais componentes na integridade do gerenciamento do sistema de HSE.



Historicamente, excelência técnica e os aspectos técnicos da supervisão têm recebido toda a atenção e reconhecimento na Shell. Entretanto, tem havido menos enfoque nos aspectos não técnicos de supervisão tal como gerenciar a equipe que você supervisiona. Este livreto ajuda os supervisores a identificar onde se situam e quais aspectos não técnicos da supervisão eles precisam melhorar.

O processo neste livreto não deve ser visto como um evento ou iniciativa estanque, do qual o supervisor pode ir embora e deixar para trás. Se fosse o caso o processo morreria juntamente com a melhoria da supervisão na companhia. Ao invés disto, o livreto e processo foram projetados para serem aplicados com frequência. Se isto for feito ele permanecerá “vivo” permitindo que os supervisores melhorem todas as suas competências de supervisão ao longo prazo.

Para mais informações por favor visite [www.energyinst.org.uk/heartsandminds](http://www.energyinst.org.uk/heartsandminds)



O logotipo Hearts & Minds é uma marca registrada da Shell e só pode ser utilizada com permissão por escrito de SIEP, EPS-HSE. Os documentos com a marca registrada foram revisados quanto a sua exatidão e eficácia.

Este folheto foi desenvolvido por SIEP B.V. para uso das Companhias do Grupo Shell, mas também está disponível a terceiros. SIEP B.V. não aceita responsabilidade por nenhuma consequência advinda de sua utilização.

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
Sinalização de Problemas	Eu nunca percebo que existe um problema até que um incidente ocorra.	Eu, algumas vezes, posso identificar baseado em acidentes anteriores.	Eu sei quando existe problema baseado em observações no local de trabalho.	Eu sei quando problemas são prováveis de surgir porque a equipe vem ao meu encontro.	Eu sei quando esperar problemas porque nos estamos sempre preparados para eventos não esperados.
Reação a problemas	Eu puno a pessoa responsável. Não me sinto responsável quando eles estragam as coisas e machucam-se.	Eu foco no indivíduo e tento remover as pessoas perigosas.	Eu envio todo meu pessoal para treinamento e escrevo um relatório detalhado.	Eu tento enxergar o que mais eu poderia ter feito para prevenir uma serie de incidentes similares e aprender o que for para o futuro.	Eu estou convicto que minha equipe poderá me identificar as causas intrínsecas de um incidente deste modo eu posso corrigir (gerenciar) as falhas.
Intervenção	É responsabilidade da equipe ficar longe de problemas. Eu somente intervenho para garantir o retorno aos negócios tão logo possível.	Eu intervenho quando nossos objetivos de produção estão em perigo.	Eu intervenho quando os procedimentos ou o gerenciamento requer que eu faça isso.	Eu intervenho quando me sinto desconfortável sobre não estar preparado para o inesperado.	Eu intervenho quando existe uma oportunidade de aprendizagem na situação.
Aprendendo	Como se pode aprender quando todo incidente é diferente?	Eu anoto as causas dos incidentes assim posso prevenir que a mesma coisa aconteça de novo.	As causas dos incidentes são analisadas, reportadas e inseridas no banco de dados.	Nós discutimos as causas dos incidentes nas conversas diárias de segurança, reuniões etc., e esperamos por potenciais problemas futuros.	Todo mundo contribui ativamente no entendimento das causas intrínsecas dos incidentes e querem aprender com eles.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
<b>Planejar</b>	Não se pode planejar tudo em meu trabalho.	Eu faço planos quando necessário e quando estou por perto.	Eu planejo meu dia rigorosamente como tenho sido treinado e como digo.	Eu tento, o máximo possível, abranger e planejar para os eventos inesperados.	Existem raramente eventos inesperados, como eu sempre tenho planos alternativos.
<b>Fazer</b>	Poderá ter um plano, mas eu prefiro fazer da minha maneira.	Existe um plano o qual sigo quando estou sendo observado.	Eu sempre faço o que está no meu plano e nunca me desvio dele.	Eu sigo os planos o máximo possível, mas paro e consulto a minha equipe quando as coisas podem dar erradas.	Eu sigo um plano bem definido e flexível, mas estou sempre procurando melhorias.
<b>Revisar</b>	Não existe nenhum ponto de revisão na maneira de execução do trabalho depois da conclusão.	Não existe nenhum tempo para revisar a maneira de execução do trabalho a menos que alguma coisa tenha dado errado.	Após a conclusão do serviço planejo um tempo para revisão, mas não faço isso sempre.	Durante o trabalho tento revisar o máximo que for possível.	Nós constantemente questionamos tudo que fazemos e ajustes são feitos onde necessário.
<b>Feedback</b>	Eu culpo a equipe quando as metas de produção não são alcançadas.	Quando alguma coisa vai errado durante o trabalho eu os repreendo.	Depois do trabalho eu planejo falar com eles o que eu penso sobre como foi executado.	Depois do trabalho a equipe e eu temos uma troca aberta de pontos de vista sobre o que foi feito de certo e errado.	Existe um constante troca de informação entre a equipe e eu mesmo.
<b>Melhorar</b>	Nos sabemos o que estamos fazendo, por isso não é necessário melhorias.	O plano é sempre modificado após um incidente.	O plano pode ser melhorado, mas somente se o procedimento permitir.	Eu procuro oportunidades de melhorar os meus planos.	Existe sempre a necessidade de melhorias, e eu espero que minha equipe venha com propostas.
<b>Priorização</b>	Eu dou prioridade para as coisas que eu acho importante para a produção.	Depois de um acidente, minha prioridade é evitar que a mesma coisa aconteça de novo.	Eu priorizo de acordo com os procedimentos existentes ou o que o gerenciamento diz para fazer.	Eu dou prioridade aos assuntos de HSE e ajusto a produção entorno deles.	Junto com a minha equipe nos priorizamos e decidimos o que deve ser feito primeiro.
<b>Recuperação</b>	Quando as coisas vão erradas tenho que resolve-las ali mesmo.	Eu sou treinado para atacar os problemas quando eles aparecem.	Eu sigo os procedimentos de recuperação após os incidentes.	Eu revejo os procedimentos de recuperação antes de iniciar o trabalho.	Nos estamos preparados para o que puder vir dar de errado porque nosso planejamento é suficiente completo para incluir todos as medidas de recuperação.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

# C. Planejamento Pessoal no Dia a Dia

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
Gerenciamento do Tempo	Eu estou tão ocupado que não tenho tempo para pensar no meu próprio tempo.	Eu direciono a minha atenção para aquilo que parece exigir maior demanda de tempo.	Eu divido o meu tempo da maneira que eu fui treinado para fazer.	Eu dedico tempo para elaborar como gerenciar as atividades de amanhã.	É parte do planejamento do meu dia a dia criar um tempo livre para lidar com o inesperado.
Visitas a Área de Trabalho	Eu não tenho tempo para visitas a área de trabalho.	Eu tento realizar visitas a área de trabalho, mas sempre acontece alguma coisa	Eu cumpro com o plano de visitas a área de trabalho	Eu visito as áreas de trabalho onde existe a expectativa de alto nível de atividade.	Eu não sou um visitante, é parte do meu trabalho estar presente onde os perigos existem
Trabalho Urgente / Não Urgente	Todos os trabalhos são urgentes.	Se estiver havendo problema com um trabalho, então esse trabalho tornar-se urgente.	Eu decido quais trabalhos são urgentes de acordo com o plano.	Eu utilizo os trabalhos não urgentes para treinar minha equipe para outros trabalhos. Em trabalhos urgentes eles voltam as atividades normais.	Não existem urgências porque estamos sempre preparados. A única urgência possível e a prevenção do escalonamento do incidente.
Pressão	Meus planos pessoais são dominados pelas metas de produção.	Eu planejo meus negócios no dia a dia, mas ficam de lado quando existe pressão por produção.	Boa parte do meu tempo é gasto preenchendo papéis de trabalho e não me deixa tempo suficiente para fazer outras coisas.	Eu tenho aprendido a reconhecer pressão no meu trabalho e tenho maneiras de reduzi-las.	Eu gerencio a pressão através de um planejamento eficiente do dia a dia.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
<b>Apoio e estímulo</b>	Os trabalhadores têm que cuidar de si mesmo. Não é meu dever apoiá-los.	Eu sempre me asseguro que minha equipe não esteja fazendo nada que tenha sido comprovado, no passado, ser perigoso.	Eu apoio meu grupo nas questões relacionadas ao trabalho se estiverem seguindo os procedimentos.	Eu estimo a minha equipe para encontrar melhores maneiras para a realização do trabalho.	Cada membro da equipe dá apoio ao outro e recebe meu apoio. Eu também recebo apoio deles.
<b>Poder de paralisar o trabalho</b>	Paralisar o trabalho é simplesmente uma desculpa para não querer trabalhar.	Se algo de errado está acontecendo é sinal de que o trabalho pode ser paralisado.	Existem procedimentos que nos dizem quando é aceitável paralisar o trabalho.	Eu digo para os meus homens paralisarem o trabalho se algum problema vir em nosso caminho, então nós poderemos corrigir-los.	Todos sabem que podem paralisar o trabalho se sentirem que isto é necessário.
<b>Foco</b>	Eu estou principalmente focado em atingir as metas de produção.	Meu foco é assegurar que não repetiremos os mesmos erros.	Meu foco é seguir os procedimentos.	Meu foco está em identificar quaisquer problemas antes que eles apareçam, desse modo podemos concerta-los.	Meu foco está em ter certeza que segurança e produção estejam balanceados
<b>Feedback</b>	Eu nunca peço ou recebo qualquer feedback da minha equipe.	Eu somente forneço feedback quando as metas de produção não foram atingidas ou aconteceu um incidente.	Eu escrevo um relatório de feedback depois de cada trabalho e espera-se que a equipe leia o relatório.	Eu discuto com a equipe os possíveis resultados que possam acontecer.	Existe uma comunicação aberta e livre entre eu e a equipe. Feedback Positivos e Negativos são dados e aceitos.
<b>Respeito</b>	Minha equipe faz erros estúpidos e eles algumas vezes precisam ser disciplinados.	Eu cumprimento minha equipe quando eles fazem um bom trabalho.	Eu cumprimento a minha equipe quando eles seguem os procedimentos e fazem o trabalho para o qual foram treinados.	Eu constantemente deixo a minha equipe saber que eu os respeito.	Existe um respeito mutuo. Nós todos acreditamos no julgamento de cada um.
<b>Programação Acessível</b>	Nem sempre digo a eles porque eles têm que fazer as coisas daquela maneira.	Eu digo para eles o que fazer para que evitem que enganos sejam repetidos.	Eu sigo todos os procedimentos para compartilhar as informações com o meu grupo.	Eu digo para a minha equipe o que estou planejando e peço seus comentários.	A programação é estabelecida em conjunto por mim e pela minha equipe, através de discussões.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

# E. Comportamento Relacionado ao Trabalho

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
<b>Treinamento</b>	Não existe nenhum programa especial de treinamento. Não é parte do meu trabalho de qualquer modo eu não tenho tempo.	Depois de um incidente digo a equipe o que fazer para prevenir que não ocorra de novo.	Eu mando meu pessoal para os cursos de treinamento, de acordo com o plano de treinamento.	Existem muitos treinamentos no trabalho. Eu tento treinar meu pessoal, ou tê-los treinados por um experiente membro da equipe.	Eu asseguro que todos são competentes, perguntando a eles que identifiquem as próprias necessidades e realizando eu mesmo, o máximo que for possível, treinamentos no trabalho.
<b>Ensinando</b>	Não é meu trabalho ensinar minha equipe.	Depois de um incidente um consultor vem para ensinar a equipe.	Ensinar é parte da minha descrição de trabalho, e faço isso quando está no plano.	Eu gosto de ensinar minha equipe sempre que tenha uma boa oportunidade de aprendizado.	Eu ensino minha equipe, mas eles também ensinam uns aos outros e algumas vezes a mim.
<b>Comprometimento com a segurança</b>	Cada um é responsável pela sua própria segurança.	Segurança é importante quando existe um problema de segurança relacionado ao trabalho.	Se as pessoas puderem somente se ater as regras e procedimentos ninguém se machucará e as metas de produção serão atingidas.	Eu tento convencer minha equipe que segurança é mais importante que produção	Segurança e produção são igualmente importantes.
<b>Estimulo</b>	Absolutamente eu não estimulo minha equipe. Eles apenas têm que atingir as metas de produção.	Eu estimulo minha equipe a atingir as metas de produção e segurança.	Eu estimulo a minha equipe a seguir as regras e procedimentos.	Eu estimulo meu pessoal a propor idéias para melhorias durante as reuniões.	Eu estimulo meu pessoal a propor novas idéias e maneiras de trabalho todo tempo.
<b>Poder de Decisão</b>	Não posso dar poder de decisão a minha equipe para fazer as coisas porque ela não é capaz ou não está motivada para ser deixada sozinha.	Quando obrigado, eu deixo que a minha equipe tome suas próprias decisões.	Se os procedimentos permitirem, a minha equipe está autorizada a tomar decisões fáceis por ela mesma.	Eu autorizo a minha equipe a fazer certas tarefas e algumas vezes até mesmo as mais difíceis com a minha aprovação.	A minha equipe tem todo poder para tomar decisões. Quando eles não estiverem seguros eu acredito que eles vão me procurar.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
Ouvindo	Eu ouço a minha equipe, mas não presto atenção, pois eles estão sempre reclamando.	Depois de incidentes eu pergunto as pessoas o que aconteceu e então elaboro como preveni-lo na próxima vez.	Eu escuto a minha equipe durante as reuniões de planeamento. As conversas são somente relativas ao trabalho.	Eu gosto de escutar a minha equipe regularmente e tento implementar suas propostas. Algumas vezes assuntos pessoais são discutidos.	Existe uma efetiva comunicação em duas vias. Nós podemos dizer qualquer coisa para cada um, tanto assuntos pessoais quanto relativos ao trabalho.
Explicando	Eu somente explico o trabalho em termos gerais. A equipe não precisa saber mais do que isso.	Eu explico o trabalho em termos gerais. Se eles solicitarem mais informações eu forneço, mas isso não é freqüente.	Eu explico o trabalho nos seus detalhes como requerido nos nossos procedimentos.	Eu tento envolver minha equipe no processo inteiro de esclarecimento do que eles precisam fazer. Eu estimulo que eles façam perguntas quando estiverem com dúvidas.	Explicações do trabalho de um ao outro é uma parte natural da condução do trabalho.
Planejamento de Conversas	Eu nunca planejo ter conversas com meu pessoal, pois eles têm coisas mais importantes a fazer.	Eu somente planejo conversas quando as coisas vão dando erradas.	Eu planejo ter conversas com a minha equipe durante as reuniões planejadas.	Eu sempre planejo um tempo para minha equipe para discutirmos assuntos recentes regularmente.	Eu não planejo minhas conversas. Quando sinto necessidade eu vou de encontro a pessoa envolvida, ou quando eles sentem necessidade eles vem a mim.
Questionando	Eu nunca questiono o meu time, pois eles não escutam.	Somente questiono quando alguma coisa vem dando errada.	Eu questiono qualquer coisa que não esteja conforme com os procedimentos.	Eu penso em todas as coisas que nós estamos para fazer e livremente discuto com o meu time.	Nós temos um dialogo aberto e ativo como um time onde questões são perguntadas regularmente.
Local para Conversas	Se eu tenho que falar com a pessoa, eu faço na hora, desse modo não atraso o serviço.	O local para conversas depende onde está o trabalho com problema.	Eu falo com as pessoas na minha sala, entretanto nós somos com freqüência perturbados por pessoas entrando ou por chamadas telefônicas.	Eu tento encontrar uma sala tranquila onde não haja barulho e outras interrupções.	Nós temos uma agradável sala silenciosa a qual usamos regularmente. Não somos perturbados por emails, telefones, pessoas entrando e etc.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

Sub-Elemento	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Generativo
<b>Confiança</b>	Eu não confio na minha equipe em tudo e Eu acabo fazendo os trabalhos por eles.	Na maioria dos casos, eu não posso confiar neles, eles precisam constante supervisão.	Eu confio na minha equipe para fazer tarefas fáceis, mas eles precisam muito de supervisão nas tarefas mais difíceis.	Na maioria dos casos eu confio na minha equipe e peço a eles me procurar para assistência nas tarefas mais difíceis.	Eu tenho completa confiança na minha equipe, pois eu sei que eles podem fazer um bom trabalho.
<b>Mensagens claras</b>	Eu não me preocupo se as mensagens são claras, contando que os trabalhos sejam concluídos na data.	Meu foco é passar mensagens claras depois de incidentes.	Eu sempre digo a equipe sobre quais procedimentos que eles devem seguir e então digo para aderir a eles.	Se as mensagens não são claras, eu estimulo a minha equipe a fazer perguntas.	Quase não existe mensagens conflitantes, e se for o caso existe uma discussão aberta sobre a mesma.
<b>Produção versus Segurança</b>	Metas de produção são a nossas primeiras prioridades.	Segurança é muito importante logo após os incidentes.	Segurança e produção, ambas são igualmente importantes e enfatizadas pela nossa gerência.	Segurança é mais importante. Isso é continuamente comunicado e entendido.	Segurança e produção são vistas igualmente balanceadas. A equipe não precisa ser lembrada disso.
<b>Motivação</b>	Motivação de pessoas não é parte do meu trabalho.	Algumas vezes eu tento motivar a minha equipe, com pouco sucesso.	Eu tento motivar a minha equipe, utilizando os princípios do meu treinamento.	Eu gosto de motivar a minha equipe, encorajando-os a trazerem novas idéias.	Juntos estamos motivados como encorajamos um ao outro regularmente.
<b>Premiação e Punição</b>	Punição e medo são as únicas maneiras de controlar a equipe.	Quando a minha equipe executam um bom trabalho eu algumas vezes premio eles. Se eles não fazem um bom trabalho, eles são punidos.	Eu prefiro premiar as pessoas, mas algumas vezes as pessoas precisam ser punidas.	Eu não acho que punição seja a melhor maneira de se fazer com que as pessoas façam o melhor trabalho então quando as coisas vão mal, as pessoas não são punidas.	Eu não puno a minha equipe. Se alguma coisa vem dando errado, as causas intrínsecas são identificadas e usadas como aprendizado.
<b>Mostrando Credibilidade</b>	Eu não acredito na minha equipe, então eu não demonstro isso.	Somente acredito na minha equipe quando eles concluem um trabalho sem quaisquer problemas.	Eu acredito na minha equipe, mas nas tarefas difíceis eles precisam ser checados.	Eu mostro a minha credibilidade na minha equipe defende-os quando estão em problemas. Eu não os controlo todo tempo.	Eu mostro que confio na minha equipe dando a eles responsabilidade e autoridade. Eu não controlo continuamente a performance deles.

**Instrução** Para cada sub-elemento da tabela, circule a descrição da escala cultural em HSE que melhor descreva a sua própria maneira de trabalhar.

Tabela 1		ESTILOS			
ASPECTOS		Dizendo	Ensinando	Participando	Delegando
		<i>Nova Equipe Situações de Crise</i>	<i>Quando a equipe é motivada mas não totalmente competente</i>	<i>Quando a equipe é competente mas não motivada</i>	<i>Equipe com muita experiência</i>
<b>A</b>	<b>Respondendo a Problemas Técnicos</b>	“Apagando incêndio”	Apagando incêndio, utiliza problemas para treinar a equipe	Apagando incêndio, mas aprendendo lições para evitar repetições.	Planejando com antecedência para minimizar problemas.
<b>B</b>	<b>Planejando o Trabalho</b>	Detalhar até nível individual. Define metas claramente	Detalhar com explanação, desenvolver alternativas.	Facilitar processo de planejamento. Menos atenção a detalhes, mas a solução de possíveis problemas.	Estabelecendo alvos. Sem detalhe mas monitorando o progresso.
<b>C</b>	<b>Planejamento Pessoal</b>	Reage aos eventos conforme acontecem. Sempre no local de trabalho.	Tempo gasto treinando precede demandas externas.	Realize as coisas, se necessário fora do horário normal de trabalho.	Trabalho planejado e priorizado para outros, deixando tempo para pensar na estratégia e na equipe.
<b>D</b>	<b>Liderança de Equipe</b>	Clara hierarquia. Sem discussão sobre quem é o chefe.	Hierarquia através de consenso e respeito à experiência.	Liderar pelo exemplo.	Estabelece estratégia, dar apoio quando necessário.
<b>E</b>	<b>Comportamento relacionado ao Trabalho</b>	Fisicamente presente acompanhando o trabalho sendo realizado.	Papel de ensinamento, muita observação, feedback e treinamento na função.	Parte da equipe, mas o melhor qualificado.	À frente dos acontecimentos. Gerencia o programa e a papelada.
<b>F</b>	<b>Comunicação</b>	Instruções específicas sobre o que fazer.	Explica as decisões, permitindo tempo para deixar as coisas claras.	Compartilha as idéias e facilita o debate	Passa aos outros responsabilidade pelas atividades do dia a dia. Conversa sobre metas a longo prazo.
<b>G</b>	<b>Motivação e Confiança</b>	Grita e berra fazendo sermão. Não confia até que mostrem o que podem fazer.	Interessados nos relacionamentos e com as pessoas. Trabalha para desenvolver confiança nas duas direções.	Inclusividade, todos são envolvidos; o supervisor é um de nós. Você consegue se eu consigo.	Emana confiança. Ouve, demonstra acreditar nas habilidades da equipe.
<b>Exemplo dado</b>		Planejamento, clareza, focado no trabalho.	Explanação. Ensino e treinamento.	Construir uma equipe. Liderança presente.	Acreditar e Confiar.

## Tabela 1 – Instruções

Para cada um dos aspectos da situação, circule a descrição que mais se assemelha ao seu estilo preferido. Copie as suas escolhas para a sua agenda pessoal. Identifique em termos gerais qual o seu estilo preferido.



## Tabela 2 – Instruções

- Decida se a sua equipe está motivada ou não.
- Decida se a sua equipe tem as competências ou não para realizar o trabalho.
- Selecione o estilo de liderança mais apropriado para as duas dimensões.

## Instruções Gerais

Após ter identificado o seu estilo de supervisão preferido e o estilo que mais se adequa a sua equipe no atual estado de motivação e competência, escreva no seu plano de ação o estilo que voce vai precisar adotar. Observe quais comportamentos voce deverá alterar para adequar o seu estilo às necessidades de supervisão da sua equipe. Lembre-se que voce poderá alterar o seu estilo caso haja mudanças na sua equipe ou nas atividades desenvolvidas por ela – *O Estilo Certo na Hora Certa*.

Data:    /    /

## Ação

Qual é a questão?

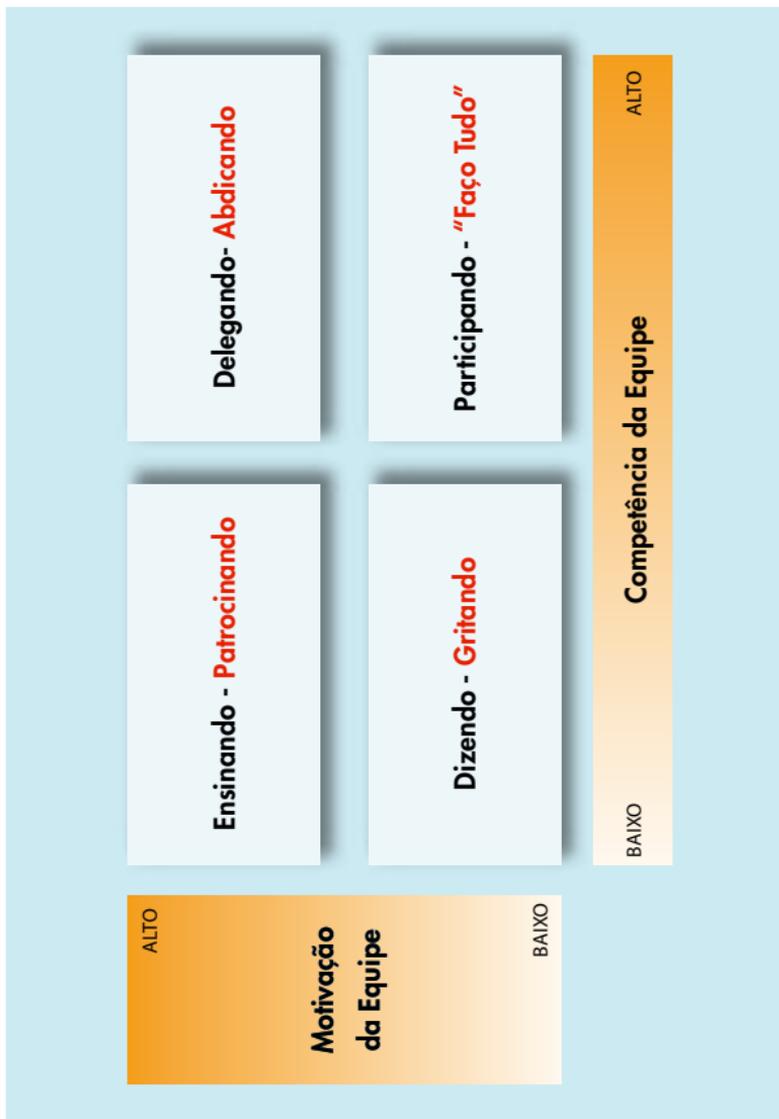
O que vou fazer?

Quando será feito? Seja específico

Quem o revisará?

Quando será feita a revisão?

Tenho comunicado ao meu chefe o que vou fazer?



Copie os círculos da folha de trabalho H

Tabela 1		ESTILOS			
ASPECTOS		Dizendo	Ensinando	Participando	Delegando
A	Respondendo a Problemas Técnicos	Nova Equipe Situações de Crise	Quando a equipe é motivada mas não totalmente competente	Quando a equipe é competente mas não motivada	Equipe com muita experiência
B	Planejando o Trabalho	*Apagando incêndio* Detalhar até nível individual. Define metas claramente	Apagando incêndio, utiliza problemas para treinar a equipe Detalhar com explanação, desenvolver alternativas.	Apagando incêndio, mas aprendendo lições para evitar repetições. Facilitar processo de planeamento. Menos atenção a detalhes, mas a solução de problemas.	Planejando com antecedência para minimizar problemas. Estabelecendo alvos. Sem detalhe mas monitorando o progresso.
C	Planejamento Pessoal	Reage aos eventos conforme acontecem. Sempre no local de trabalho.	Tempo gasto treinando precede demandas externas.	Realize as coisas, se necessário fora do horário normal de trabalho.	Trabalho planeado e priorizado para outros, deixando tempo para pensar na estratégia e na equipe.
D	Liderança de Equipe	Clara hierarquia. Sem discussão sobre quem é o chefe.	Hierarquia através de consenso e respeito à experiência.	Liderar pelo exemplo.	Estabelece estratégia, dar apoio quando necessário.
E	Comportamento relacionado ao Trabalho	Fisicamente presente acompanha o trabalho sendo realizado.	Papel de ensinamento, muita observação, feedback e treinamento na função.	Parte da equipe, mas o melhor qualificado.	A frente dos acontecimentos. Gerencia o programa e a papelada.
F	Comunicação	Instruções específicas sobre o que fazer.	Explica as decisões, permitindo tempo para deixar as coisas claras.	Compartilha as ideias e facilita o debate	Passa aos outros responsabilidade pelas atividades do dia a dia. Conversa sobre metas a longo prazo.
G	Motivação e Confiança	Grita e berro fazendo sermão. Não confia até que mostrem o que podem fazer.	Interessados nos relacionamentos e com as pessoas. Trabalho para desenvolver confiança nas duas direções.	Inclusividade, todos são envolvidos, o supervisor é um de nós. Você consegue se eu consigo.	Emana confiança. Ouve, demonstra acreditar nas habilidades da equipe.
Exemplo dado		Planejamento, clareza, foco no trabalho.	Explicação. Ensinamento e treinamento.	Construir uma equipe. Liderança presente.	Acreditar e Confiar.

Data:    /    /

## Ação

Qual é o meu estilo preferido?

Qual deveria ser meu estilo de liderança para minha equipe?

O que devo mudar? Seja específico.

Como farei isto?

Quando revisarei a mudança?

E no quê eu poderia melhorar?

Onde está **Você** agora? – Qual é a questão?

Onde **Você** quer chegar? – O que o Supervisor ideal deveria fazer?

Quais são **suas** barreiras pessoais (bloqueios) e trilhas para o sucesso?

Como **Você** pode ultrapassar essas barreiras?

O que **Você** pode fazer para alcançá-lo?

**Vá para o SEU Plano de Ação Pessoal**