

# Estórias de Sucesso Grid®

IRH Consultores (Associado Grid International para o Brasil) ■ tel. (16) 39113451  
web: www.gridinternational.com ■ e-mail: irhconsultores@irhgrid.com.br

## First Energy Corporação de Operações Nucleares

### Contribuição de Dale Durkee Premier Performance Network

**F**ortes progressos tem sido feitos pelo Grid na indústria de energia dos Estados Unidos nos últimos dois anos, incluindo o trabalho extensivo com a American Electric Power e a First Energy Corporação de Operações Nucleares (FENOC). Deanna Haskins, Gerente de Aprendizagem e Organização da FENOC, proporcionou liderança crítica para a implementação do Grid que garantiu o reforço e fortalecimento de seu programa geral de liderança. Ela foi, subsequente, indicada para o prêmio da “Conferência de Inovação nos Negócios de 2006”.

A Conferência de Inovação nos Negócios foi desenvolvida pela Smart Business e a Anthem Blue Cross/Blue Shield para reconhecer os líderes e os negócios inovadores do Nordeste de Ohio, tanto estrelas em ascensão, quanto os visionários de longa data.

O seguinte resumo demonstra como Dee realizou este reforço do Grid na FENOC.

**Incorporando a aprendizagem de relacionamentos à Academia de Liderança da FENOC.** Problemas de desempenho operacional chamaram a atenção da FENOC para a necessidade de aprimorar a comunicação em todos os níveis nos ambientes de suas instalações. Uma busca de Dee por ações corretivas levou à descoberta do Grid de Liderança.

---

*O modelo do treinamento, focado na autodescoberta e vivências de autoconvencimento, pareceu o correto para a exigente gerência num poderoso ambiente nuclear de “comando e controle”.*

---

Para suprir as restrições de tempo das operações da planta, a FENOC optou por usar o Grid Para a Excelência em Supervisão.

**Posicionamento da aprendizagem nos estágios iniciais do programa para facilitar seu uso em todo o resto do programa.** A apresentação inicial da aprendizagem foi um adendo próximo do final do calendário de treinamentos da Academia de Liderança. O conteúdo foi visto como útil, mas pareceu faltar impacto. Dee iniciou então duas mudanças:

- uma mudança no conteúdo educativo para dar mais ênfase às habilidades de observação de comportamentos e
- mais prática ao fazer pequenas distinções nos comportamentos.

Essas duas mudanças produziram *feedback* aprimorado, mas os números da mudança ainda não estavam de acordo com o desejado. Para aumentar ainda mais o impacto da aprendizagem Grid, Dee decidiu realizar a instrução da liderança nos estágios iniciais do programa para facilitar oportunidades para o uso das novas habilidades durante o resto dos treinamentos da Academia. Esta mudança teve resultados dramáticos! Os participantes se tornaram mais conscientes de suas novas habilidades mais cedo e foram capazes de reforçar as tentativas de outros de fazerem as mudanças desejadas ao longo de todo o calendário da Academia.

**Estabelecendo avaliações antes e depois para rastrear mudanças e tendências.** O modelo de treinamento veio com avaliações antes e depois relativas às observações dos participantes no ambiente de aprendizagem. Essas avaliações despertaram a atenção para a ideia de adicionar avaliações antes e depois relativas às observações no local de trabalho. Essas adições foram feitas no terceiro seminário e são agora parte de uma revisão constante de tendências no local de trabalho.

**Envolvendo pessoas chaves para demonstrar comprometimento e expectativas de mudança.** O treinamento inicial foi liderado por consultores e, embora os participantes vissem a aprendizagem como útil, eles acharam que era “acadêmica” demais. Uma crítica dos comentários dos

participantes sugeriu que não havia um alto grau de expectativas de que as coisas mudariam na volta ao local de trabalho. Num esforço para enfatizar que esse treinamento pretendia realizar mudanças, executivos-chaves foram informados e incluídos no início e encerramento das sessões de treinamento. Esta atenção da gerência sênior mudou a percepção de propriedade da mensagem de mudança dos consultores externos para a liderança da organização. Deu também optou por certificar ela mesma e seus colaboradores da área de treinamento para realizar seminários Grid dentro da FENOC. O impacto desejado foi um apoio poderoso para a séria atenção que veio na seqüência.

**Mudando a logística da sala da Academia de Liderança para sinalizar expectativas sérias de mudança.** Antes do início do treinamento Grid na Academia, a cultura de treinamento fornecia itens de entretenimento para os participantes que eram consistentes com os assuntos que eram abordados. Mas com o treinamento de relacionamentos havia um foco mais sério e as distrações do esquema comum inibiam a aprendizagem desejada. Após uma crítica das primeiras duas sessões, foi tomada a decisão de reprojeter o ambiente de aprendizagem para o módulo de relacionamentos do treinamento. Foram observados aprimoramentos imediatos para ouvir e compreender as instruções, apresentar ideias de forma organizada e fornecer *feedback* útil.

**Adaptando o programa de Relacionamentos para todos os gerentes e profissionais de todas as plantas do complexo.** Na medida em que a forte mensagem básica do treinamento se tornou clara – foco no que é certo e não em quem está certo – ficou óbvio que para atingir

mudanças na volta ao local de trabalho, todos os gerentes e profissionais precisariam receber a mesma mensagem. A gerência sênior adotou um plano agressivo e o calendário foi estabelecido para transmitir a mensagem da liderança para toda a equipe do complexo nuclear. Essas mudanças foram colocadas em prática de imediato e o trabalho foi concluído no final de 2006.

**Como ideias e inovações impactam os negócios.** Ações adotadas no local de trabalho pelos participantes do seminário resultaram em:

- Maior inclusão de indivíduos nas informações e reuniões operacionais
- Maior compartilhamento de informações entre as plantas nucleares
- Maior foco na resolução de problemas
- Aumento do exame de problemas potenciais e ações preventivas
- Maior vigilância e aquiescência aos procedimentos e tarefas operacionais
- Maior reconhecimento para indivíduos e equipes por fazer *o que é certo* e não simplesmente o que é conveniente
- Relacionamentos aprimorados e mais respeitosos
- Aumento da confiança no ambiente mais baseado na equipe
- Melhor desempenho operacional