

2/13/2017

## Comunicar, Cooperar, Confiar. Mudança organizacional na TST – Transportes Sul do Tejo

Em 2015, a TST iniciou um processo de reorganização das suas áreas operacionais tendo como objetivo melhorar o serviço prestado, desenvolver e aproximar mais a empresa da comunidade local, alargar a sua base de clientes e fomentar uma utilização mais racional de recursos e mais amiga do ambiente.

A TST tem vindo a implementar outras medidas e projetos de que destacamos, a título de exemplo: o investimento na substituição de um conjunto de equipamentos de manutenção que permitem reduzir o consumo de eletricidade e reaproveitar em 70% a água da lavagem de autocarros; a aquisição de 113 equipamentos que permitem uma redução de consumo de gasóleo equivalente a 50 mil litros/ano com o correspondente impacto no volume de emissões; a execução de um plano de formação anual, com uma grande aposta na melhoria das competências em diversas áreas como sensibilização ambiental, Higiene e Segurança/Riscos laborais, condução em segurança e prevenção da sinistralidade.

A par destas ações, a TST tem vindo a concretizar um projeto na área da Cultura Organizacional, com particular enfoque nas áreas Operacionais e que teve diversas etapas:

### **a) – O modelo**

Após uma fase inicial de diagnóstico, estabeleceu-se uma clarificação do modelo organizacional das áreas Operacionais, diferenciando áreas de responsabilidades e de intervenção, onde se destacam:

- o desenho e planeamento da oferta e da execução do serviço na sua área de influência;
- a gestão da manutenção das viaturas e equipamentos afetos à Direção, bem como dos meios relacionados com a sua execução, como parques e oficinas;
- a afetação de recursos, viaturas e motoristas, aos serviços programados;
- a supervisão da execução do serviço;
- o enquadramento hierárquico dos colaboradores, incluindo motoristas, pessoal de manutenção e administrativo.

Esta visão inicial foi debatida individualmente e em reuniões conjuntas com todos os responsáveis a vários níveis, visando incorporar o seu conhecimento da empresa, experiência e ideias, garantindo também o seu envolvimento e a criação de um quadro de referência comum, capaz de assegurar a implementação e a gestão de processos e critérios de atuação coerentes entre si, alinhados com a cultura da TST.

No final desta fase do projeto, a visão tinha-se transformado num modelo de organização consensual, com a missão e responsabilidades de cada um dos órgãos de estrutura

claramente definidas e tendo associado um conjunto de recomendações para implementação que identificavam eventuais barreiras e especificidades das Operações a que era necessário atender e, não menos importante, uma equipa identificada com os novos desafios e a trabalhar num clima de confiança mútua.

## **b) – As pessoas**

Tendo em consideração as responsabilidades definidas no novo modelo, foram caracterizados os perfis de competências adequados a cada cargo e identificados os colaboradores que poderiam vir a assumir as novas responsabilidades. Seguidamente, foram realizadas avaliações de competências e, considerados os resultados face aos perfis pretendidos, apostámos no estímulo ao desenvolvimento profissional destes colaboradores. Em todo este processo contámos com a empresa de consultoria My Change que, aliás, está connosco desde o primeiro momento do projeto.

Preparámos os colaboradores para o seu novo desafio, com formação nas áreas de Comunicação Assertiva e Gestão da Energia Pessoal, assente nos resultados individuais das suas avaliações de competências, a par de muitas sessões contínuas de apropriação do modelo e dos novos papéis a desempenhar.

Conseguimos com estas sessões:

- Construir uma visão comum sobre o contexto e desafios das áreas operacionais;
- Garantir a apropriação das novas formas de trabalho e seus fatores críticos de sucesso;
- Aprofundar as relações, contributos e interdependências entre as áreas;
- Refletir sobre o papel das chefias de proximidade.

No processo de preparação dos responsáveis um dos focos centrais foi a relação com os nossos motoristas, por serem estes a parte mais expressiva da equipa TST e um elemento chave na construção da relação com os clientes. O modelo desenvolvido contempla uma área de Coordenação de Motoristas que tem como Missão, entre muitas, estabelecer práticas de comunicação e de feedback regulares, num clima que contribua para reduzir o natural isolamento dos motoristas, aproximando-os da Empresa. Pretende-se que este processo inter-relacional seja potenciador de ações de desenvolvimento pessoal e profissional em que cada um dos motoristas é também o protagonista desta mudança.

## **c) - Operacionalização**

Com os colaboradores já preparados e alinhados para os novos desafios, foi definido um plano de implementação que envolveu as restantes áreas da empresa, visando a preparação de sistemas e a adaptação de processos e procedimentos para responder à nova realidade.

Este plano, considerando as especificidades de cada operação, contemplou ritmos diferenciados de implementação e um programa de acompanhamento em que periodicamente se faz a avaliação do grau de aplicação do modelo, da conformidade e coerência das práticas nas diferentes operações e, quando necessário, se propõem os ajustamentos necessários.

#### **d) – A Comunicação**

A comunicação tem sido, desde o início, entendida como o principal ponto chave para o sucesso da mudança, pela forma como influencia a cultura da empresa, os valores, a liderança e comportamentos dos colaboradores.

Partilhámos com todos a dinâmica de mudança, dando a conhecer a nova organização e processos de trabalho, a razão das transformações, o seu significado e impacto para as pessoas e, sobretudo, a importância da contribuição de cada um para chegar aos resultados pretendidos.

Reforçámos a necessidade de aproximação entre a empresa e motoristas, reduzindo o seu “isolamento” que não é possível alterar por processos formais, uma vez que os bons desempenhos resultam antes da qualidade das relações institucionais e pessoais, do conhecimento e interiorização de princípios e regras de conduta que estes profissionais partilham com a organização.



Reforçámos também a comunicação entre órgãos de estrutura que se pretende mais aberta e horizontal, visando a partilha e debate de informação tendo em vista a prossecução de objetivos que se assumem em comum. A TST está perante um verdadeiro desafio de mudança cultural em que a capacidade de construir novos mecanismos e práticas de comunicação de que fazem parte a capacidade de ouvir, a assertividade e o feedback positivo, entre outros, são o principal fator crítico de sucesso. Desenvolver esta capacidade passa pela formação, pela instituição de mecanismos e momentos formais de troca de informação e ideias e pela ação da liderança a todos os níveis da estrutura, sublinhando-se aqui, mais uma vez, a importância do papel da Coordenação de Motoristas.

De forma a incluir todos os colaboradores, a TST decidiu avançar no âmbito do projeto com uma ação assente em ferramentas inovadoras de comunicação, em que se juntam colaboradores de diferentes áreas e se promove o debate e a reflexão sobre o negócio, a Empresa, os e colaboradores e lideranças e se recolhem opiniões e sugestões para melhoria. Chamámos a esta ação “Mapas 3C – Comunicar, Cooperar, Confiar”, designação que só por si encerra todo o propósito do programa de melhoria.

Passaram já por esta ação cerca de 431 colaboradores, com uma adesão muito positiva ao formato e conteúdos das sessões, claramente expressa nas respostas aos questionários de

avaliação aplicados no final das mesmas. Estas ações estão cargo de dinamizadores internos, devidamente treinados para agir como facilitadores de comunicação.

A metodologia utilizada caracteriza-se por estimular a:

- Apropriação dos principais desafios do contexto em que a TST funciona;
- Descoberta estruturada das orientações estratégicas da organização;
- Reflexão participativa e envolvente sobre as opções disponíveis e respetivos impactos;
- Visão acerca do contributo técnico e comportamental que cada colaborador pode dar;
- Expressão de ideias e opiniões.



## Conclusão

O processo de mudança, cujas linhas chave acabamos de descrever, é por nós entendido como um processo contínuo que, não obstante as ações já desenvolvidas, é um caminho que tem de ser feito diariamente por todos na empresa, e onde Comunicar, Cooperar e Confiar são palavras que fazem cada vez mais sentido.

Nas palavras de Fernando Epifânio, Diretor do Centro Operacional do Laranjeiro: *“Todos os colaboradores estão empenhados, entusiasmados e comprometidos com o projeto que continua a ser consolidado, diariamente, através da aplicação das metodologias preconizadas tendo por base a comunicação, a cooperação e a confiança entre todos as partes envolvidas”*.

por Teresa Fialho

**Por:**

**Fonte:**