

O SEGREDO POR
TRÁS DA EXCELÊNCIA
OPERACIONAL:
POR QUE OS
SUPERVISORES
SÃO IMPORTANTES?



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Os supervisores desempenham um papel fundamental na tradução da estratégia para a prática e no apoio da jornada de uma organização na direção da excelência operacional. No ambiente de hoje, que está em constante mudança, isso significa reunir competências funcionais e técnicas com as habilidades necessárias para inspirar e engajar os membros da equipe.

Quando se trata de colocar uma estratégia em prática, muitas empresas buscam primeiro tecnologias ou processos – muitas vezes, negligenciando a contribuição da sua própria força de trabalho. No entanto, pessoas são fundamentais. Os supervisores têm um papel crucial na motivação e no engajamento das equipes para cumprir as metas da organização.

Que influência os supervisores têm? Um estudo da Universidade de Wisconsin¹ concluiu que, enquanto apenas 2% dos funcionários vão mudar de comportamento com base em algo que leem, 70% vão fazê-lo após uma interação face a face com seu supervisor. Junto com essa oportunidade, no entanto, vem uma lista crescente de desafios para a administração de uma força de trabalho global.



O MUNDO E A FORMA COMO TRABALHAMOS ESTÃO MUDANDO

Não mais confiado a uma única região geográfica ou até mesmo às fronteiras de uma organização, o local de trabalho contemporâneo se parece mais como uma rede global de equipes e indivíduos. Dispersa entre vários fusos horários e especialidades profissionais, essa diversidade se estende também a culturas, gêneros e idades diferentes. Em meio a tantas diferenças, o que une as pessoas é o objetivo comum. Membros da Geração do Milênio, em especial, buscam um senso de valores compartilhados e a oportunidade de promover uma boa causa – muitas vezes social ou ambiental – em seu trabalho e são menos motivados por um alto salário.

Ao mesmo tempo, profissionais em todos os níveis estão tendo uma abordagem mais empreendedora em seus trabalhos, lançando ideias sobre novos produtos e serviços e, muitas vezes, empenhando esforços para desenvolvê-los. Essa forma de "intraempreendedorismo" é apenas um exemplo do desaparecimento da distinção entre interno e externo ou mesmo entre grupo e indivíduo. Impulsionados pelo ritmo do progresso tecnológico e do volume crescente de informações, novos híbridos também estão nascendo de outros pares de opostos: independente e interdependente, rápido e lento, local e remoto, formas livres e padronizadas. Para prosperar nesse novo mundo, os supervisores devem adotar uma mentalidade baseada no "e" e não no "ou".

DE QUAIS COMPETÊNCIAS PESSOAIS OS SUPERVISORES PRECISAM?

A capacidade de abraçar paradoxos e de pensar holisticamente é um elemento fundamental da liderança. Para realizar mudanças sustentáveis, no entanto, os supervisores também devem ganhar os corações e mentes de seus profissionais. Isso é apenas uma questão de carisma pessoal? Na verdade, a capacidade de informar, inspirar e influenciar vem do uso de um conjunto de competências específicas. No centro dessas habilidades está a comunicação afetiva, ou seja, a conexão com pessoas em um nível emocional. Ao entender as preocupações e motivações dos funcionários, os supervisores podem explicar melhor por que os objetivos da organização são importantes e como o trabalho de cada um se encaixa no quadro geral. Supervisores com uma boa comunicação afetiva também são capazes de ajudar os funcionários a lidar com o estresse em suas vidas e no ambiente de trabalho (o que inclui a conscientização sobre questões de diversidade), garantir que os profissionais remotos permaneçam envolvidos, e orientar todos a mudar de comportamento de forma sustentável.

O desenvolvimento dessas habilidades é composto de duas partes: em primeiro lugar, cultivar as competências dos próprios supervisores; a segunda é lidar com as crenças e comportamentos dos funcionários. Ambos os componentes devem ser usados em conjunto para que os supervisores possam se tornar influenciadores estratégicos.

OCOMPONENTE 1: CULTIVAR COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E TÉCNICAS

Quando uma organização não tem seu próprio processo interno para desenvolvimento de supervisores, um programa baseado em habilidades pode fornecer uma maneira específica de eliminar a lacuna das competências funcionais e técnicas. Tal programa deve ser sistêmico na sua abordagem, englobando tanto a dimensão lateral dos processos e procedimentos quanto o eixo vertical da compreensão sobre a capacidade e o comportamento dos funcionários.

COMPONENTE 2: INFLUENCIAR CRENÇA E COMPORTAMENTO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO AFETIVA

Como os supervisores podem promover ativamente o compromisso com a disciplina operacional em tudo o que fazem? Uma abordagem baseada em crença e comportamento pede que os líderes descubram como indivíduos pensam e sentem a fim de compreender suas ações e decisões todos os dias.

Com essa compreensão, os supervisores podem comunicar claramente os valores da organização e assegurar que suas equipes sejam responsáveis por segui-los.

Os supervisores estão posicionados para liderar no local de trabalho de hoje, usando sua influência, e não a autoridade de seus cargos. Uma pesquisa realizada pela Universidade de Groningen, na Holanda, colocou em 42% a correlação entre o engajamento informal dos supervisores em relação à segurança e a diminuição de acidentes graves em oito fábricas holandesas de produtos químicos².

Outro estudo detalhou isso ainda mais: quando os supervisores falaram para seus subordinados diretos sobre segurança, as taxas de manuseio de materiais perigosos caíram 56%, o trabalho inseguro com material elétrico, 66%, e a falta de uso de equipamentos de proteção individual, 74%³.

Como é na prática esse processo para transformar supervisores em líderes? Primeiro, os supervisores devem falar com os membros da equipe para entender a cultura e o clima da organização, bem como observar os comportamentos. A finalidade dessa fase inicial de descoberta é identificar áreas de melhoria e prioridades para o desenvolvimento de habilidades específicas. A próxima fase tem a ver com a integração dessas descobertas por meio de workshops que ajudem a desenvolver as competências que os supervisores precisam. Por fim, as novas habilidades aprendidas devem ser incorporadas nas rotinas existentes por meio de coaching. Isso vai garantir que a mudança de comportamento seja duradoura e que se estabeleça uma organização de aprendizagem sustentável.

SINAIS DE UM SUPERVISOR DE SUCESSO

Quando os supervisores são capazes de compreender a crença e o comportamento dos funcionários e também desenvolver suas próprias habilidades e competências, a capacidade de traduzir a estratégia em excelência operacional se aprimora. As melhoras acontecem quando:

- Há maior eficácia da comunicação entre a gerência, supervisores e funcionários.
- A produtividade aumenta por meio de uma tomada de decisão melhor (e delegada) e uma resolução de problemas aprimorada.
- Há papéis e responsabilidades claros, à medida que avanços necessários são identificados e entendidos.

Essa abordagem integrada para o desenvolvimento dos supervisores, composta de duas partes, produziu resultados comprovados em vários setores de atividade, desde manufatura a cuidados de saúde e energia.

ESTUDO DE CASO: EMPRESA QUÍMICA GLOBAL RESOLVE DESCONEÇÃO NA GESTÃO

Apesar de ter uma nova estratégia de alto desempenho, a fabricante italiana de produtos químicos notou que uma de suas plantas sofria com altos custos de produção e o pouco ânimo dos funcionários. Qual era o problema? Eles não haviam assumido sua parte, visto que os supervisores não se sentiam responsáveis pela execução da estratégia dos negócios e não a traduziam em mudanças comportamentais em si e em suas equipes. Em uma avaliação inicial, a dss⁺ identificou áreas importantes para aprimorar, tais como a falta de decisão por parte dos supervisores, bem como a ausência de comunicação entre os



departamentos de finanças, operações, segurança e qualidade. Meses depois, a dss⁺ realizou workshops interativos com quase 40 supervisores e gerentes de primeira linha. Em seguida, houve um treinamento prático para desenvolver competências e técnicas que ajudariam a alcançar as metas de produtividade e melhorar a interação em todos os níveis da organização. Isso não apenas produziu melhores resultados operacionais, como também uma atitude mais positiva em relação à disciplina operacional dos funcionários.

CONCLUSÃO

Tanto as organizações quanto a natureza do trabalho estão mudando. Os supervisores têm um papel cada vez mais importante no desempenho organizacional como mediadores e líderes entre a gerência e os funcionários. O desenvolvimento das competências funcionais, combinado com habilidades de comunicação afetiva e o engajamento dos funcionários, ajuda os supervisores a traduzir uma estratégia de alto nível na prática e assim apoiar a jornada de uma organização na direção da excelência operacional.

DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS DA SUPERVISÃO

As habilidades interpessoais têm se provado críticas para a produtividade, sucesso e desempenho de uma organização. No entanto, nem todos os supervisores recebem treinamento suficiente sobre o tema para desenvolver habilidades de gestão de pessoas. Supervisor em Foco é uma solução para o desenvolvimento de supervisores que ajuda a reverter essa tendência ao oferecer um programa com três etapas: Avaliação, Workshop e Coaching.

Na primeira etapa, Avaliação, é realizada uma avaliação junto a gerentes e supervisores para identificar a cultura de supervisão, pontos fortes e áreas que podem ser melhoradas para então estabelecer as metas do desenvolvimento das competências dos supervisores.

Na segunda etapa, Workshop, são aplicados treinamentos com foco no desenvolvimento de competências de supervisão. O programa completo possui sete módulos, cada qual abordando uma das 7 Competências Vitais para Supervisores:

Durante o workshop, os participantes são incentivados a tomar notas relacionadas às suas próprias situações de trabalho e desenvolver planos de ação para implantar em sua rotina. Na terceira etapa, Coaching, os consultores da dss⁺ trabalharão com os participantes para desenvolver e praticar competências e técnicas aprendidas durante o treinamento. As abordagens de treinamento propostas são de dois níveis: individual e equipe. Os resultados finais serão compartilhados e discutidos com a liderança local. O plano de coaching é organizado ao longo de um período de três meses após o workshop com reuniões agendadas de acordo com o nível de coaching identificado.

Quem deve participar?

Supervisores de primeira linha recentemente nomeados, líderes experientes buscando reciclagem e colaboradores que procuram modos de desenvolver suas carreiras se beneficiarão desse programa.

Metodologia

O formato é baseado em princípios de aprendizado para grupos de adultos, por meio do qual participantes interagem enquanto discutem, analisam e aplicam informações reunidas em apresentações, discussões de caso e análises de situação em suas próprias experiências e organizações.

Instrutores

O programa é conduzido e ministrado por consultores da dss⁺ com ampla experiência gerencial. Esses consultores são reconhecidos em toda a indústria como líderes de workshops comprometidos, inovadores e preparados e profissionais competentes com amplo conhecimento em gestão.

Para saber mais, acesse:
www.consultdss.com.br

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

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

twitter.com/consultdss 

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

www.consultdss.com 