

O segredo por trás da  
excelência operacional:  
Por que os supervisores  
são importantes?



**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.



# O segredo por trás da excelência operacional: Por que os supervisores são importantes?

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 Wisconsin<sup>1</sup> 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 confinado 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 partilhados 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".



1 Phillip Clampitt, "Employee Perception of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study," *Journal of Business Communication*.

## 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 permanecem envolvidos e orientar a 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 mentalidades e comportamentos dos funcionários. Ambos os componentes devem ser usados em conjunto para que os supervisores possam se tornar influenciadores estratégicos.



### COMPONENTE 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 MENTALIDADE 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 mentalidade 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 químicos<sup>2</sup>.

2 Sicco van As: "Communication and Industrial Accidents," SOM Research Report, University of Groningen

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%<sup>3</sup>.

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 de 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 mentalidade 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 DESCONEXÃO 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 elevados 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 traduzia 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 chamados "Supervisor em Cena" 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, vai ajudar os supervisores a traduzir uma estratégia de alto nível na prática e assim apoiar a jornada de uma organização na direção da excelência operacional.

3 Dov Zohar and Gil Luria, "Use of Supervisory Practices as Leverage to Improve Safety Behavior: A Cross-Level Intervention Model."

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

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

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss) 

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

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