

Prática Vs. Teoria

por Mackenzie Wilson

Os principais especialistas em segurança do mundo discutem o contraponto entre teoria e realidade em segurança.

Envolvendo o supervisor de linha: o que realmente funciona?

por Mackenzie Wilson

Todo mundo sabe a importância dos supervisores de linha. Ainda assim, muitas empresas enfrentam problemas para lidar com eles. Por que é tão difícil? Seja por causa do treinamento, da falta de motivação e responsabilidade, ou do processo de contratação e promoção, o que realmente importa é o que pode ser feito a respeito. Este é um assunto com muitas teorias, mas poucos resultados, o que o torna um assunto perfeito para um webinar do Painel de Especialistas do SafeConnection. É por isso que Larry Wilson (autor do SafeStart e moderador do SafeConnection) convidou especialistas de empresas de classe mundial para responder a três perguntas: "Como você envolve seu supervisor de linha?", "Como você sabe que funcionou?" e "Como você pode provar isso?".

> "Em nossa fábrica, continuávamos a investir em coisas físicas, e as pessoas ainda se machucavam. Percebemos que a chave do sucesso era ter supervisores de linha engajados. Então, começamos a envolvê-los mais."
>
> **- Sarah Morris,** gerente de planta de Glanbia Nutritionals -

Wilson começa a sessão perguntando aos especialistas quando eles, ou suas empresas, começaram a fazer um esforço conjunto para envolver os supervisores de linha. "Sempre entendi a importância da segurança, mas por muito tempo associei um ambiente de trabalho seguro às coisas físicas. Em nossa fábrica, continuávamos a investir em coisas físicas, e as pessoas ainda se machucavam", diz Sarah Morris (gerente de fábrica da Glanbia Nutritionals). "Percebemos que a chave do sucesso era ter supervisores de linha engajados. Então, começamos a envolvê-los mais."

Para Jason Covarrubias (gerente sênior de segurança e meio ambiente da Procter & Gamble), a abordagem de um supervisor de linha é tudo. Ele acrescenta que alguns líderes de linha estão vindo direto da faculdade, e ser colocados em uma posição em que são responsáveis pelos membros de sua equipe pode ser um choque cultural. "Em vez de ir até a linha e perguntar 'Por que está fora do ar?', pode-se usar outro tipo de tom e abordagem, como 'Você tem o que precisa para corrigir o problema com segurança?'", sugere.

Peter Batrowny (presidente e CEO da PB Global EHS) também enfatiza a importância de entender a diversidade de pessoas com quem você está trabalhando. "Algumas empresas promovem supervisores de primeira linha entre seus próprios colaboradores; outras promovem de dentro das fileiras técnicas; ou você pode estar trabalhando com universitários recém-formados." A solução, segundo ele, é trabalhar individualmente com cada supervisor de linha. "Embora a teoria seja boa, os supervisores querem treinamento sobre o que podem fazer para lidar com as questões que estão enfrentando agora e aprender quais ferramentas, habilidades e técnicas funcionam para eles."

Esse é o mesmo pensamento de Sarah Morris. "Não queríamos passar muito tempo na sala de aula, então fazíamos sessões semanais de uma hora. Tentamos sempre ir até eles, com incrementos menores, em vez de fazer com que ficassem sentados, assistindo a



vídeos educativos", ressalta. O que faz sentido, já que as habilidades que os especialistas consideraram mais importantes para engajar os supervisores foram as soft skills - ou habilidades pessoais. "Há um limite para a influência que um gerente de fábrica, produção ou segurança pode ter na linha de frente. Mas o supervisor de linha está presente o tempo todo e constantemente dando o exemplo", comenta. O objetivo em seu treinamento, então, é levá-los em uma jornada de transformação, em que passam de operadores técnicos a grandes líderes de equipe.

> Os supervisores querem treinamento sobre o que podem fazer para lidar com as questões que estão enfrentando agora e aprender quais ferramentas, habilidades e técnicas funcionam para eles.
>
> **- Peter Batrowny,** presidente e CEO de PB Global EHS -

"Outra coisa que os supervisores de linha precisam perceber", acrescenta Batrowny, "é que as pessoas não cometem erros de propósito. Sabemos disso inerentemente, mas a reação deles aos erros no campo nem sempre envia essa mensagem. Então, ao invés de aprender a prevenir o próximo erro, as pessoas aprendem a diminuir e desviar". Ele explica que saber a diferença entre quais atividades são reativas (investigações de incidentes e relatórios de quase acidentes) e proativas (caminhada de segurança, avaliações de risco) é fundamental, e os supervisores de linha precisam se tornar mais proativos.

Planejamento conjunto

Para Jason Covarrubias, o planejamento tem sido a atividade mais eficaz para envolver a supervisão. "Em todas as unidades da P&G no mundo, a equipe de produção se reúne no início de cada turno e discute quais são os riscos esperados e as medidas para evitar incidentes. Perguntamos: ´Onde você precisa de apoio hoje?´; ´Onde estão os riscos?´; ´Precisamos de ajuda?´; ´Temos que atrasar alguma coisa?´. E cada nível de liderança tem até as 9h30 da manhã para analisar esses pontos", conta.

O planejamento, segundo ele, não termina com o supervisor de linha. Todos os técnicos devem fazer uma avaliação de risco antes de qualquer tarefa não rotineira e repassá-la ao supervisor de linha e a outros líderes para receber o devido feedback. Complementar essa avaliação com uma análise dos quatro estados que levam a erros - pressa, frustração, cansaço e complacência - em uma escala de zero a dez, segundo Larry Wilson, pode acrescentar muitos benefícios a esse trabalho de rotina.

Seleção interna ou externa: eis a questão

A seleção dos supervisores de linha é um tópico que ainda levanta muitas dúvidas. Afinal, nem todo técnico tem inclinação para a liderança. "Um bom caminho é oferecer um treinamento voluntário para descobrir quem tem o perfil para essa função", sugere Wilson.

Porém, há outros tópicos que precisam ser levados em consideração. Um deles é a preparação desses futuros líderes. "Quando seu melhor soldador é promovido, você tem seu pior supervisor e perde seu melhor soldador. Então, é necessário ser proativo e começar a treinar as pessoas antes da troca de função, para que elas estejam prontas para assumir esse papel", afirma Peter Batrowny.

A promoção também precisa ser bem pensada - especialmente se a pessoa irá deixar sua área para liderar outra equipe. Na P&G, de acordo com Covarrubias, os colaboradores precisam se mudar para um local diferente e liderar uma equipe totalmente nova. "O primeiro passo pode ser mais difícil", diz ele. "No entanto, não colocamos as pessoas nessas situações se não estivermos confiantes de que elas serão bem sucedidas." Na Glanbia Nutritionals, segundo Sarah Morris, o processo é diferente.

> Quando seu melhor soldador é promovido, você tem seu pior supervisor e perde seu melhor soldador. Então, é necessário treinar as pessoas antes da troca de função, para que elas estejam prontas para assumir esse papel.
>
> **- Peter Batrowny,** presidente e CEO de PB Global EHS -



> Sem o engajamento do supervisor da linha de frente, nada do que você fizer vai realmente durar.
>
> **- Sarah Morris,** gerente de planta de Glanbia Nutritionals -

"Estamos na parte rural de Idaho, com 3 mil pessoas, então não temos essa mesma liberdade. Geralmente, nossa linha está cheia de supervisores de primeira linha, e eles cobrem as férias de pessoas de equipes diferentes. Então, não vão diretamente liderar seus pares."

Outra opção é buscar os chamados "influenciadores" - aqueles que, mesmo que não tenham um cargo oficial de liderança, são vistos como referência entre os colegas. "Meu conselho é entender primeiro quem são esses influenciadores e construir um relacionamento com eles", sugere Batrowny. Encontrá-los, segundo ele, não é difícil. "Se você colocar as pessoas em uma sala e fizer uma pergunta polêmica, basta ver para quem todos olham."

A importância do acompanhamento individual

Do ponto de vista da gestão, Batrowny recomenda trabalhar junto aos novos supervisores para entender o que eles estão empenhados em melhorar. "Passe um tempo em campo para ver como eles estão praticando essas habilidades." Desafiá-los a sair de suas zonas de conforto e construir habilidades em áreas que podem não ser familiares para eles, para Jason Covarrubias, também é valioso. "Às vezes, eles realmente nos surpreendem, e a si mesmos, com o que podem fazer."

Ouvindo tudo isso desses especialistas, não é de se admirar que os supervisores de linha sejam uma peça tão vital do quebra-cabeça. Servindo como conexão entre a gerência e o chão de fábrica, eles têm que navegar pelo espaço entre os colegas e o líder. No entanto, com treinamento prático e muito tempo individual com consultores ou outros gerentes, eles podem se tornar significativamente mais eficazes.

Sarah Morris é da mesma opinião. "Precisamos que eles assumam a função e evoluam para líderes fortes que permitam uma segurança de classe mundial. Sem o engajamento do supervisor de linha, nada do que você fizer vai realmente durar." Investir nessa aproximação individual é, sem dúvida, a melhor aposta.



Destaques

✔ Apesar da grande importância dos supervisores de linha, muitas empresas enfrentam problemas para lidar com eles. O motivo passa por problemas de treinamento, falta de motivação ou responsabilidade e até falhas em contratações e promoções.

✔ Quando se trata de segurança, os investimentos não devem se concentrar apenas em equipamentos. É preciso envolver os supervisores de linha.

✔ A origem dos supervisores de linha é bastante variada. Alguns vêm direto da faculdade e, quando são colocados em uma posição de responsabilidade sobre uma equipe, enfrentam um choque cultural.

✔ Algumas empresas promovem supervisores entre seus próprios colaboradores; outras promovem dentro das fileiras técnicas. Independentemente de onde vêm, é preciso trabalhar individualmente com cada um deles.

✔ Na nova função, eles querem receber treinamentos para lidar com as questões que estão enfrentando agora e aprender quais são as ferramentas, habilidades e técnicas necessárias.

✔ O grande desafio, segundo os especialistas, é transformá-los de operadores técnicos em líderes.

✔ Isso significa despertar neles a proatividade. Saber a diferença entre quais atividades são reativas (investigações de incidentes e relatórios de quase acidentes) e proativas (caminhada de segurança, avaliações de risco) é fundamental.

✔ O planejamento em conjunto com colegas e a liderança, especialmente na avaliação e mitigação de riscos, dá mais segurança aos supervisores de linha.

✔ Complementar essa avaliação com uma análise dos quatro estados que levam a erros - pressa, frustração, cansaço e complacência - em uma escala de zero a dez, pode acrescentar muitos benefícios ao trabalho de rotina.

✔ Nem todo técnico tem vocação para a liderança. É preciso preparar as pessoas para exercer a nova função.

✔ Na hora da seleção, é preciso ficar atento aos chamados "influenciadores" - pessoas que não têm cargos oficiais da liderança, mas são vistos como líderes por seus pares.

✔ Acompanhe sempre que possível, mas também tire os supervisores da zona de conforto. Eles podem surpreendê-lo com o que são capazes de fazer.

- Baseado na série de painéis SafeConnection da América do Norte, Europa, Oriente Médio, Índia e Ásia.
- Todas as opiniões aqui expressas são exclusivamente dos palestrantes. Eles não refletem necessariamente as opiniões ou pontos de vista da SafeStart e das empresas dos membros do painel.
- Para obter mais informações sobre os painéis de especialistas SafeConnection e para assistir a sessões anteriores ou atuais, visite **https://uk.safestart.com/safeconnection/.**

Prática Vs. Teoria
por Mackenzie Wilson

SAFESTART®

Confira a Série Completa!

www.safestartbrasil.com.br | contato@ssi.safestart.com

Copyright © 2023 SafeStart. Todos os direitos reservados. SafeStart é marca registrada da Electrolab Limited.