

## O primeiro nível de liderança.

Existe uma posição chave nas organizações que nem sempre é considerada tal: a do gestor da unidade de produção. Seu desempenho tem um impacto imediato na lucratividade da empresa e nos colaboradores que produzem realmente os bens e os serviços. Para ser mais claro, estamos falando do primeiro escalão da responsabilidade gerencial que, dependendo da nomenclatura adotada nas organizações, pode ser um superintendente, supervisor, coordenador, etc.

Geralmente é ocupada pelos “melhores ex trabalhadores” promovidos a outras responsabilidades ou por “futuros gerentes”, recém-formados, que precisam acumular experiência antes de assumir novas funções.

O papel tradicional do gerente da unidade de produção era o de um perito técnico que, recebendo ordens da gerência superior, as passava a seus colaboradores. Nestas condições um bom conhecimento e o reconhecimento desta expertise técnica por parte dos colaboradores, em outras palavras, a reputação e/ou o prestígio do supervisor, eram suficientes para assegurar-lhe o sucesso.

A situação mudou a partir da década 80: supressão de níveis hierárquicos, mais autonomia e “*empowerment*” das unidades de produção, pressão crescente sobre custos e qualidade, concorrência acirrada, etc., as responsabilidades do supervisor cresceram consideravelmente.

Os supervisores da produção são hoje responsáveis da qualidade, produtividade, planejamento, otimização dos custos, controles, melhoria dos processos, relacionamento com as outras áreas da empresa: se pede que eles assumam responsabilidades que antes eram guardadas em departamentos altamente especializadas. É perceptível que o papel do supervisor mudou completamente; passou de uma função de pura supervisão – que justificava o nome de “supervisor” – para uma função de verdadeiro pequeno empreendedor com competências para liderar – ser o exemplo, dar feedbacks e selecionar pessoas e prioridades – e para administrar – gerar o maior lucro possível.

O novo papel exige um nível mais elevado das competências dos supervisores; eles estão preparados? A empresa forneceu as condições para que pudessem assumir este novo papel?

Considerando a preocupação manifestada por todas as empresas que conhecemos, a resposta parece evidente: não!

Seria interessante poder identificar áreas típicas de problemas de competências e de suas relevâncias nos resultados “subjetivos” tais como a aceitação do supervisor por seus subordinados e por seus superiores, a qualidade da interação com subordinados e superiores e a satisfação no trabalho, por exemplo, para determinar em seguida alguns indicadores. Trataria-se de resultados subjetivos, mas que determinam a motivação do supervisor e conseqüentemente os resultados objetivos já citados acima com a melhoria de produtividade, de qualidade, redução do re-trabalho, etc.

É claro que as empresas se privam de desenvolver líderes talentosos, por não selecionar os supervisores em função do potencial de aquisição de competências de liderança, mas selecionando-os a partir dos conhecimentos técnicos. Elas prejudicam os próprios resultados em valores que podem alcançar milhões ao longo dos anos. O fato é que são décadas que reproduzem o mesmo modelo apesar do mundo ter mudado e de repente descobrem que com “as velhas receitas” não é mais possível alcançar os resultados esperados.

Existe hoje uma metodologia em cinco etapas que se apóia em instrumentos de Método Funcional que permite selecionar os bons candidatos a supervisores promovendo-os em função de indicadores/preditores confiáveis das competências de liderança.

Como para os elos de uma corrente, um processo seletivo somente pode ser aprimorado melhorando cada etapa: como já mostramos em vários artigos, os instrumentos são os “elos” mais fracos do processo seletivo.

A utilização judiciosa do COMPER (que mede as competências) ou do L.A.B.E.L.<sup>®</sup> (que mede a personalidade) permite resolver eficientemente o problema de técnicos que devem se tornar líderes.

Querendo conhecer mais, entre em contato com a Moityca: será um prazer compartilhar nossa experiência.

Renzo: [roswald@moityca.com.br](mailto:roswald@moityca.com.br).

Renzo Oswald,

São Paulo, Abril de 2008