

A UNILEVER SE CONCENTRA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS FÁBRICAS PARA LIBERAR O POTENCIAL DE PRODUTIVIDADE GLOBAL

SOBRE A UNILEVER

Fundada há mais de 100 anos, a Unilever é atualmente uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo. Seu amplo portfólio abrange alimentos, sabonetes, xampus e produtos de cuidados pessoais e domésticos, incluindo marcas líderes mundiais como Knorr, Dove e Domestos. Até 2024, a Unilever estava presente em 190 países e empregava 128 mil funcionários.

O DESAFIO

O objetivo da Unilever é entregar o melhor desempenho da categoria com suas marcas superiores e criadoras de mercado. As mais de 280 fábricas operadas pela Unilever desempenham um papel significativo na estratégia de crescimento de seus negócios. A empresa reconhece o papel fundamental que os gerentes de linha de frente da fábrica têm na motivação de suas equipes e na entrega de ações e eficiência no nível operacional. Esses profissionais têm uma função extensa,

uma vez que sua atuação é necessária para maximizar a capacidade de produção, garantir um desempenho consistente e otimizar os processos de treinamento. Ainda, os gerentes de linha de frente têm o papel de minimizar a curva de aprendizado para novos contratados e reduzir as lacunas na linha de produção.

Veronica Luna, Líder Global de Aprendizagem e Desenvolvimento para a Cadeia de Suprimentos da Unilever, explica que:



DESTAQUES E RESULTADOS DO PROGRAMA

- Um programa de liderança global aprimora a liderança e as habilidades colaborativas dos gerentes de linha de frente.
- Engajar as pessoas, aumentar a produtividade e elevar a eficiência operacional são aspectos-chave do programa que preparam os gerentes para enfrentar desafios com confiança.
- Uma abordagem local e flexível garante que o conteúdo esteja alinhado com as necessidades dos participantes, que podem aprender em seu próprio idioma por um custo reduzido.
- A Unilever usa uma variedade de ferramentas para medir a efetividade da liderança e eficiência operacional. A fábrica de Lerma, no México, conquistou um aumento de 10% na eficiência geral do equipamento (OEE).

“As habilidades de liderança dos nossos gerentes de linha de frente da fábrica são essenciais para manter a eficiência operacional e motivar as equipes como parte da nossa missão de impulsionar a liderança. Como eles costumam normalmente gerenciar muitas pessoas na fábrica, precisam ser um modelo para esses colaboradores. Inclusive, os gerentes são a força motriz por trás da transformação de objetivos em ações tangíveis dentro de nossas fábricas.”

SOLUÇÃO

A Unilever recorreu à Tack TMI para construir um programa de liderança global, voltado para gerentes de linha de frente, com avaliações pré e pós-programa de treinamento para mensurar a eficácia e os resultados comerciais.

O programa de treinamento, que está sendo implementado globalmente, ajuda os participantes a aprimorar suas habilidades de liderança em um setor de manufatura em rápida evolução, para impulsionar a inovação e a excelência em todos os níveis. O curso é dividido em três módulos práticos: **Liderar Pessoas**, sobre as principais responsabilidades de um gerente, estratégias de formação de equipe e técnicas de coaching; **Liderar Juntos**, sobre gestão colaborativa e como criar um ambiente psicologicamente seguro, com diálogo aberto; e **Produtividade**, sobre produtividade líquida, resolução estruturada de problemas e adoção de ferramentas digitais para uma maior eficiência. Veronica acrescenta que:

Abordamos tópicos essenciais como liderança visionária, fomento à inovação e construção de equipes resilientes. É um passo importante na qualificação de nossas equipes e sua preparação para enfrentar desafios futuros com confiança, a exemplo da integração de tecnologias avançadas de automação e IA em nossas fábricas.

Entregar localmente, em escala global

A Unilever conta com a rede de facilitadores de treinamento de alto nível da Tack TMI, que são selecionados localmente e ministram o curso no idioma nativo, tornando o conteúdo mais acessível aos participantes e menos custoso para a Unilever. Os orçamentos de treinamento são definidos ao nível local, sendo que

os gerentes de RH de cada fábrica têm flexibilidade para decidir quando e de que forma vão ministrar o programa; por exemplo, algumas fábricas podem optar por não exigir todos os módulos. Os facilitadores de treinamento são selecionados pela Tack TMI a partir de um grupo de especialistas locais. A inscrição no programa é feita facilmente



pela Tack TMI. Após a solicitação, uma chamada é agendada para que o gerente de RH da fábrica, a Tack TMI e o facilitador de treinamento da Tack TMI consigam entender com clareza as necessidades de treinamento e as dores dos gerentes de linha de frente da fábrica. Veronica destaca que:

O feedback inicial mostra que os participantes gostam da flexibilidade do programa de treinamento que se alinha com suas necessidades. O fato de os facilitadores serem locais, portanto cultural e linguisticamente próximos, é outro diferencial elencado.

A Unilever iniciou o programa em 15 fábricas desde seu lançamento em 2024. O forte apoio de stakeholders sêniores dentro do negócio, assim como dos primeiros usuários, está contribuindo com o engajamento.

Impacto geral do programa

O engajamento das pessoas, o incremento na produtividade e o aumento da eficiência operacional são aspectos centrais que as avaliações pré e pós-programa são projetadas para observar. A capacidade de construir lugares psicologicamente seguros também é fundamental, já que os gerentes de linha de frente são responsáveis por um número considerável de trabalhadores em qualquer fábrica.

Para medir o impacto comercial do programa de Liderança, a Unilever

conduziu uma análise completa usando o Modelo Kirkpatrick. A organização usa a eficácia geral do equipamento (OEE) para medir o nível efetivo de operação do equipamento em comparação com seu potencial — a métrica é uma combinação da disponibilidade, desempenho e qualidade. Em especial, a Fábrica de Lerma, no México, atingiu um aumento no OEE de quase 10%, o que mostra o impacto positivo do treinamento na eficiência operacional.

O NPS (Net Promoter Score) é outro indicador usado pela Unilever, com uma pontuação que vai até 10. O feedback inicial em setembro de 2024 da fábrica da Unilever em Ploiesti, na Romênia, mostra que o programa recebeu uma pontuação NPS excelente, de 9,7.



Os resultados demonstram um impacto coletivo positivo e mensurável do curso de Liderança na eficiência operacional das unidades participantes. As melhorias nas porcentagens de OEE evidenciaram o papel do treinamento em promover melhores práticas de gestão e aumentar a produtividade geral.

Medir habilidades de liderança pode ser uma tarefa complexa, uma vez que envolve avaliar qualidades intangíveis, como influência, motivação e engajamento. Ao examinar os níveis de engajamento antes e depois das sessões, a Unilever conseguiu rastrear melhorias em sua eficácia de liderança. Em particular, os números de sua última Pesquisa UniVoice anual, que teve uma taxa de resposta de mais de 40.000 para as fábricas, mostraram um engajamento dos funcionários de 83%.

“Todas as métricas do programa são exibidas em um dashboard, o que facilita a visualização dos resultados e das avaliações pré e pós-treinamento,”

reforça Veronica.
“Observamos que as fábricas com avaliações têm uma liderança sólida. Por isso, nos concentramos em um treinamento robusto que permita desenvolver uma liderança forte e empoderar as pessoas a se envolver no crescimento futuro e no aumento da produtividade.”

”



BENEFÍCIOS

Aprendizagem e retenção de informação aprimoradas

O feedback recebido até agora sugere que o alto envolvimento dos alunos contribui para a compreensão e a retenção das informações, gerando resultados de longo prazo para a empresa. O monitoramento do engajamento também está ajudando a equipe da Unilever a garantir que o programa permaneça relevante para os participantes e seja eficaz.

Maior adoção do programa

A adesão ao programa é apoiada internamente em toda a organização por embaixadores que estão nas fábricas em vários países. Relatos positivos sobre o programa e seus impactos incentivam outras fábricas a se inscreverem, o que ajuda a construir a credibilidade, fortalecer a reputação e promover a cultura da empresa, acelerando a expansão do programa.

Produtividade e performance operacional fortalecidas

Ao aplicar ferramentas e técnicas em cenários do mundo real antes de ir para próxima fase do programa, os participantes conseguem reter com mais facilidade o que aprenderam. A aplicação prática reforça o conhecimento e garante que novas habilidades não sejam esquecidas após o treinamento, levando a melhorias sustentadas e tangíveis no desempenho e na eficiência operacional.

Melhoria da resolução de problemas

Um dos principais resultados do programa é a promoção da colaboração multifuncional entre os gerentes da linha de frente, levando à melhoria da resolução compartilhada de problemas e do alinhamento sobre pontos problemáticos e objetivos comuns.

Antes, esses gerentes se concentravam apenas em suas linhas de produção individuais, muitas vezes sem saber dos desafios mais amplos enfrentados por seus colegas em outras áreas da fábrica. Ao criar um espaço estruturado para que esses colaborassem e compartilhassem experiências, o programa preencheu essa lacuna, permitindo que os gerentes da linha de frente obtivessem perspectivas e insights dos seus pares em outras áreas.



TRABALHAR COM TACK TMI

“Eu realmente gosto de trabalhar com a equipe da Tack TMI. Sua extensa rede global de facilitadores de treinamento, somada à coordenação e gestão de projeto, foi bem recebida. Temos muitos feedbacks positivos das fábricas que aderiram ao treinamento.”

“A implementação do programa tem sido bem-sucedida até o momento e está entregando resultados claros que usamos para alinhar necessidades futuras de aprendizagem e desenvolvimento. Esperamos implementar um programa futuro para dar suporte aos nossos trabalhadores da linha de frente, novamente ministrado localmente para atender às suas necessidades.”

Veronica Luna, Líder Global de Aprendizagem e Desenvolvimento para a Cadeia de Suprimentos, da Unilever.