

## PROGRAMA LIDERAR\*

José Luis Llanos <sup>(1)</sup>  
Lucas Lima Mesquita <sup>(2)</sup>  
Thiago Martins Rodrigues <sup>(3)</sup>

### Resumo

Frente à globalização, o universo das lideranças tem se mostrado cada vez mais instigador. Na era de mudanças significativas, ter líderes para conduzir projetos de maneira eficaz apresenta-se como um enorme desafio. Ter pessoas com perfil adequado e capacitados torna-se imprescindível para o sucesso da organização. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo abordar aspectos concernentes ao programa Liderar implantado na Usiminas. Destinado aos Supervisores visando o desenvolvimento de um novo perfil técnico e de liderança adequado às necessidades atuais da Usiminas, o programa Liderar tem como principais objetivos: aumentar a eficiência operacional (ser uma referência técnica); ampliar a capacidade dos supervisores de influenciar a entrega das equipes melhorando a produtividade e a qualidade (ser referência em liderança); reduzir a dependência de seus gestores para o gerenciamento da rotina; e principalmente reduzir acidentes causados por falhas administrativas.

**Palavras-chave:** Supervisor, capacitação, competências, falhas administrativas.

## PROGRAM LEADERSHIP

### Abstract

In the face of globalization, the universe of leadership has been increasingly provocative. In the age of significant change, having leaders to lead projects effectively presents a huge challenge. Having people with appropriate profile and skills is essential for the success of the organization. In this context, this paper aims to address aspects concerning the Leading program implemented at Usiminas. Aimed at the Supervisors aiming at developing a new technical and leadership profile appropriate to Usiminas' current needs, the Leading program has as its main objectives: to increase operational efficiency (to be a technical reference); expand supervisors' ability to influence team delivery by improving productivity and quality (being a reference in leadership); reduce the dependence of their managers on routine management; and mainly reduce accidents caused by administrative failures.

**Keywords:** Supervisor, training, skills, administrative failures.

<sup>1</sup> Engenheiro Aeronáutico; Mestre em Gestão Industrial, Diretor de Manutenção e Energia, Usiminas, Ipatinga, Minas Gerais, Brasil.

<sup>2</sup> Engenheiro Industrial Mecânico, Especialista em Gestão de Manutenção, Gerente geral de serviços a Manutenção, Usiminas, Ipatinga, Minas Gerais, Brasil.

<sup>3</sup> Engenheiro Industrial Mecânico; Especialista em Gestão de Manutenção, Gerente de almoxarifados e gestão de contratos, Usiminas, Ipatinga, Minas Gerais, Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

No foco da prevenção de acidentes, o programa LIDERAR foi direcionado ao desenvolvimento da liderança (mais próxima ao chão de fábrica – supervisores) com as competências necessárias para o sucesso da organização.

Neste programa estão estabelecidos os critérios de avaliação e capacitação dos supervisores do grupo Usiminas, com o principal objetivo de desenvolver as competências técnicas e psicológicas dessas pessoas e portanto prevenir as falhas administrativas na gestão de pessoas e segurança.

O programa foi construído sustentado nas competências estabelecidas pela alta administração da empresa conforme apresentado na figura 1. Portanto, estão estabelecidas as competências básicas e o alinhamento das mesmas com a estratégia da empresa, possibilitando ao supervisor de primeira linha exercer plenamente suas funções.



**Figura 1.** Competências dos Supervisores da Usiminas

Outra visão muito importante é a mudança de cultura com foco em proteger a vida e ter um comportamento proativo de eliminar situações que possam gerar risco à saúde e segurança em qualquer ambiente da Usiminas.

O programa LIDERAR – Supervisor Seguro está plenamente alinhado à Política de Segurança da empresa, pois tem atuação em uma das principais causas das falhas de prevenção de acidente do trabalho no ambiente industrial: a Liderança. “Podemos afirmar, sem medo de errar, que 97% dos acidentes e perdas têm como origem alguma forma de falha administrativa” [1].

Os supervisores (primeiro nível de liderança) são mapeados quanto as suas competências técnicas e psicológicas, capacitados nos gap's técnicos e psicológicos (se necessário), obrigatoriamente capacitados em segurança e por fim avaliados em seu *span* de controle (número de subordinados por supervisor).

O programa atua fortemente no desenvolvimento das lideranças mais engajadas no desenvolvimento do comportamento seguro na base do chão de fábrica e no cumprimento das leis de prevenção e controle de acidentes.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Todo o programa LIDERAR tem sua principal sustentação na capacitação de todas as competências dos supervisores visando o desenvolvimento de um novo perfil de liderança, adequado às necessidades atuais da empresa.

Conforme demonstrado na figura 2, o supervisor Liderar deverá cumprir os 6 passos: Avaliação Técnica, Avaliação Psicológica, Capacitação Segurança, *gap's* Conhecimento, *span* de Controle e Cerimônia de entrega do Botton.



Figura 2. Ciclo do Programa LIDERAR

Em números, o programa LIDERAR atualmente tem uma matriz de treinamento com 19 capacitações, sendo que destes, 5 capacitações em saúde e segurança do trabalho.

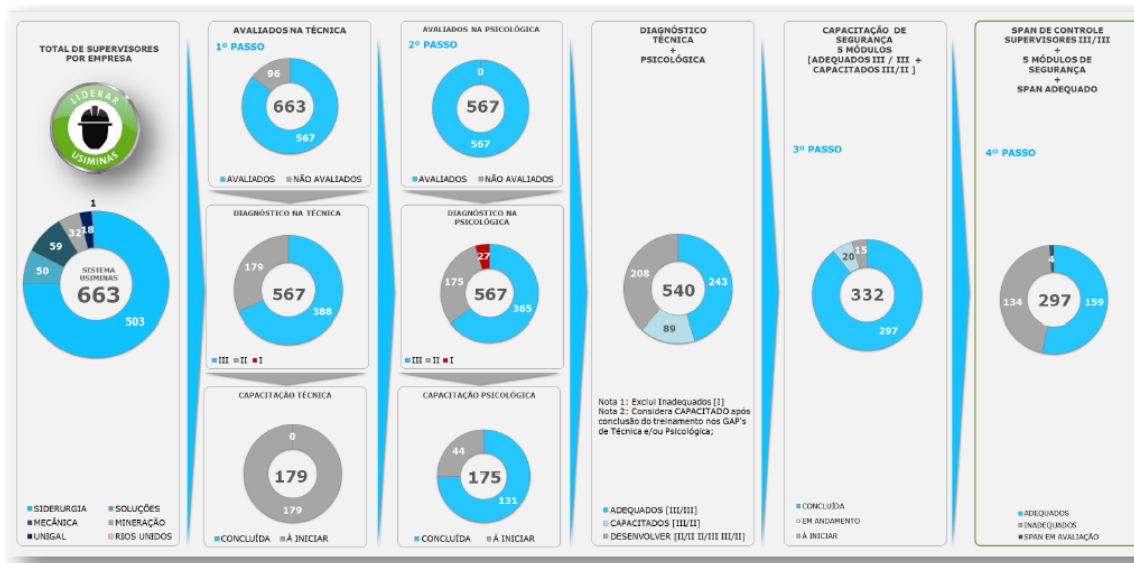
As capacitações em segurança são baseadas no livro o comportamento seguro: 70 lições para supervisor de primeira linha. Sendo abordados temas tais como: Os 10 pilares da boa prática de segurança no trabalho, Hexágono das causas do comportamento inadequado, Os 10 mandamentos de segurança para supervisores [1].

No ultimo passo (6º), todos os supervisores que cumpriram com êxito os passos anteriores são convidados ao evento de reconhecimento do supervisor LIDERAR. Neste evento é reforçado a importância do supervisor e deste programa no desenvolvimento de um profissional com as competências desejadas pela empresa, conforme demonstrado na figura 3.



**Figura 3.** Evento de reconhecimento do Supervisor Liderar

Conforme apresentado na figura 4, o controle deste programa é apurado mensalmente e apresentado para diretoria da empresa, onde as prioridades são definidas e as oportunidades de melhorias a serem implantadas.



**Figura 4.** Controle sistêmico do programa LIDERAR.

Aumentando a dinâmica do projeto, o supervisor LIDERAR tem a oportunidade de trazer sua percepção quanto ao aprendizado no programa, apresentar suas considerações em reuniões periódicas possibilitando o ajuste da direção e do foco do programa, conforme demonstrado na figura 5.





Ipatinga



Cubatão

**Figura 5.** Perpetuação do programa LIDERAR

O programa busca o engajamento e treinamento dos supervisores na busca dos melhores resultados de saúde e segurança de trabalho.

Antes da implantação do programa, o processo de desenvolvimento de supervisores seguia os critérios abaixo:

- Desenvolvimento de supervisores baseado em transferência de experiência, o que demandava muito tempo e gerava divergências entre áreas e usinas;
- Movimentações de cargos realizadas sem observação de regras padronizadas, necessárias para promoção do pessoal;
- Modelo de manutenção permitia que cada gestor definisse a forma de atuação de sua equipe, gerando gaps e desvio de foco;
- Terceiros contratados em Hh com incerteza de sua capacidade técnica.

Após a implantação do projeto, o processo de desenvolvimento de pessoal segue os seguintes critérios:

- Desenvolvimento de supervisores baseados em conhecimento técnicos e psicológicos mensuráveis e testados;
- Movimentação de cargos realizados somente após a realização de testes técnicos e de perfil e com resultados dentro dos critérios estabelecidos;
- Padronização da forma de atuação do supervisor com sua equipe e com as metodologias definidas pela empresa;
- Garantia de capacidade técnica e psicológica do efetivo contratado.

## 2.2 Discussão e resultados

O LIDERAR, além de preparar as pessoas na busca por resultados de segurança, custo, meio ambiente, confiabilidade, qualidade e produtividade, também busca revisitar as competências necessárias na mudança de atitude e desenvolvimento de comportamentos requeridos para aumento da eficiência operacional.

A partir da implantação do programa LIDERAR nota-se uma mudança de comportamento da liderança (supervisores) e suas equipes, onde um dos valores é a segurança e a intolerância ao risco. Esta mudança de comportamento somada a outras ações preventivas da empresa proporcionaram uma redução progressiva na taxa de frequência de acidentes CPT (com perda de tempo) + SPT (sem perda de tempo) na empresa, conforme demonstrado na figura 6.

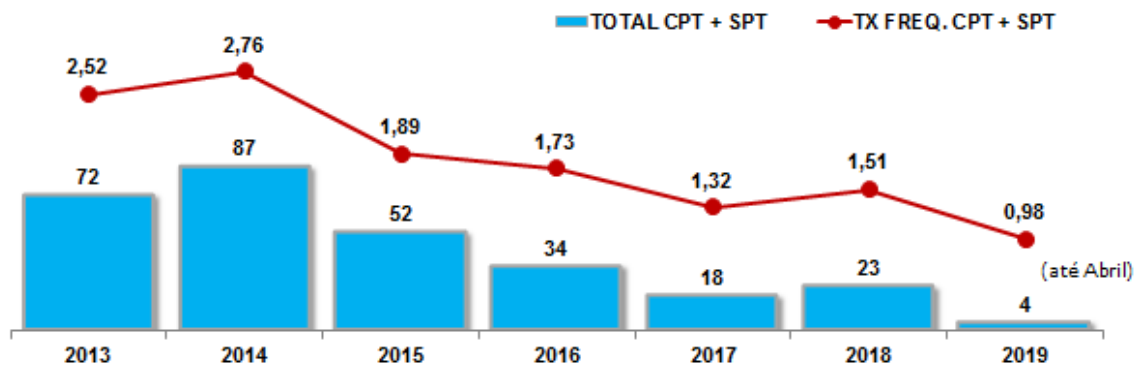


Figura 6. Evolução das ocorrências na Manutenção da Siderurgia Usiminas.

O programa LIDERAR contribuiu e continua contribuindo para a evolução do nível de maturidade da liderança de primeira linha, próprios e terceiros.

Acredita-se estar a caminho da interdependência, pois o processo estabelecido contribui no desenvolvimento de lideranças mais capacitadas em metodologias na busca do ZERO ACIDENTE.

### 3 CONCLUSÃO

O programa LIDERAR contribui ativamente para a evolução do nível de maturidade de toda liderança da empresa, próprios e terceiros. Baseado nos diagnósticos, o programa estabelece os critérios padronizados de capacitação para líderes com objetivo de trazer aos Supervisores o conhecimento mínimo necessário ao desempenho pleno da gestão de segurança e de suas funções técnicas e psicológicas.

As reduções no número de ocorrências de acidentes CPT + SPT, bem como, as reduções de taxa de frequência, serão possíveis somente com uma liderança de alto nível, participativa, capacitada e engajada na busca incansável pelo ZERO ACIDENTE, nossa meta diária.

### REFERÊNCIAS

- 1 COUTO, Hudson de Araújo, Comportamento Seguro - 70 Lições para o supervisor de primeira linha, 4ª impressão, Belo Horizonte, Editora Ergo, 2009.