

Competências



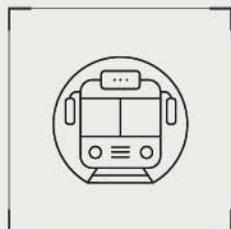
METRÔ





Índice

- 03** Introdução
- 04** Competências Essenciais e Organizacionais
- 05** Competências da Liderança e Comportamentos Observáveis
 - Atitude de Dono
 - Excelência em Transportes
- 07** Desdobramento - Pipeline da Liderança
 - Gestão Estratégica
 - Gestão de Pessoas
 - Inovação
 - Compromisso com a Empresa
- 12** Competências dos Universitários/Técnicos/Administrativos e Comportamentos Observáveis
 - Alinhamento com a Estratégia
 - Conexão Interpessoal
 - Inovação
 - Compromisso com a Empresa
- 15** Competências dos Operativos GLG, GMT e GOP
- 18** Mapa Geral das Competências





Introdução

A nova economia globalizada, com base na tecnologia, inovação e no conhecimento, exige das organizações contemporâneas pessoas talentosas e ao mesmo tempo comprometidas com as diretrizes das mesmas.

Foi pensando nisso, que a direção do Metrô, juntamente com o RH, entendeu ser o momento adequado para mover-se em prol à uma gestão por competência moderna e objetiva, que ajude os líderes da empresa a estruturar de forma eficiente as respostas aos novos desafios da era do conhecimento e da globalização, em especial dentro do segmento de transporte público.

Portanto, em sincronia com o Planejamento Estratégico, Cultura, Missão, Visão e Valores, as competências do Metrô pretendem criar meios

que possibilitem o comprometimento dos indivíduos e grupos com os objetivos da organização.

O 1º passo, para implantação de uma gestão por competência efetiva foi dado em 2017 com a colaboração, empenho e assertividade dos líderes de todas as áreas, para definição das competências essenciais e organizacionais.

Em 2018 essas competências foram desdobradas para os demais cargos, até o nível administrativo. Este *'book'* traz a definição destas competências, vitais para a sobrevivência do Metrô de São Paulo no cenário atual.



Vamos então conhecê-las?



COMPETÊNCIAS Essenciais

É a marca registrada ou “RG” da empresa – identifica claramente a empresa aos olhos do cliente e do mercado.



ATITUDE DE DONO



EXCELÊNCIA EM TRANSPORTES



GESTÃO ESTRATÉGICA



INOVAÇÃO



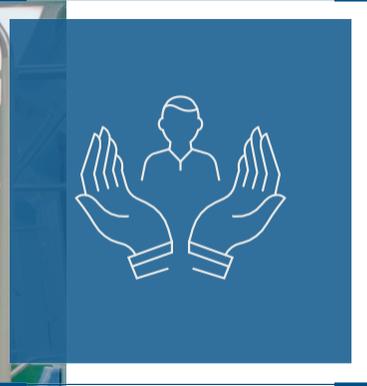
GESTÃO DE PESSOAS



COMPROMISSO COM A EMPRESA

COMPETÊNCIAS Organizacionais

É estratificada da competência essencial. Ela se torna dinâmica/mutável ao longo do tempo, conforme os objetivos da empresa são estabelecidos.



Atitude de dono



ASSUME A RESPONSABILIDADE PELO RESULTADO, EMPREENDE E PROPÕE AÇÕES

Comportamentos observáveis



GESTÃO ESTRATÉGICA

Estabelece metas e implementa ações

- Define, planeja, desenvolve e avalia as ações
- Alinha a estratégia e os objetivos da empresa com pares, colaboradores e gestores.
- Integra, influencia e busca parcerias
- Identifica riscos, antecipa os impactos no negócio e articula estratégias
- Busca aperfeiçoamento do conhecimento técnico e atualização alinhada ao negócio/mercado



GESTÃO DE PESSOAS

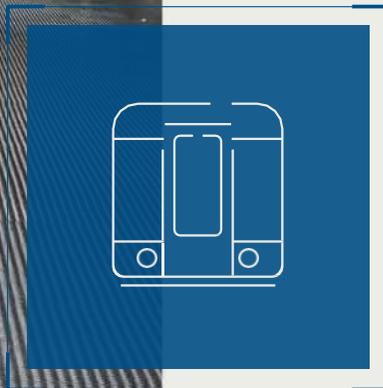
Desenvolve, inspira e influencia a equipe

- Identifica, desenvolve e potencializa competências
- Engaja, direciona e mobiliza a equipe
- Compartilha conhecimento e experiências (Gestão do Conhecimento)
- Reconhece e valoriza o bom desempenho



Excelência em Transportes

IDENTIFICA TENDÊNCIAS, ESTABELECE PLANOS COM OBJETIVOS, A FIM DE TORNAR A EMPRESA REFERÊNCIA EM TRANSPORTES



Comportamentos observáveis



INOVAÇÃO

Cria e implementa novas ideias, serviços e soluções

- Patrocina, dissemina e incentiva a criação de novas ideias, soluções criativas e eficazes
- Enfrenta desafios e imprevistos como oportunidade de aprendizado e crescimento
- Estimula e aceita ideias novas e iniciativas de mudança
- Cria serviços ou projetos diferenciados, agregando valor ao negócio



COMPROMISSO COM A EMPRESA

Planeja e implementa projetos, mantendo qualidade, produtividade e eficiência

- Identifica e implementa ações com eficiência na gestão de custos (estrutura, processos e pessoas)
- Otimiza recursos existentes de forma eficaz
- Toma decisões com agilidade, considerando as variáveis do cenário
- Define e gerencia os indicadores
- Antecipa e supera as expectativas dos clientes internos e externos





DESDOBRAMENTO

Pipeline da
Liderança



Gestão Estratégica

Definição		Estabelece metas e implementa ações
PRESIDENTE	<i>GESTOR DO NEGÓCIO</i>	<ul style="list-style-type: none">• Define as estratégias da empresa alinhadas aos objetivos governamentais.• Considera os riscos, antecipa os impactos e avalia os resultados empresariais.
DIRETOR	<i>GESTOR DO NEGÓCIO</i>	<ul style="list-style-type: none">• Define as estratégias de sua área, conectadas às estratégias organizacionais.• Alinha com as demais áreas de interesse.• Avalia os impactos no negócio e os resultados obtidos.
GERENTE	<i>GESTOR FUNCIONAL</i>	<ul style="list-style-type: none">• Dissemina os objetivos e define as ações para sua equipe, alinhadas à estratégia da sua área de atuação.• Influencia, busca parcerias e integração com seus pares e outras áreas envolvidas.• Identifica riscos, antecipa os impactos e realiza ações para concretizar os objetivos.
CHEFE	<i>GESTOR DE GESTORES</i>	<ul style="list-style-type: none">• Planeja, desenvolve e avalia as ações alinhadas à estratégia.• Influencia, busca parcerias e integração com as demais áreas.• Identifica riscos, antecipa os impactos e realiza ações para concretizar os objetivos de sua área.
COORDENADOR	<i>GESTOR DE PESSOAS</i>	<ul style="list-style-type: none">• Planeja, implementa e avalia as ações alinhadas à estratégia da sua área.• Influencia, busca parcerias e integração com as demais áreas.• Considera riscos e impactos, compreende as relações de causa e efeito e concebe soluções.
SUPERVISOR	<i>GESTOR DE PESSOAS</i>	<ul style="list-style-type: none">• Dissemina os objetivos e define as ações para sua equipe, alinhadas à estratégia da sua área de atuação.• Garante que as informações sejam transmitidas de forma clara e objetiva para todos os colaboradores.• Influencia, busca e mantém parcerias e integração com as demais áreas.• Identifica cenários, considera riscos e impactos, propõe e implementa soluções.



Definição

GESTOR DO NEGÓCIO

PRESIDENTE

GESTOR DO NEGÓCIO

DIRETOR

GERENTE

*GESTOR
FUNCIONAL*

CHEFE

*GESTOR DE
GESTORES*

COORDENADOR

*GESTOR DE
PESSOAS*

SUPERVISOR

*GESTOR DE
PESSOAS*

Desenvolve, inspira e influencia a equipe

- Promove a cultura de desenvolvimento de pessoas para atingimento dos resultados.
- Dissemina a cultura de desenvolvimento de pessoas para atingimento dos resultados.
- Estimula práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento das pessoas.
- Engaja, avalia, reconhece e apoia as áreas sob sua responsabilidade para o alcance dos resultados.
- Assume responsabilidades por suas atitudes e mantém discurso consistente com suas ações, sendo modelo de integridade e performance.
- Engaja, avalia, dá feedback e desenvolve sua equipe de gestores.
- Acompanha as práticas adotadas pela equipe.
- Favorece e dissemina um ambiente de respeito, comunicação transparente e resultados.
- Identifica e prepara futuros líderes.
- Busca o autodesenvolvimento.
- Acompanha, avalia, dá feedback e identifica o potencial de sua equipe.
- Reconhece, apoia e valoriza o bom desempenho.
- Propicia um ambiente favorável para aprendizado e desenvolvimento.
- Mobiliza a equipe a dar o seu melhor, por meio de relações de confiança e transparência nas comunicações.
- Desenvolve, inspira e influencia a equipe
- É referência, exemplo de profissionalismo e postura para sua equipe.
- Acompanha, avalia, identifica potenciais, dá e recebe feedback de sua equipe.
- Reconhece, apoia, valoriza e orienta para o bom desempenho.
- Monitora e acompanha o aprendizado e desenvolvimento de sua equipe.
- Engaja a equipe para o alcance dos resultados da área.
- Mantém um ambiente de respeito e zela pelas relações interpessoais.
- Busca o autodesenvolvimento.



Gestão de Pessoas





Inovação

Definição

PRESIDENTE	<i>GESTOR DO NEGÓCIO</i>
DIRETOR	<i>GESTOR DO NEGÓCIO</i>
GERENTE	<i>GESTOR FUNCIONAL</i>
CHEFE	<i>GESTOR DE GESTORES</i>
COORDENADOR	<i>GESTOR DE PESSOAS</i>
SUPERVISOR	<i>GESTOR DE PESSOAS</i>

Cria e implementa novas ideias, serviços e soluções



- Promove e incentiva um ambiente que valorize a inovação e a implementação de novas ideias, serviços e soluções.
- Incentiva um ambiente que valorize a inovação e a implementação de novas ideias, serviços e soluções.
- Estimula seu grupo de gestores a fomentar a cultura de inovação, implementação de novas ideias, serviços e soluções.
- Valoriza e estimula seu grupo de gestores na promoção e implementação de novas ideias.
- Estimula e implementa ideias novas e lida com desafios e imprevistos, como oportunidade de aprendizado e crescimento para sua equipe.
- Propõe mudança nos processos buscando aperfeiçoamento e melhoria contínua.
- Adapta-se rapidamente às situações inesperadas, compreendendo que as mudanças são necessárias e inevitáveis para o resultado da empresa.
- Valoriza e estimula sua equipe na busca de novas ideias e mantém o compromisso com o desenvolvimento e implementação.

Definição

PRESIDENTE

*GESTOR DO
NEGÓCIO*

DIRETOR

*GESTOR DO
NEGÓCIO*

GERENTE

*GESTOR
FUNCIONAL*

CHEFE

*GESTOR DE
GESTORES*

COORDENADOR

*GESTOR DE
PESSOAS*

SUPERVISOR

*GESTOR DE
PESSOAS*

Planeja e implementa projetos, mantendo qualidade, produtividade e eficiência

- Dissemina as macro entregas advindas das áreas governamentais e define resultados a serem alcançados.
- Estabelece metas/resultados com foco na gestão de custos (estrutura, processos e pessoas).
• Imprime agilidade nos processos decisórios com foco no cliente
- Determina as ações e projetos que permitam a entrega dos resultados com foco na gestão de custos (estrutura, processos e pessoas).
• Toma decisões de forma ágil junto as áreas de sua responsabilidade.
• Antecipa e supera as expectativas do cliente (interno/externo).
- Implementa ações com eficiência na gestão de custos (estrutura, processos e pessoas) na entrega dos resultados.
• Decide de forma ágil, considerando as necessidades do cliente e imprime senso de urgência na sua equipe.
• Entrega resultados com qualidade, produtividade e eficiência.
- Faz acompanhamento eficaz na gestão de custos (estrutura, processos e pessoas).
• Entrega resultados no prazo e com qualidade.
• Antecipa e supera as expectativas do cliente (interno/externo).
- Planeja, implementa e avalia as ações alinhadas à estratégia da sua área.
• Faz acompanhamento eficiente na gestão de custos (estrutura, processos e pessoas).
• Apresenta resultados no prazo com qualidade.
• Monitora os resultados e indicadores da área.
• Antecipa e atende as necessidades do cliente, com foco nos objetivos da empresa.

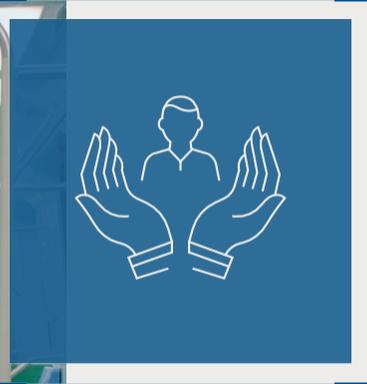


Compromisso
com a
Empresa



COMPETÊNCIAS

Universitários/Técnicos/Administrativos e
Comportamentos Observáveis



Atitude de dono



ASSUME A RESPONSABILIDADE PELO RESULTADO, EMPREENDE E PROPÕE AÇÕES

Comportamentos observáveis



ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA

Comprometimento com o futuro e o desenvolvimento sustentável da empresa

- Conhece as diretrizes estratégicas da organização e executa ações de acordo com as prioridades estabelecidas
- Considera custos e/ou orçamento em suas atividades
- Analisa cenários de maneira sistêmica e estratégica, considerando os riscos e impactos



CONEXÃO INTERPESSOAL

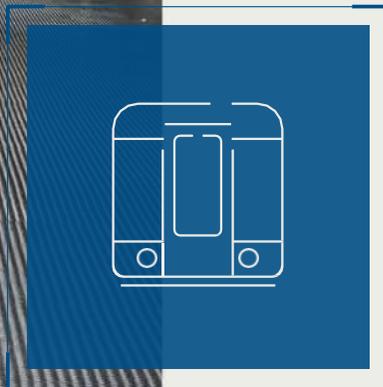
Articula e facilita as relações no trabalho

- Estabelece parcerias, promovendo ambiente colaborativo
- Atua com respeito, apoiando e cooperando com a equipe e demais áreas da empresa
- Busca o autodesenvolvimento pessoal e profissional
- Compartilha o conhecimento



Excelência em Transportes

IDENTIFICA TENDÊNCIAS, ESTABELECE PLANOS COM OBJETIVOS, A FIM DE TORNAR A EMPRESA REFERÊNCIA EM TRANSPORTES



INOVAÇÃO

Cria e implementa novas ideias, serviços e soluções



COMPROMISSO COM A EMPRESA

Desenvolve, executa projetos e processos com produtividade e eficiência

Comportamentos observáveis

- Busca soluções novas, avalia o impacto e propõe alternativas que agreguem valor
- É flexível e ágil às mudanças organizacionais e de processos
- Enfrenta desafios e imprevistos como oportunidade de aprendizado e crescimento

- Entrega no prazo com a qualidade requerida
- Atende os desafios e metas da empresa, com empenho, agilidade e foco nos clientes
- Age com ética, respeitando o código de conduta da empresa
- Busca excelência técnica inerente as suas atividades





COMPETÊNCIAS

Operativos
Comportamentos Observáveis

Competências GLG_GMT

ATUAÇÃO EM ATIVIDADE

Descrição: Capacidade de aplicar seus conhecimentos para a realização das atividades com qualidade e precisão.

Comportamentos observáveis:

Aplica seus conhecimentos para atender as necessidades e expectativas dos passageiros.
Opera equipamentos sob sua responsabilidade com pleno conhecimento, atendendo aos procedimentos de segurança.
Conhece e aplica as diretrizes dos sistemas de gestão da qualidade, segurança e saúde ocupacional e Procedimentos Operacionais da empresa.
Apresenta excelência técnica inerente às suas atividades e busca aperfeiçoamento.
Compartilha conhecimento.

COMPROMISSO COM A EMPRESA

Descrição: Presta serviço de excelência com produtividade, iniciativa e eficiência.

Comportamentos Observáveis:

Zela pela qualidade dos serviços prestados, pelo patrimônio, equipamentos e imagem da empresa perante à sociedade.
Executa suas atividades com empenho, prontidão, agilidade e foco no resultado.
Executa suas atividades de forma organizada, mantendo o ambiente limpo e sem desperdício de materiais.
Age com ética, respeitando o Código de Conduta e Integridade, Instrumentos Normativos e Procedimentos Operacionais.
É flexível e ágil às mudanças organizacionais e de processos.
Toma a iniciativa em atividades que exijam ações que fogem da rotina.

ATUAÇÃO SISTÊMICA

Descrição: Executa suas atividades considerando o impacto de seu trabalho no serviço prestado à empresa.

Comportamentos Observáveis:

Conhece as diretrizes estratégicas (redução de custos, melhoria da imagem e desempenho) e executa ações alinhadas com as prioridades estabelecidas.
Antevê situações que possam afetar os serviços prestados e age preventivamente, preservando a segurança geral do ambiente, das pessoas e do sistema.
Atua de forma precisa com as rotinas da área.
Conhece os resultados e indicadores esperados de sua área de atuação e demais áreas parceiras.
Atua com assertividade e equilíbrio diante de qualquer situação.
Identifica necessidades e propõe ações de melhoria.

COMUNICAÇÃO

Descrição: Comunica-se verbalmente e por escrito, de forma clara, objetiva e educada, possibilitando entendimento da informação.

Comportamentos observáveis:

Informa com rapidez fatos relevantes que possam alterar a rotina da empresa.
Apresenta sequência lógica dos fatos, com clareza e fidelidade.
Ouve atentamente os argumentos, buscando o entendimento das informações.
Mantém registros e emite relatórios prontamente das ocorrências relevantes, informando sempre uma liderança.

RELACIONAMENTO

Descrição: Articula e facilita as relações no trabalho e atua com respeito.

Comportamentos Observáveis:

Estabelece parcerias, promove ambiente colaborativo, apoia e coopera com a supervisão, equipe e demais áreas da empresa.
Atende com atenção e cortesia, respeitando a diversidade e demonstrando interesse em resolver o problema.
Demonstra postura adequada e esperada diante de situações que necessitam de intervenção.
Posiciona-se sempre que a equipe apresente desvios, procurando solução de possíveis conflitos.

Competências GOP

CONHECIMENTO TÉCNICO

Descrição: Capacidade de aplicar seus conhecimentos para a realização das atividades com qualidade e precisão.

Comportamentos observáveis:

Aplica seus conhecimentos para atender as necessidades e expectativas dos passageiros.
Opera equipamentos sob sua responsabilidade com pleno conhecimento.
Conhece e aplica as diretrizes dos sistemas de gestão da qualidade, segurança e saúde ocupacional e Procedimentos Operacionais da empresa.
Apresenta excelência técnica inerente às suas atividades e busca aperfeiçoamento.
Compartilha conhecimento.

COMPROMISSO COM A EMPRESA

Descrição: Presta serviço de excelência com produtividade, iniciativa e eficiência.

Comportamentos Observáveis:

Zela pela qualidade e serviços prestados pela empresa, pelo seu patrimônio, equipamentos e imagem perante à sociedade.
Executa suas atividades com empenho, prontidão, agilidade e foco nos passageiros.
Age com ética, respeitando o Código de Conduta e Integridade, Instrumentos Normativos e Procedimentos Operacionais da empresa.
Compromete-se com a melhoria dos resultados da área.
É flexível e ágil às mudanças organizacionais e de processos.

ATUAÇÃO SISTÊMICA

Descrição: Executa suas atividades considerando o impacto de seu trabalho no serviço prestado à empresa.

Comportamentos Observáveis:

Conhece as diretrizes estratégicas (redução de custos, melhoria da imagem e desempenho) e executa ações alinhadas com as prioridades estabelecidas.
Antevê situações que possam afetar o correto funcionamento do sistema e age preventivamente, preservando a segurança geral do ambiente e do sistema.
Atua de forma precisa em estratégias operacionais (rotinas, eventos, anormalidades).
Conhece os resultados e indicadores esperados de sua área de atuação e demais áreas parceiras.
Atua com assertividade e equilíbrio diante de qualquer situação.
Identifica necessidades e propõe ações de melhoria, mostra desembaraço e atua de imediato para auxiliar na solução da situação.

COMUNICAÇÃO

Descrição: Comunica-se verbalmente e por escrito, de forma clara, objetiva e cortês, possibilitando entendimento da informação.

Comportamentos observáveis:

Informa com rapidez fatos relevantes que possam alterar a rotina do sistema.
Utiliza o padrão estabelecido pela Companhia.
Apresenta sequência lógica dos fatos, com clareza e fidelidade.
Ouve atentamente os argumentos, buscando o entendimento das informações.
Emite mensagens sonoras, de forma clara, precisa e objetiva.
Mantém registros e emite relatórios prontamente das ocorrências relevantes, informando sempre a Supervisão.

RELACIONAMENTO

Descrição: Articula e facilita as relações no trabalho e atua com respeito ao passageiro.

Comportamentos Observáveis:

Estabelece parcerias, promove ambiente colaborativo, apoia e coopera com a supervisão, equipe e demais áreas da empresa.
Atende o passageiro com atenção e cortesia, respeitando a diversidade e demonstrando interesse em resolver o problema.
Demonstra postura adequada e esperada diante de situações que necessitam de intervenção.
Assume a liderança de ocorrências que exijam mediação e/ou coordenação.



MAPA
Competências



Mapa das Competências

	Liderança	Universitários Técnicos Administrativos	Operativos GMT GLG	Operativos GOP
Atitude de Dono	GESTÃO ESTRATÉGICA	ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA	ATUAÇÃO SISTÊMICA	ATUAÇÃO SISTÊMICA
	GESTÃO DE PESSOAS	CONEXÃO INTERPESSOAL	RELACIONAMENTO COMUNICAÇÃO	RELACIONAMENTO COMUNICAÇÃO
Excelência em Transportes	INOVAÇÃO	INOVAÇÃO	ATUAÇÃO EM ATIVIDADE	CONHECIMENTO TÉCNICO
	COMPROMISSO COM A EMPRESA	COMPROMISSO COM A EMPRESA	COMPROMISSO COM A EMPRESA	COMPROMISSO COM A EMPRESA



GRH – Gerência de Recursos Humanos
CHS - Coordenadoria de Seleção, Desenvolvimento e Sucessão