

## **Benchmarking Desenvolvimento de capital humano. - ALAMYS**

O Metrô da Cidade do México está interessado em desenvolver uma metodologia ou estratégia para melhorar a gestão e o desenvolvimento dos empregados, e com isso a produtividade e a competitividade. Gostaríamos de conhecer a experiência de outros metrôs, proporcionando o seguinte:

### **1. Visão geral das fases ou metodologia aplicada para a gestão do capital humano no seu Metrô.**

#### **Processos CHS:**

##### **1) Seleção Externa e Interna:**

Em atendimento às constituições Federal e Estadual e, de acordo com seu Regulamento Interno, o Metrô de São Paulo realiza concursos públicos para admissão de novos metroviários. Os concursos são regidos por editais que determinam todas as etapas, critérios de classificação e de contratação.

Os processos internos são realizados por meio de concurso interno visando dar oportunidade ao empregado de evolução profissional na carreira. Cada processo tem suas regras estabelecidas em regulamento próprio de acordo com o atual Plano de Remuneração e Carreira.

O Metrô conta com programa de estágio a estudantes de diversos cursos de níveis técnicos e superior, cumprindo assim a função social de oferecer oportunidade para a formação acadêmica desses estudantes, outro programa direcionado a jovens entre 14 e 22 anos é o de Aprendiz que tem como objetivo promover a qualificação destes estudantes, ambos tem como propósito a preparação destes jovens para o mercado de trabalho.

##### **2) Avaliação de desempenho:**

O Metrô realiza o acompanhamento e orientação do desempenho de todo seu quadro de colaboradores por meio de atuação direta de seus gestores junto às equipes. Anualmente, realiza a avaliação de desempenho do nível operacional até de gerente.

A avaliação de Desempenho é um instrumento que permite a análise das entregas do profissional, pontos fortes e de melhoria em um determinado período, e proporciona o diálogo e a troca entre avaliador e avaliado, por meio do feedback.

Sendo um processo contínuo de orientação, acompanhamento e avaliação do empregado, realizada pelo seu gestor imediato.

O objetivo é direcionar, reconhecer e reforçar o desempenho e o desenvolvimento individual de cada empregado, gerando subsídios para a política e estratégias em gestão de pessoas. o que leva à melhoria dos resultados organizacionais como um todo.

##### **3) Sucessão:**

Atualmente, realizamos Processos de Sucessão customizados de acordo com a demanda do Cliente Interno.

A partir do diagnóstico junto ao requisitante da atividade, determinamos qual tipo de processo, como serão captados os participantes, quais ferramentas e instrumentos serão utilizados a partir do resultado esperado pelo cliente, número de pessoas mapeadas, prazo e custo. Os processos podem ser realizados internamente pelas empregadas da GRH com aplicação de ferramentas internas, ou utilizando um fornecedor contratado para este fim. Os gestores também podem ser envolvidos em alguma etapa do processo e são treinados para isto.

Trabalhamos identificando profissionais para assumirem um primeiro cargo de liderança e também pessoas que já são líderes e que tem potencial para evoluir na linha hierárquica da empresa.

Algumas das atividades e ferramentas que compõe o nosso processo de Sucessão são:

- Elaboração de proposta e estratégia de atuação e comunicação
- Construção Perfil Desejado (perfil comportamental e competências)
- Mapeamento de Perfil Comportamental (DISC)
- Avaliação de Potencial (Learning Agility e Complexidade)
- Entrevista por Competências (Competências de Liderança do Metrô)
- Matriz 9 box (Resultado x Potencial)
- Devolutiva aos participantes com orientações para desenvolvimento e elaboração de PDI\* Sucessão (Plano de Desenvolvimento Individual)
- Apresentação de Resultados e Insights para o Gestor Requisitante.

#### **4) Desenvolvimento da Liderança:**

Por meio de um processo de diagnóstico interno realizado junto aos gestores, o Metrô de São Paulo identifica necessidades de Desenvolvimento da Liderança e equipes. Para viabilizar estas necessidades, utiliza ferramentas como Coaching Executivo, por meio de um contrato com fornecedor externo ou realiza trabalhos de alinhamento e desenvolvimento de gestores e equipes, utilizando metodologias adequadas e aderentes às necessidades identificadas pelas áreas.

#### **5) Pesquisa de Clima:**

Como meta do Plano de Negócios da empresa, é aplicada a Pesquisa de Clima periodicamente visando incrementar a satisfação e a fidelidade dos empregados gerando comprometimento com os objetivos da organização: aumento de produtividade, qualidade, competitividade sustentabilidade e diminuição de desperdícios e de custos.

Em decorrência desta pesquisa, da qual participam todos os empregados, são gerados planos de ação específicos das áreas e planos de ação corporativos e após a sua concretização, são realizadas novas medições visando apurar os novos indicadores de resultados e novos pontos de melhoria.

#### **6) Diversidade:**

No Metrô o respeito está presente em todos os sentidos. Para ampliar as discussões e conhecimentos a respeito dos grupos de diversidade, são realizadas as seguintes ações:

- Participação em campanhas de comunicação do Código de Conduta e Integridade com foco na diversidade.

- Treinamentos sobre Diversidade – Formação de novos gestores, com o objetivo de difundir conceitos de respeito à diversidade, conscientizar os novos gestores sobre a importância do seu papel, apresentar conceitos, legislação e papel esperado.
- Diretrizes para a Diversidade. Para elaborar estas diretrizes, meta e outras ações, são criados grupos de afinidades: LGBT, Mulheres e Negros. Os grupos são compostos por representantes de diversas áreas da empresa e representantes do Sindicato.
- Palestras, em parceria com a Coordenação de Políticas para a Diversidade Sexual da Secretaria da Justiça e da Cidadania do Estado de São Paulo, sobre diversidade sexual, voltadas principalmente para supervisores e coordenadores. Todos recebem a cartilha “Diversidade Sexual e a Cidadania LGBT” da Secretaria da Justiça e da Cidadania do Estado de São Paulo – SJDC
- Participação na Comissão de Ações Afirmativas do Sindicato dos Metroviários.
- Participação no Comitê Intersecretarial de Defesa da Diversidade Sexual O comitê é composto por todas as secretarias do estado de São Paulo, o objetivo é desenvolver uma campanha de respeito ao público LGBTQ+.

## **2. Que fatores ou aspectos (internos ou externos) de sua experiência foram / são fatores determinantes na implementação de um plano de desenvolvimento de pessoal?**

Todas as ações são alinhadas ao Plano de Negócios anual e suas estratégias. Além disso, as competências relacionadas aos grupos de cargos estão definidas (book anexo), incluindo o Pipeline da Liderança e este material é um grande direcionador para as ações de desenvolvimento. Ao início de cada processo são também utilizadas metodologias específicas de diagnóstico de acordo com a necessidade que se apresenta.

Com relação especificamente aos processos de Avaliação de desempenho, os gestores identificam junto com o empregado os *gaps* de melhoria e elaboram o PDI - Plano de desenvolvimento Individual, visando o aperfeiçoamento das competências do empregado. Cabe aos gestores acompanhar todo o processo de desenvolvimento por meio de feedbacks durante o ano.

A Pesquisa de Clima também fornece muitos dados para subsidiar a atuação, o que acaba sendo feito por meio da geração dos planos de ação específicos e corporativos.

Quanto à Seleção interna e externa, os processos são elaborados a partir da legislação, exceto cargos de livre provimento, que podem ser contratados por meio de processos seletivos convencionais (Busca no mercado, entrevista por competências com RH, mapeamento de perfil, entrevista técnica e afinidade com o gestor).

**3. Como passo inicial para o Metrô do México, o objetivo é atuar na alta direção estratégica e na gestão intermediária das principais áreas (Operação e Manutenção). Estamos interessados em uma atualização das características do pessoal, experiência e outras capacidades que devem ser consideradas para as seguintes posições (Ver exemplo anexo).**

- a) Por exemplo, de um gerente de manutenção sênior,**
- b) Um gerente intermediário (gerenciamento de manutenção ou operações);**
- c) Controlador Chefe do Centro de Controle de Operações.**

- No Ebook das competências do metrô (anexo) temos o Pipeline da Liderança, que poderá ser fonte de consulta.

## Atribuições posições de liderança

Supervisores Operacionais	Coordenadores	Gerentes de Área	Gerentes Executivos	Diretores	Diretor Presidente
Líder de Outros	Líder de Líderes	Líder Funcional	Líder de Negócios	Líder de grupo	Líder Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento do trabalho;</li> <li>Atribuição de tarefas;</li> <li>Motivação da equipe;</li> <li>Habilidade em Treinamento;</li> <li>Mensuração das atividades e desempenho dos outros.</li> </ul> <p>O "Líder de Outros" ainda possui suas responsabilidades individuais, mas precisa desenvolver a mentalidade de visualizar o esforço coletivo da equipe e não somente o seu individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar e selecionar outros colaboradores que passarão pela primeira transição;</li> <li>Atribuir funções gerenciais aos futuros líderes;</li> <li>Orientação/mentoria dos futuros líderes.</li> </ul> <p>O "Líder de líderes" não possui mais tarefas individuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de comunicação.</li> <li>Equilíbrio entre a capacidade de competir por recursos e, ainda assim, manter os objetivos da empresa no centro das decisões.</li> </ul> <p>O "Líder Funcional" deixa de gerir pessoas para se dedicar à gestão de uma função dentro da empresa, muitas vezes abrangendo toda uma área do negócio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comandar diferentes funções, nº e variedade maior de pessoas.</li> <li>Dar e receber feedbacks de outros colaboradores e gerentes operacionais.</li> <li>Administração do tempo.</li> <li>Aderência aos valores de trabalho.</li> </ul> <p>O "Líder de Negócios" se torna responsável pelos resultados financeiros da empresa, além dos KPIs do negócio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação estratégica para delegação de recursos e priorização de investimentos;</li> <li>Selecionar e treinar líderes de negócio;</li> <li>Desenvolver e implantar estratégias de portfólio;</li> <li>Avaliar o potencial de sucesso de cada empresa/ Unidade de Negócio.</li> </ul> <p>O "Líder de Grupo" deve ter uma perspectiva global – pensar em termos amplos e conseguir considerar complexidades ao administrar múltiplos negócios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensamento visionário em vez do estratégico;</li> <li>Enxergar o negócio de forma geral e não mais por partes.</li> </ul> <p>A perspectiva do CEO deve ser global, o que exige uma atualização constante e conhecimentos aprofundados sobre o cenário econômico, político, tecnológico, social e ambiental.</p>

## Atribuições posições de liderança – Gestão por Processo

Diretor Presidente	Diretores	Gerentes Executivos	Gerentes de Área	Coordenadores	Supervisores Operacionais
<p>Responder pelos resultados do negócio e direciona a organização para a visão de futuro.</p>	<p>Desenvolver as estratégias do negócio em consonância com a visão de futuro e metas traçadas.</p> <p>Definir os desafios de curto e médio prazos dos processos sob sua gestão;</p> <p>Responder, em 1ª instância, pelos resultados dos processos sob sua gestão;</p>	<p>Responder, em 2ª instância, pelos resultados dos processos sob sua gestão;</p> <p>Gerenciar o desempenho do processo através dos indicadores de performance;</p> <p>Desenvolver os planos do negócio, liderar iniciativas de melhoria e validar as ações a serem implementadas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dominar as regras e restrições aplicadas ao processo, <i>hand-offs</i> entre funções, dados e registros gerados;</li> <li>Implementar as mudanças no processo dentro de sua área funcional;</li> <li>Orientar e/ou realizar análises de oportunidade e de identificação de causas dos desvios;</li> <li>Proposição e implantação de ações voltadas para melhoria do processo de negócio;</li> </ul>	

## Matriz de Competências Técnicas

Competências Técnicas	Diretor Presidente	Diretores	Gerentes	Chefes de Departamento	Coordenadores	Supervisores
Formação acadêmica <sup>1</sup> :	Pós Graduação e/ou MBA	Pós Graduação e/ou MBA	Formação Superior Completa + Especialização		Formação Superior Completa	Formação Superior Completa ou Curso Técnico completo
Experiência <sup>2</sup> :	A partir de 10 anos	A partir de 5 anos	De 4 a 5 anos		De 3 a 4 anos	De 2 a 3 anos
Idiomas <sup>3</sup> :	Avançado - Proficiente	Avançado - Proficiente	Intermediário - Avançado	Intermediário - Avançado	Básico - Intermediário	Iniciante - Básico
Habilidades em softwares usados pela empresa/na área	Não aplicável	Desejável	Desejável	Desejável	Mandatário	Mandatário
Análise de Dados	Não aplicável	Desejável	Desejável	Desejável	Mandatário	Mandatário
Gestão de Projetos	Não aplicável	Não aplicável	Mandatário	Mandatário	Desejável	Desejável
Comunicação escrita	Aplicável para todas as posições					
Planejamento estratégico	Mandatário	Mandatário	Mandatário	Desejável	Desejável	Desejável
Técnicas de Negociação	Mandatário	Mandatário	Mandatário	Mandatário	Desejável	Desejável
Gerenciar conflitos	Aplicável para todas as posições					

## Matriz de Competências Comportamentais

Competências Gerenciais	Diretor Presidente	Diretores	Gerentes Executivos	Gerentes de Área	Coordenadores	Supervisores
Orientação para resultados	✓	✓	✓	✓		
Habilidade com pessoas e equipes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Liderança, Coordenação e Motivação	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Habilidade com Mudanças / Inovação / Criatividade	✓	✓	✓			
Comunicação	✓	✓	✓	✓		
Planejamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão do Conhecimento			✓	✓	✓	✓
Organização e Controle			✓	✓	✓	✓
Visão estratégica	✓	✓	✓			
Negociação	✓	✓	✓	✓		
Habilidade com conflitos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tomada de decisão	✓	✓	✓			
Habilidade para lidar com problemas e oportunidades	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese			✓	✓	✓	✓
Empoderamento, Delegação e Descentralização	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Visão sistêmica	✓	✓	✓			
Habilidade política e articulação de redes	✓	✓	✓			
Atitudes e valores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conhecimentos e habilidades técnicas			✓	✓	✓	✓

**4. Seu Metro possui programas de treinamento para pessoal de gestão sênior e média? Descreva ou liste os cursos ou tópicos que o seu Metro oferece nesses níveis de pessoal.**

**Público Alvo: Diretores, gerentes e chefes de departamento.**

**Objetivos Educacionais:** Desenvolver líderes capazes de conduzir a transformação organizacional e atingir os objetivos estratégicos do Plano de Negócios e da estratégia de longo prazo.

### Conteúdo Programático

- Comunicação Engajadora
  - Eu Sou uma Startup (cultura de inovação)
  - Trabalho em Rede
  - Tomada de Decisão em Cenários Complexos
- Construção colaborativa com os líderes do Metrô, anualmente atualizada.

**Carga Horária:** 4 palestras e 4 oficinas de 3 horas cada.

Em virtude da pandemia, acrescentamos na programação, a trilha de teletrabalho.

- Reuniões virtuais
  - Equipes em Teletrabalho
  - Liderança virtual
- Carga horária: 2 horas cada tema

---

**Público Alvo: Coordenadores e supervisores**

**Objetivos Educacionais:** Capacitar o empregado para o desempenho do papel de coordenador e supervisor fortalecendo suas competências e sua capacidade de agir estrategicamente na gestão de equipes e planos operacionais.

## **Conteúdo Programático**

### **Módulo 1 - O Papel do Líder**

1. Expectativas do desempenho no papel
2. Liderança e expectativa de papel
3. Estilos de Negociação
4. Administração de Conflitos
5. Tomada de decisão

**Carga Horária - 24 horas**

### **Módulo 2 - Gestão Estratégica de Pessoas**

1. Condução de reuniões e feedback
2. Liderança de reuniões
3. Feedback e desenvolvimento
4. Protagonismo

**Carga Horária - 24 horas**

### **Módulo 3 - Ritos de Gestão**

1. Avaliação de desempenho
2. Relações trabalhistas
3. Relações Sindicais
4. Administração de Pessoal
5. Segurança do Trabalho
6. Saúde Ocupacional
7. Serviço Social
8. Diversidade e Inclusão
9. Inclusão de empregados com deficiência ou reabilitados
10. Segurança da Informação e Compliance
11. A Cia. do Metrô em juízo e o papel do gestor
12. Gestão do Conhecimento

**Carga horária - 84 horas**