

5º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CATEGORIA 2

NOVAS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA FRENTE AOS DESAFIOS DO METRÔ

AUTORES

INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva apresentar as Novas Competências da Liderança Frente aos Desafios da Companhia do Metropolitano de São Paulo - Metrô, elaborado para subsidiar os diversos processos na gestão de pessoas e melhoria do resultado empresarial.

As inovações tecnológicas, a globalização da economia e a rapidez da comunicação têm resultado em significativa turbulência no ambiente empresarial, exigindo revisão de estratégias de negócios e organização do trabalho, assim como a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados, dotados de competências variadas e comprometidos com as diretrizes da empresa.

Para se adequar a essa nova realidade, a direção do Metrô de São Paulo, juntamente com a Gerência de Recursos Humanos, entenderam ser o momento adequado para revisar suas competências em sincronia com o Planejamento Estratégico, Cultura, Missão, Visão e Valores do Metrô, em prol de uma gestão moderna e objetiva, que ajude os líderes da empresa a estruturar de forma eficiente, respostas aos desafios da era do conhecimento e da globalização, em especial dentro do segmento de transporte público.

DIAGNÓSTICO

De acordo com Charan et al (2012) vivemos em um ambiente de negócios altamente dinâmico, ambíguo, complexo e volátil. Nesse contexto, é comum os líderes perderem de vista quais são seus papéis e responsabilidades.

[...] é preciso contar com novas soluções e muito mais alinhamento e flexibilidade dentro de suas empresas para se certificar de que consigam responder com eficácia [...] Os líderes em qualquer nível hierárquico precisam pensar de forma mais abrangente, encontrar novos métodos, propiciar uma clareza maior e permitir um foco mais aguçado. São estas as ideias que devem passar a direcionar os líderes em todos os níveis.” (DROTTER, 2011, p. 5)

Segundo Drotter (2011), frente a essas necessidades, o Pipeline da liderança se apresenta como uma prática de mercado, utilizado em diversas companhias mundiais, como Johnson & Johnson, Marriott, IBM, Microsoft, GAP, Coca-Cola, entre outras. Por meio do Pipeline é possível identificar os requisitos das posições-chave de liderança (níveis de complexidade), com diferentes habilidades, alocação de tempo e valores profissionais.

O Pipeline da liderança:

“... assume a forma de seis passagens na carreira profissional ...cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade da liderança - em que uma mudança significativa precisa ser promovida.”
(CHARAN, p.7, 2012).

A figura abaixo identifica os 6 níveis/passagens críticas que indicam importante mudança nos requisitos do cargo:

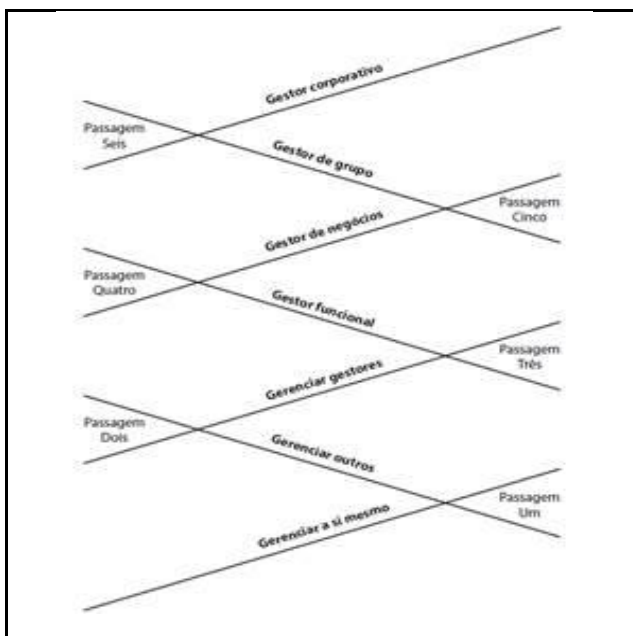


Figura 1.1 Passagens profissionais importantes em uma grande organização de negócios

Nota: Cada passagem representa uma importante mudança nos requisitos do cargo, que se traduz em novos requisitos em termos de habilidades, novos horizontes de tempo e modo de alocação de tempo, além de novos valores profissionais. Com base no trabalho realizado inicialmente por Walter Mahler, denominado Encruzilhadas profissionais críticas.

Fonte: CHARAN, R. et al. (2012, p.8) Pipeline da liderança. O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo

Conforme Charan et al (2012), “[...] percorrer essas passagens ajuda os líderes a se

fortalecerem emocionalmente à medida que vão assumindo atribuições mais complexas e

abrangentes.” Na prática é muito comum um líder ascender na posição, contudo permanecer com características próprias da passagem anterior. A medida que a empresa estabelece os requisitos apropriados para cada nível de liderança, proporciona aos gestores a clareza das expectativas de sua atuação, além de facilitar o processo de seleção, planejamento de sucessão e desenvolvimento.

De acordo com Charan et al (2012) é importante definir os níveis adequando a realidade de cada empresa, pois cada empresa é única.

O Metrô utiliza quatro níveis no Pipeline da liderança: Gestor do Negócio, Gestor Funcional, Gestor de Gestores e Gestão de Pessoas.

Conforme material disponibilizado na intranet do Metrô, Metroclick (2018), frente aos desafios, oportunidades do negócio e a necessidade de adequação a lei 13.303/2016, baseado na missão, visão e valores, o Metrô definiu seu Planejamento de Longo Prazo até 2022 e o Plano de Negócio para 2018, e identificou quatro objetivos estratégicos: reestruturação de custos, transformação organizacional, gerenciamento e governança de expansão e estratégia integrada de comunicação, isto representa o compromisso em preparar os rumos da Companhia para os próximos anos, criando sinergia entre as diferentes áreas, possibilitando o engajamento de todos os colaboradores para consecução das metas e dos resultados.

Nesse contexto, a revisão das competências da Liderança, foco deste artigo, tem papel significativo no suporte ao objetivo estratégico: Transformação Organizacional.

O termo Competência, segundo Dutra (p.30, 2009) e Fleury (p.53, 2002), é apresentado com grande variedade de definições no mercado e no ambiente acadêmico, envolvendo conceitos como conhecimento, habilidade, atitude, potencial, comportamento, entrega, entre outros.

Também para Dias et al (p.10-21, 2010) existe uma diversidade de entendimento e operacionalização das competências difundidas nas organizações. Sobre o conceito de competência, é possível encontrar definições distintas como: estratégica, core competences, competências essenciais, funcionais, grupais, seletivas, distintas, básicas, de suporte, dinâmicas e organizacionais.

Os conceitos praticados no Metrô referem-se à:

Competência Essencial: marca registrada ou “RG ou DNA” da empresa – identifica claramente a empresa aos olhos do cliente e do mercado.

Competência Organizacional: conjunto de conhecimentos (o saber), habilidades (o saber fazer), atitudes (o querer fazer) e também de valores (práticas e motivações), expressados por meio de comportamentos, que geram entrega de resultados para a organização.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As Novas Competências da Liderança Frente Aos Desafios Do Metrô foram identificadas no segundo semestre de 2017, num trabalho realizado junto à alta direção e representantes de

diversas áreas da Companhia, alinhado ao Planejamento Estratégico, Cultura, Missão, Visão e Valores do Metrô, resultando na identificação e elaboração das competências essenciais e organizacionais da empresa e no desdobramento do pipeline da liderança.

Inicialmente, foi realizado alinhamento com o Presidente e Diretores da Companhia para nortear sobre o cenário e desafios da liderança no alcance dos objetivos estratégicos da empresa. A partir daí, foram indicados 50 representantes de todas as diretorias para elaboração as competências essenciais e organizacionais e seus respectivos pipelines.

Após diversas etapas, reflexões, debates e contribuições, o grupo identificou duas competências essenciais e quatro competências organizacionais, que foram posteriormente validadas pela alta direção:

Atitude de Dono – Assume a responsabilidade pelo resultado, empreende e propõe ações.

Excelência em Transportes - Identifica tendências, estabelece planos com objetivos de curto, médio e longo prazo, a fim de tornar a empresa referência em transportes

O desdobramento/estratificação das competências essenciais resultaram nas quatro competências organizacionais:

Gestão Estratégica – Estabelece metas e implementa ações

Gestão de Pessoas - Desenvolve, inspira e influencia a equipe

Inovação - Cria e implementa novas ideias, serviços e soluções

Compromisso com a Empresa - Planeja e implementa projetos, mantendo qualidade, produtividade e eficiência.

Este trabalho possibilitou também, a identificação dos comportamentos observáveis do pipeline da liderança, além de utilizar o mesmo referencial (competências) para avaliação de desempenho, mapeamento de potencial, sucessão, treinamento, desenvolvimento da liderança, engajamento, entre outros).

CONCLUSÕES

Liderar em um mundo complexo e mutante exige respostas rápidas e assertivas frente as demandas do mercado. O Planejamento Estratégico subsidia e direciona essa necessidade. É fundamental que o líder saiba qual é o seu papel e responsabilidade no seu nível de atuação para garantir a entrega dos resultados com eficácia.

O alinhamento do planejamento estratégico, do plano de negócio e das competências essenciais e organizacionais, subsidia a Companhia a enfrentar os desafios empresariais.

O trabalho de elaboração das competências essenciais e organizacionais, com a participação dos representantes das diversas áreas da Companhia, propiciou uma visão ampla e abrangente, norteando a liderança frente aos desafios presentes e futuros.

Observa-se que em relação as competências essenciais, a Atitude de Dono sempre fez parte da cultura da empresa como “vestir a camisa”, contudo neste momento, ela necessita de maior robustez no sentido de engajar o líder no compromisso e ação de ser “dono do negócio”. Em contrapartida, a Excelência em Transportes, também já praticada ganha novos modais e perspectivas para o transporte.

O resultado deste trabalho culminou na identificação das competências essenciais e organizacionais, assim como, o papel de cada nível da liderança para subsidiar o planejamento estratégico, o plano de negócio e os desafios da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHARAN, R. et al. Pipeline da liderança. O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2ª Edição, 2012.

DIAS, R. org et al, in Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DROTTER, S. Pipeline de Desempenho_Como atingir o desempenho certo em qualquer nível de liderança. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

FLEURY, M.T.L org, et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2ª Edição, 2002.

DUTRA, J.S Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Metrôclick <http://www.metroweb.sp.gov.br/index.php/plano-de-negocios#legislacao> acesso em 21/06/2018 as 11h14.