

**TRILHOS:**  
EFICIÊNCIA E  
NOVOS RUMOS



# Desenvolvimento de Líderes de Alta Performance

Nilo Leite da Cunha  
Paulo Aparecido dos Santos

# INTRODUÇÃO

## Grande São Paulo

- ◆  $\cong$  21 milhões de habitantes
- ◆ 8ª maior população da Terra
- ◆ 10º maior PIB do planeta

(IBGE, 2016)

# INTRODUÇÃO

## Metrô de São Paulo

◆ 1,1 bilhões de passageiros  
transportados em 2018

◆  $\cong$  3 milhões de passageiros/dia

(METRÔ, 2019)



# INTRODUÇÃO

OPE (Dept. Operacional de Estações)

◆  $\cong$  1700 colaboradores

◆  $\cong$  18% do total de colaboradores  
do Metrô

◆  $\cong$  220 Supervisores (OTM3)

◆ *Frontline* do Metrô



# CONTEXTUALIZAÇÃO

Pesquisa (OPR - 2018)

O que os passageiros

## NÃO DESEJAM

Ser qualquer um

Desrespeito

Sensação de Insegurança

Sensação de Abandono

O que os passageiros

## DESEJAM

Sentir-se cidadão de país desenvolvido

Respeito

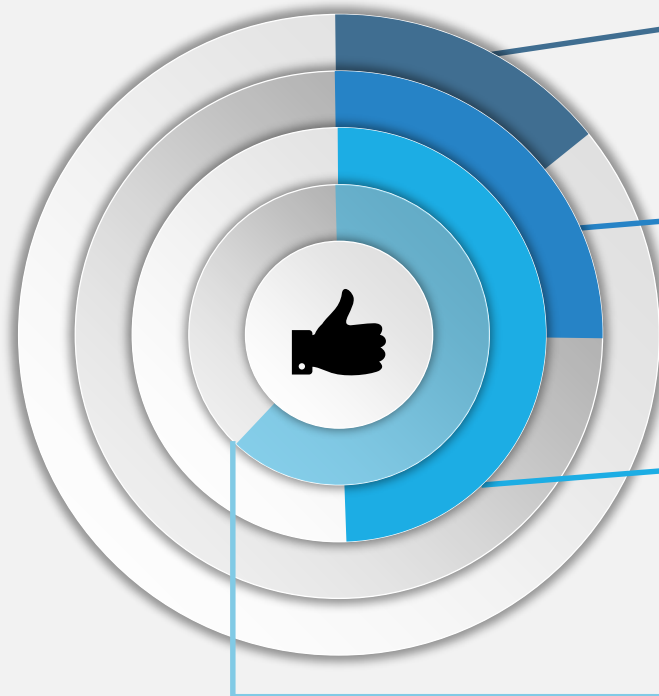
Proteção

Cuidado



# PESQUISA OPR - 2018

O quê o passageiro reconhece e prioriza?



**Segurança - tanto contra acidentes como pública**



**Conforto e Rapidez**

Pouca lotação nas plataformas, embarque e desembarque sem tumulto, pouco tempo de espera nas plataformas

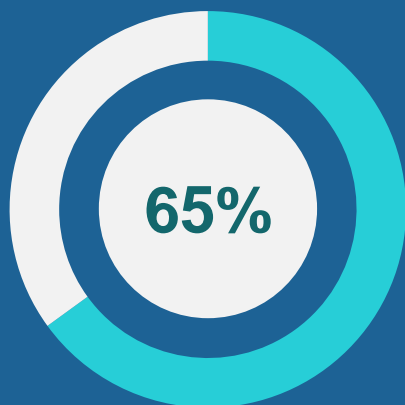


Desejo de uma atuação mais integrada entre coletividade, atendimento, serviço



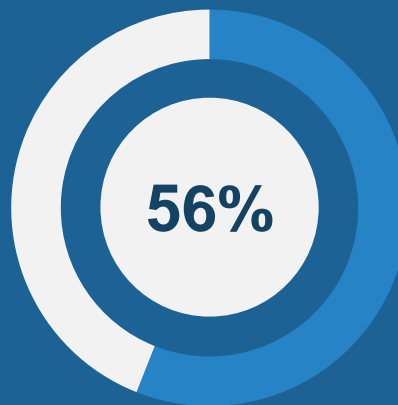
“Estações como ponto de encontro e ponto de lazer...”

# Pesquisa OPR - 2018



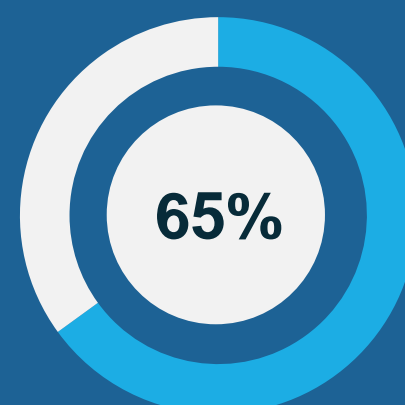
## Bom/Muito Bom

Atuação dos empregados que ficam nas plataformas para auxiliar o embarque e o desembarque



## Bom/Muito Bom

Ação do Metrô para evitar acidentes nos vãos entre o trem e a plataforma




## Bom/Muito Bom

Tempo gasto na espera do trem na plataforma

# Pesquisa OPR - 2018

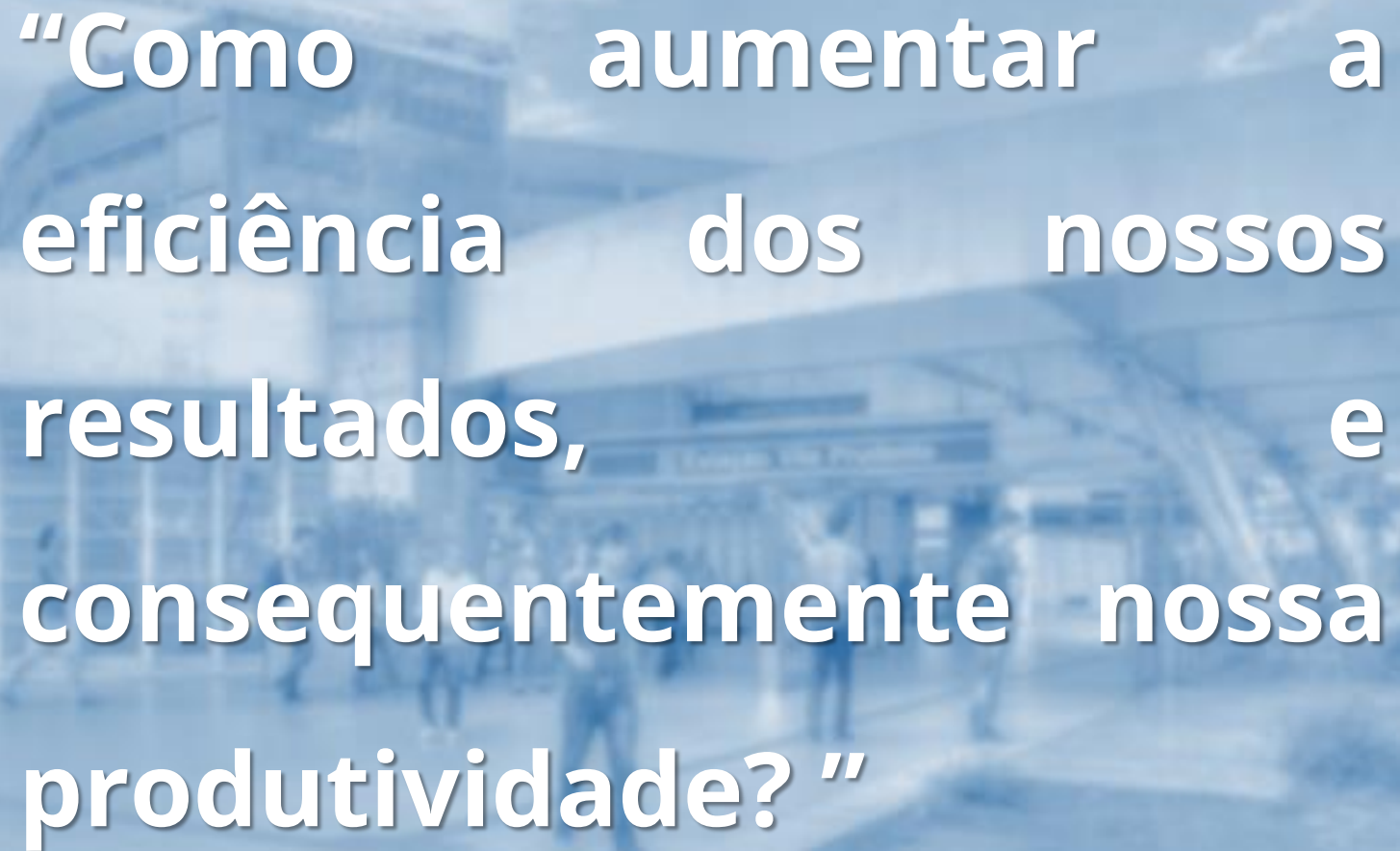
	Linha 1- Azul	Linha 2- Verde	Linha 3- Vermelha	Linha 15- Prata	Total
<b>Básico</b>	10%	5%	2%	18%	7%
<b>Esperado</b>	27%	37%	34%	18%	31%
<b>Satisfeito</b>	63%	53%	62%	64%	60%
<b>Encantado</b>	0%	5%	2%	0%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%
Respostas	62	43	47	11	163



A blue-tinted photograph of a modern building under construction. The building has a curved facade and large glass windows. In the foreground, several people are walking on a paved area. The sky is overcast. The word "DIAGNÓSTICO" is overlaid in large, white, bold letters with a slight shadow effect.

# DIAGNÓSTICO

Fonte: Autor



**“Como aumentar a  
eficiência dos nossos  
resultados, e  
consequentemente nossa  
produtividade?”**

# Atitudes esperadas de um Líder de Equipe de Alto Desempenho

## Planejamento e monitoramento

Exercício constante das rotinas.  
Saber o que fazer, como e quando fazer.

Estimular a prática de feedback

Comunicar-se de maneira eficaz

Gestão de processos motivacionais

Ter escuta empática

## Delegação de atividades e responsabilidades

Compartilhamento das atividades levando em consideração a competência de cada um e a excelência.

## Inovação de processos

Olhar crítico aos custos, aos tempos de entrega e ao uso de recursos.  
Criatividade.



# ENCONTRO DE LÍDERES

## Parte I

- ❖ **Desafio: engajar supervisores com suas equipes para humanizar o atendimento**
- ❖ **Treinamento com os supervisores de estação sobre qualidade no atendimento**
- ❖ **Diagnóstico analítico de suas estações e desenvolvimento de um plano de ação**



# ENCONTRO DE LÍDERES

## Parte II

- ◆ **Desafio: Compartilhar as boas práticas**
- ◆ **202 Projetos inscritos de um total de 220 supervisores**
- ◆ **Integração dos experientes com novos**
- ◆ **Escolha de 30 melhores projetos**

Desenvolveu algum plano de ação?					
	Linha 1- Azul	Linha 2- Verde	Linha 3- Vermelha	Linha 15- Prata	Total
<b>SIM</b>	89%	91%	89%	82%	89%
<b>NÃO</b>	11%	9%	11%	18%	11%
Respostas	62	43	47	11	163

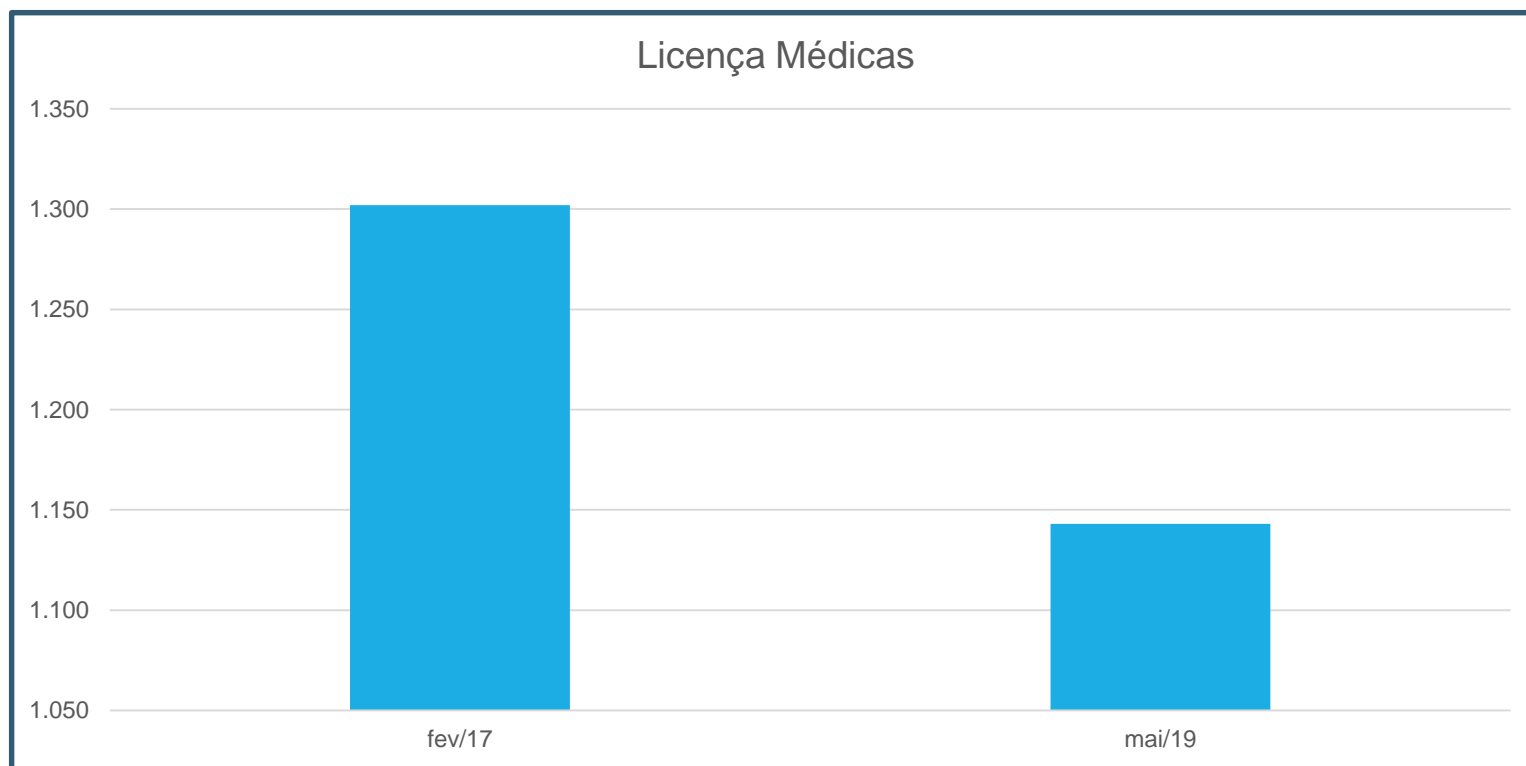
# RESULTADOS OBTIDOS

◆ Aumento de 67% dos elogios recebidos (2018-2019)

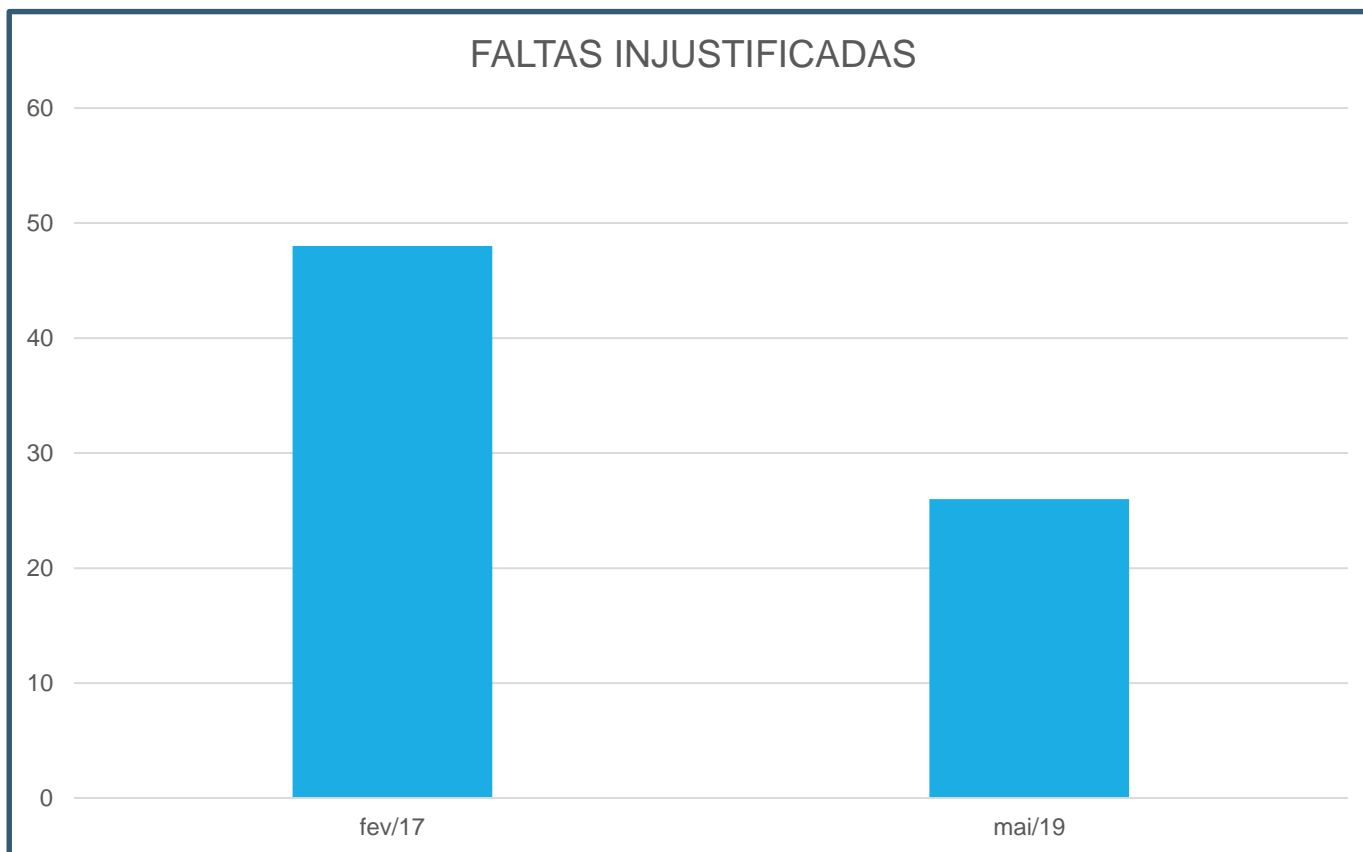
ABSENTEÍSMO				
MOTIVO	fev/17	mai/19	REDUÇÃO	%
LM ATÉ 14	1.302	1.143	159	-12,21%
FALTAS J.	17	6	11	-64,71%
FALTAS INJ.	48	26	22	-45,83%
ATRASOS J.	60:21:00	28:00:00	32:21:00	-53,60%
CONSULTA M.	1280:37:00	522:19:00	758:18:00	-59,21%



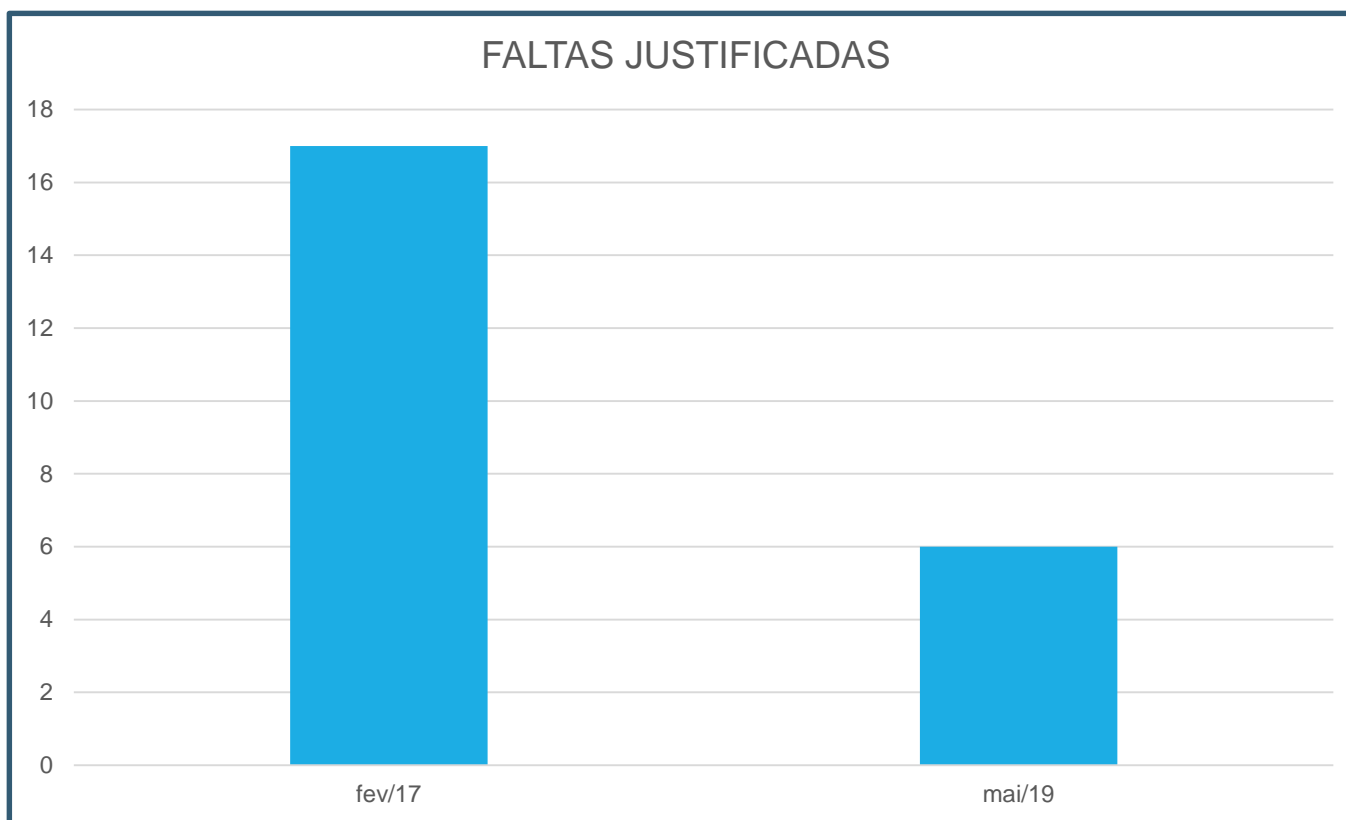
# RESULTADOS OBTIDOS



# RESULTADOS OBTIDOS



# RESULTADOS OBTIDOS



# CONCLUSÃO

- ◆ Integração de supervisores de estações
- ◆ Sentimento de pertencimento
- ◆ *Benchmark* com a troca de experiências
- ◆ Supervisores (OTM3) = Chave da gestão

# BIBLIOGRAFIA

---

- <https://pt.foursquare.com/v/esta%C3%A7%C3%A3o-s%C3%A9-metr%C3%B4/4b6da9b6f964a5204c842ce3>
- <https://fotospublicas.com/movimento-na-regiao-da-rua-25-de-marco-em-sao-paulo/>
- ELTZ, Fabio. Qualidade na comunicação: Preparando a empresa para encantar o cliente. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.
- JOSÉ, Matias Pereira. Manual de gestão pública contemporânea. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZEMKE, Ron. SCHAAF, Dick. A nova estratégia do marketing: Atendimento ao cliente. São Paulo: Harbra, 1991.