

Case Marcopolo:

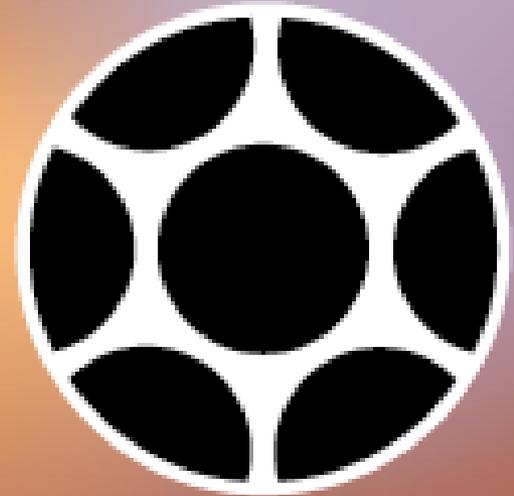
O papel da gestão de ***pessoas*** na competitividade

Thiago A. Deiro | Diretor de Recursos Humanos



AGENDA

1. Planejamento Estratégico
2. Marcopolo Way
3. Prisma
4. Centro de Educação Corporativa
5. Pesquisa de Clima e EVP
6. Valores e Cultura
7. Inovação



Plano Marcopolo 2022

Ser relevante em seus negócios, atuando para prover soluções de mobilidade de forma sustentável

Vendas >R\$ 5B

EBITDA >12% a.a.

ROIC >15% a.a.

Crescer no Brasil

Crescer Exportações

Crescer Negócios Internacionais

**Melhor Geração de Valor para o Cliente
(Qualidade do Produto, Relacionamento com o Cliente, Menor TCO)**

Excelência Operacional

Excelência Comercial

Soluções Financeiras

Liderança em Inovação

Atuação Institucional

Pessoas

Valores Marcopolo

**Filosofia LEAN
(Melhoria Contínua)**

**Marcopolo Way
(Processos Estruturados)**



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

ie20

Criar times de alta performance em todas as áreas.

ie21

Posicionar a Marcopolo entre as melhores empresas para se trabalhar.

PROJETOS, AÇÕES E INDICADORES (BSC)

PLANO RH 5 ANOS

#	Ações de RH
01	Promover e garantir a <u>Segurança no Trabalho</u>
02	Promover e garantir <u>Saúde e Bem-Estar</u>
03	Promover a <u>Melhoria Contínua</u> na área da Saúde
04	Alavancar <u>sinergias</u> nos processos e práticas de RH entre Marcopolo e unidades coligadas e controladas no exterior
05	Implementar a <u>Escola Lean</u>
06	Desenvolver e Implementar um <u>Centro de Educação Corporativa Marcopolo</u>
07	Implementar Ações com foco em <u>Carreira e Recompensa</u>
08	Promover a <u>eficiência nos processos</u> sob a responsabilidade do RH com base na Filosofia Lean
09	Rever as práticas atuais para melhorar a eficácia da <u>Gestão de Mobilidade</u>
10	Assegurar o compliance nos processos de <u>Mobilidade Internacional</u> da Marcopolo e unidades coligadas e controladas no exterior
11	Implementar a <u>Pesquisa de Clima Global Marcopolo</u> possibilitando comparações internas e externas
12	Mensurar e comprar a efetividade da Gestão de Pessoas através da <u>Pesquisa das melhores empresas para se trabalhar no Brasil – Projeto EVP</u>
13	<u>Revisar o Código de Conduta/Compliance</u> , promovendo o alinhamento com os Valores
14	Implementar a <u>Nova Intranet</u>
15	Desenvolver o <u>Projeto de Cultura/Disseminar os Valores</u> para toda a organização**
16	Desenvolver o <u>Projeto de Inovação</u> na área de RH
17	Acompanhar a implementação do <u>Marcopolo Way</u>
18	Concluir o cronograma anual do <u>PRISMA (Sucessão)</u> em todos os níveis promovendo eficiência e assertividade nos planos de sucessão.
19	Desenvolver e implementar o <u>RH Avançado nos Negócios (HRBPs)</u> e o <u>RH Sistêmico (Sist. de Gestão de Pessoas / PMO)</u>
20	Implementar a nova <u>Governança Executiva</u> na empresa**

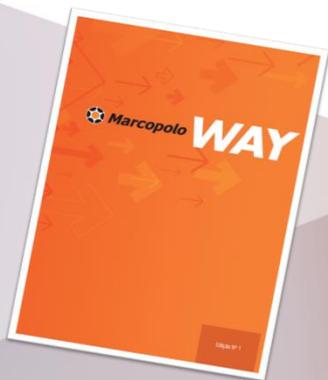


**MARCOPOLO WAY
PROCESSOS ESTRUTURADOS**



Marcopolo

WAY



Alinhamento

Manter o alinhamento quanto a Visão, Valores e replicar os principais processos, políticas e práticas da organização

Sinergia

Buscar sinergias e a troca de boas práticas,

Equipes Globais de alta Performance

Resultados

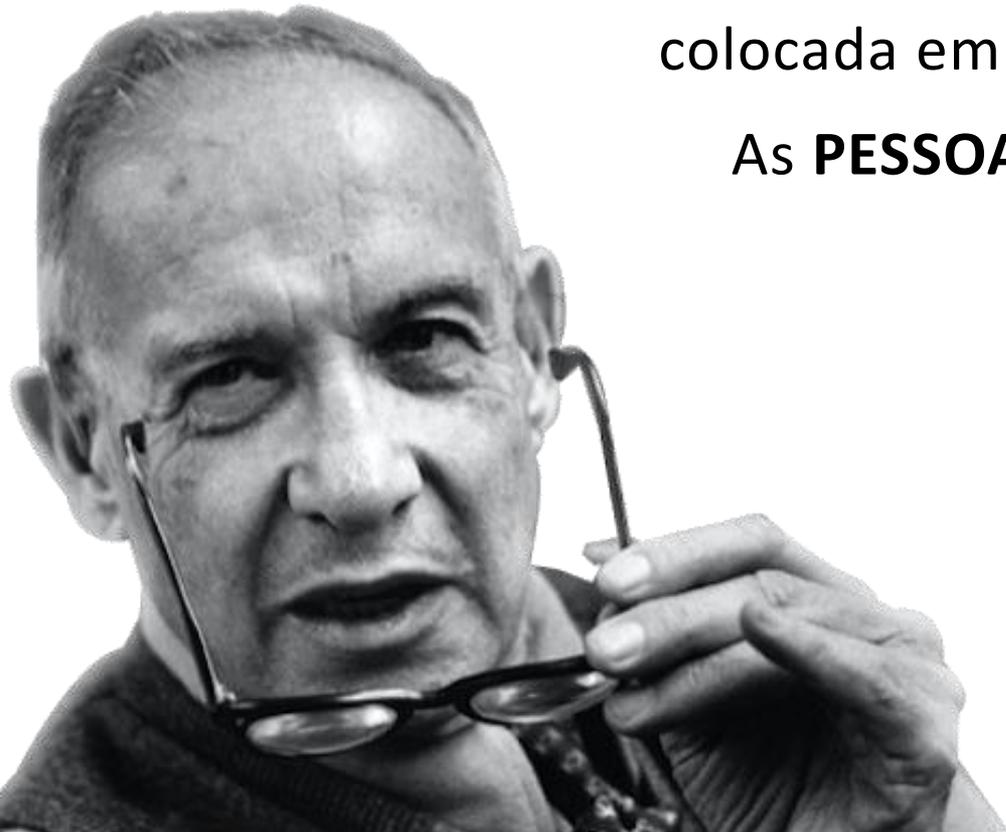
Gerar melhores resultados de forma sustentável



Marcopolo

WAY





“Toda e qualquer estratégia, para ser colocada em prática, depende de pessoas.

As **PESSOAS** são o maior capital de uma empresa.”

PETER DRUCKER



**PRISMA – PROGRAMA DE
IDENTIFICAÇÃO DE TALENTOS E
SUCESSORES MARCOPOLO**

Objetivos:

- Mapear talentos para a empresa
- Avaliar competências
- Avaliar a aderência aos Valores (atitudes e comportamentos)
- Desenvolver talentos
- Formar sucessores
- Engajar e reter
- Formar Equipes Globais de Alta Performance



*Integrado a outros processos de Gestão de Pessoas:
Gestão da Performance (PERFORMAR), Desenvolvimento e Reconhecimento.*

Programa de Identificação de Talentos e Sucessores Marcopolo



Avaliação com base em Desempenho e Potencial

Análise comparativa e visão consolidada do time

Análise Técnica de Potencial

Discussão, Conflitos Positivos e Confiança

Visão dos potenciais sucessores e das lacunas

Estratégia de desenv. de talentos e de sucessão



**CENTRO DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA MARCOPOLO**



CENTRO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA MARCOPOLO

VISÃO, VALORES E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MARCOPOLO

CENTRO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA MARCOPOLO



Escola de
Excelência
Operacional



Escola de
Excelência
Comercial



Escola de
Inovação



Escola de
Liderança



Escola
Lean

PESSOAS

Valores Marcopolo

Filosofia LEAN
(Melhoria Contínua)

Marcopolo Way
(Processos Estruturados)

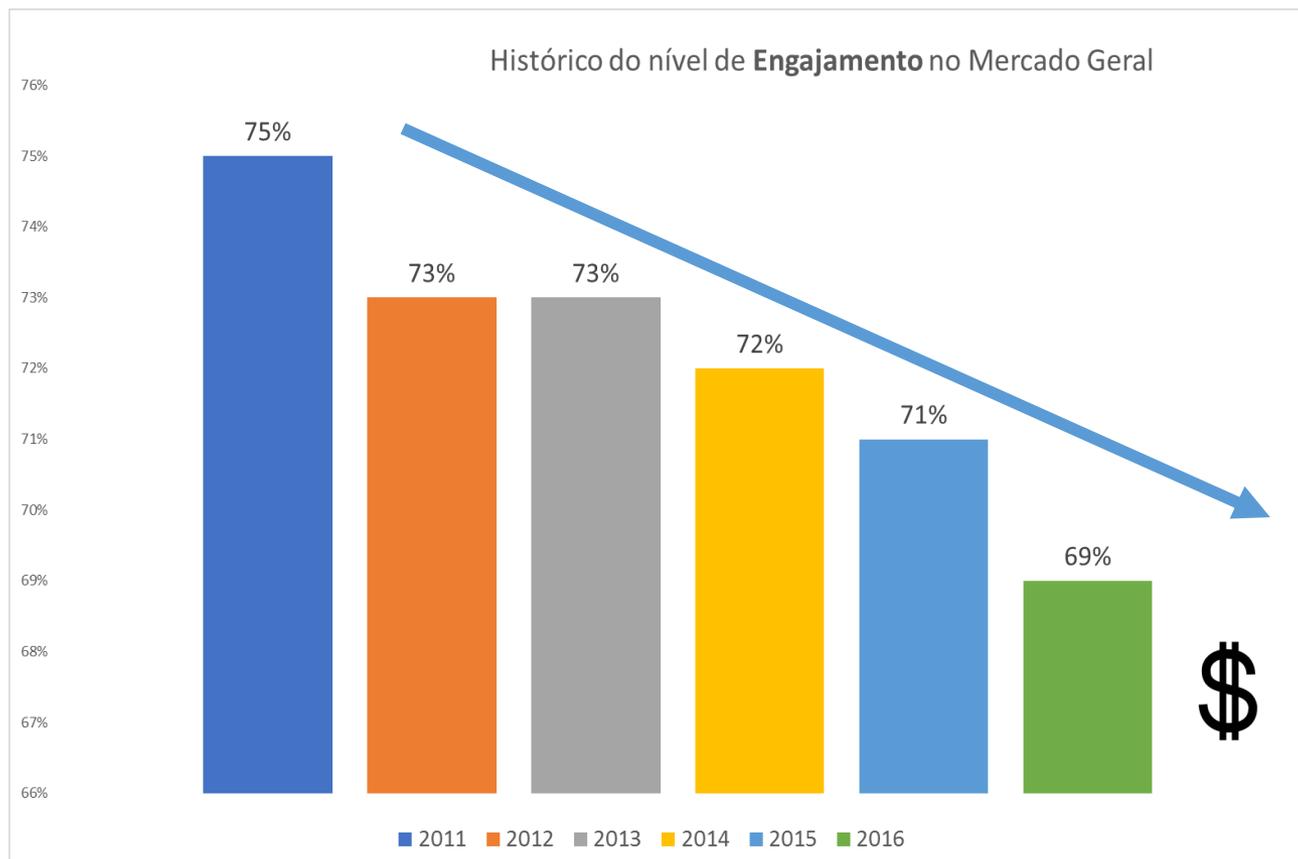


**PESQUISA DE CLIMA GLOBAL &
PROJETO EVP**

PESQUISA DE CLIMA GLOBAL

Por que é tão importante falar e ouvir as pessoas?

As mudanças têm alterado o nível de engajamento das pessoas e as empresas estão perdendo milhões por não estarem dispostas a falar sobre isso!



Fonte: Korn Ferry

A queda de 1% no **engajamento**, impacta em até **22%** na **produtividade**.



“Finja que me escuta, que eu finjo que estou trabalhando!”

Se considerar a **Remuneração Total** de um colaborador com cargo técnico e salário base de R\$7 mil, esse será equivalente à **R\$125 mil reais** ano.

Se este colaborador que perde Engajamento está 22% menos produtivo, significa que sua empresa perde até **2,5 meses** na produtividade desse profissional.

Projeto EVP

PROJETO EVP = *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* **"PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO"**

- As ações da empresa para atrair e reter talentos;
- Melhora do engajamento;
- Equilíbrio entre o que a empresa oferece (benefícios, carreira, desenvolvimento...) e o quanto os empregados estão dispostos a fazer pela empresa em contrapartida aos que eles percebem como valor (empenho, dedicação, entrega, sentimento de dono...).





VALORES & CULTURA

Revitalização da nossa Cultura

VALORES

- Princípios que regem as ações e comportamentos dos nossos colaboradores;
- Moldam a nossa **CULTURA**;
- Devem ser seguidos por todos dentro da organização e nortear as nossas relações.



FAZER ACONTECER COM EXCELÊNCIA
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

ÉTICA E INTEGRIDADE

SUSTENTABILIDADE

TRABALHO EM EQUIPE

RESPEITO E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS



Por que falar de Valores?

- Quem coloca o Planejamento Estratégico em prática são as **PESSOAS**;
- Os líderes são os maiores influenciadores na formação cultural;
- Quando o “dizer” e o “fazer” não estão alinhados, o que fala mais alto é o fazer.
- A cultura da empresa precisa se conectar ao futuro (agilidade, inovação, colaboração, propósito);

Como se deu a Evolução dos Valores?

1 Processo de Revisão dos Valores Marcopolo

2016

1. Percepções Externas de Conselheiros/Consultores/Parceiros
- +
2. Realização de 20 Workshops internos com aproximadamente 400 colaboradores



Aspectos positivos que estão presentes e que devem ser mantidos e reforçados

Aspectos que não estão presentes e deveriam estar ou precisam muito ser reforçados

Aspectos que estão presentes e não deveriam estar



Comportamentos **Horreadores**

- Respeita as pessoas, suas opiniões e diferenças
- Demonstra qualidade cívica e com os outros
- Semelha problemas possíveis
- Aceita a diversidade e promove a inclusão
- Dá e recebe feedbacks com sinceridade e respeito
- Analisa e reconhece as pessoas com base em desempenho e potencial
- Comunica de forma clara e transparente as informações

Comportamentos **Limadores**

- Age com preconceito ou discriminação
- Age com preconceito ou favorecimento (para a vantagem pessoal ou troca de favores para beneficiar ou ser beneficiado)
- Gera ou estimula fofocas, boatos e intrigas
- Tem ou tolera comportamentos ofensivos
- Demonstra arrogância nas relações interpessoais

2 Divulgação para Gestores

2017

3 Divulgação para todos os Colaboradores

2018

Campanha de Disseminação dos Valores Marcopolo



evoluir >

*com você **é Marcopolo.** vem com a gente!*



**CULTURA DE
INOVAÇÃO**



Mudança de *mindset* – novas formas de agir e de pensar

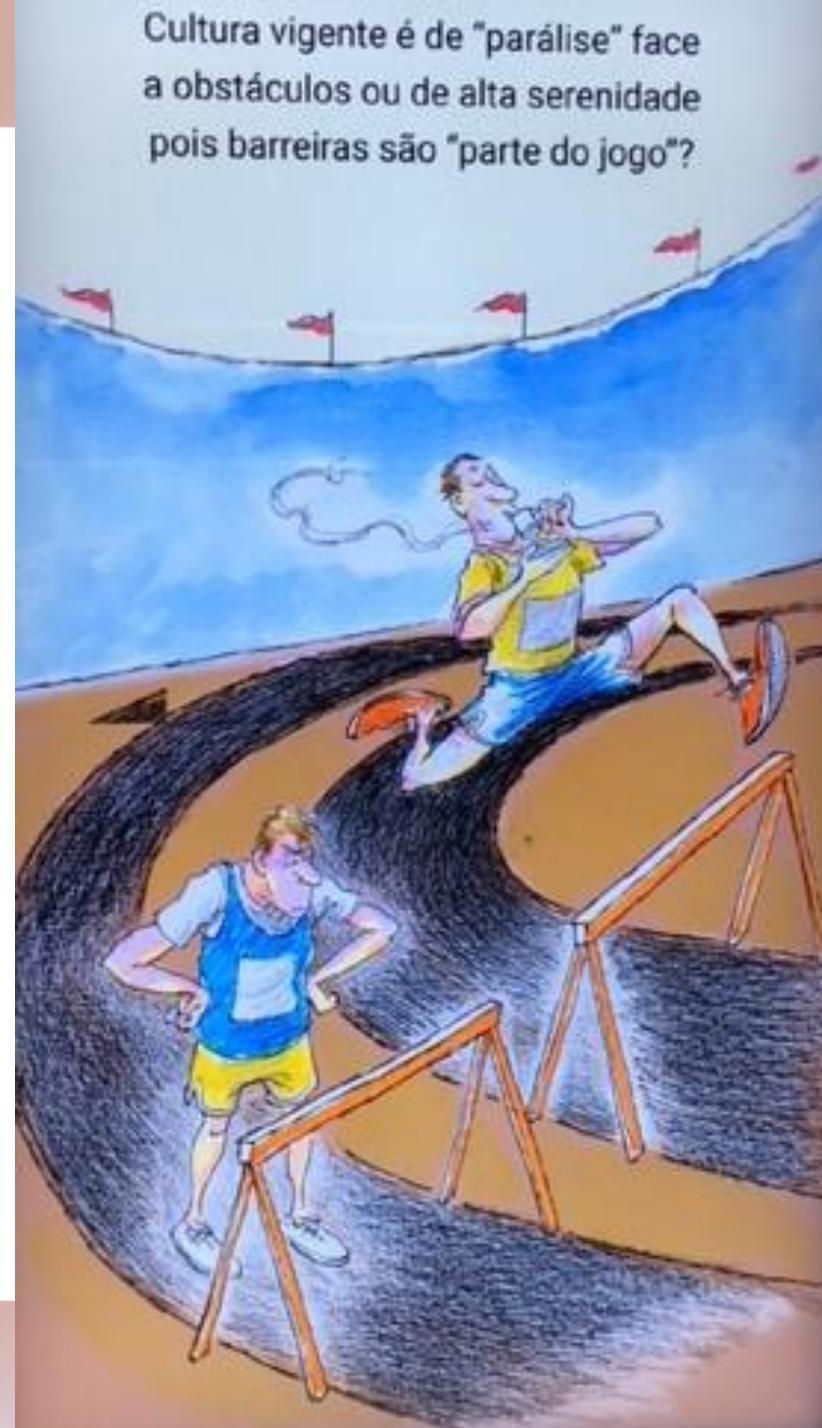


 <p>JUSTIFICATIVAS Passado</p>	 <p>PRODUTO</p>	 <p>STAKEHOLDERS EXTERNOS & Fatores externos</p>	 <p>PREMISSAS</p>	 <p>RISCOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cenário global avançando • Sobrevivência requer inovação e adaptabilidade Necessidade de: <ul style="list-style-type: none"> • Conectar a ambientes externos e trazer novas ideias • Abertura e evolução da nossa cultura • Acelerar as iniciativas em andamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto estruturado de Inovação, com foco em cultura, desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, sistemas e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores • Colaboradores • Entidades e Instituições (fatores externos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta gestão • Abertura da empresa para inovações • Lideranças envolvidas e engajadas • Diversidade de ideias • Redução de barreiras hierárquicas • Parcerias externas • Investimento financeiro 	<p>De não inovarmos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perda de mercado 2. Defasagem tecnológica 3. Obsolescência como negócio 4. Não identificação de novos negócios
 <p>OBJ SMART</p>	 <p>REQUISITOS</p>			
<p>Desenvolver um Projeto de Inovação que contemple a transformação da cultura e a preparação do ambiente (Fasel - até dez/2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamento de novas competências / 2. E... 	 <p>EQUIPE</p>	 <p>GRUPO DE ENTREGAS</p>	
 <p>BENEFÍCIOS Futuro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de uma atmosfera de Inovação 2. Melhorias e desenvolvimento de novas soluções para a empresa 3. Instrumentalização dos gestores e times para a Inovação 4. Conexão com o futuro e novas tecnologias 			<div style="border: 2px solid black; padding: 10px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visitas de benchmarking a empresas, visitas a incubadoras, aceleradoras, centros tecnológicos e instituições de Inovação; 2. Ampliação das parcerias com Universidades e Entidades (SIMECS, CIC, ABDI, TechStars..); 3. Sensibilização e capacitação da Gestão - Escola de Liderança; 4. Instrumentalização (formação) das equipes - Escola de Inovação; 5. Programa de estímulo e desenvolvimento de ideias inovadoras (incrementais e disruptivas); 6. Estudo de modelos de organização para inovação (estrutura, sistemas de inovação..); 7. Desenvolvimento de um Programa de Reconhecimento; 8. Projeto piloto de aproximação com startups com 4-6 empresas da serra gaúcha; 9. Disseminar a Cultura de inovação na Companhia; </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação da equipes (design thinking, métodos ágeis, scrum etc..) 2. Lab de Inovação

Não gastar tempo procurando justificativas para não fazer, mas sim buscando soluções para os problemas.

Pró-atividade e pensamento positivo!

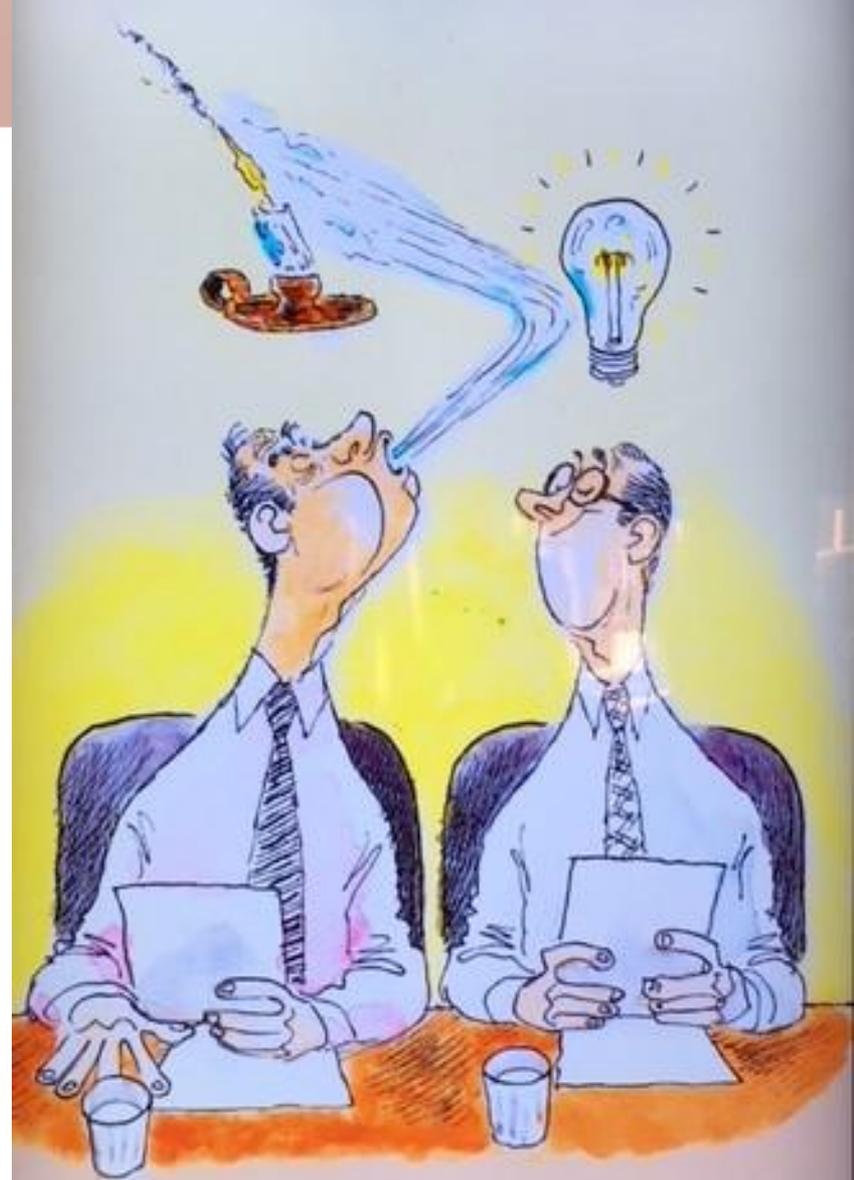
Atitude Pró-Solução!



Colocar o time e o propósito da empresa à frente de vaidades, egos e da autopromoção.

O sucesso de um depende do sucesso de todos.

Trabalhar em Equipe!



Ego das pessoas tentando destruir ideias que não sejam suas próprias?
Síndrome do "não inventado aqui"?

Enxergar desafios e inovações como oportunidades e não
como ameaças.

Deletar do vocabulário a expressão “sempre foi assim”.

Abertura às mudanças!



A verdadeira dificuldade não está em aceitar idéias
novas, mas escapar das antigas.

(John Maynard Keynes)

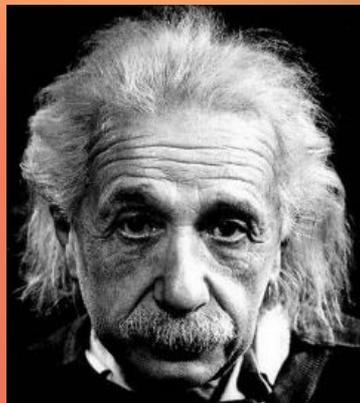
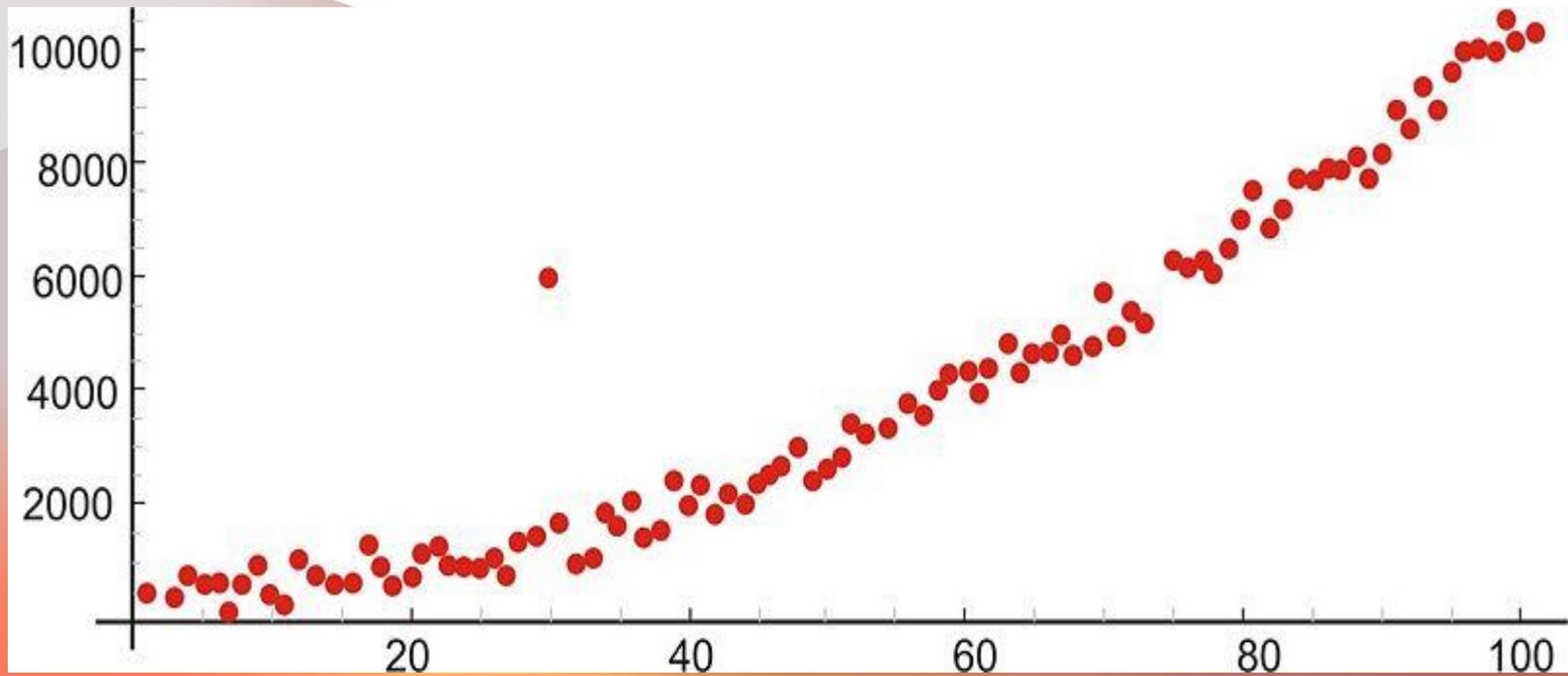
Não ter medo de errar. Errar é não tentar.

Aprender com os erros e corrigi-los rápido.

Desierarquizar: autonomia com responsabilidade!

“Você tem de agir. E você tem que estar disposto a fracassar... se você tem medo de fracassar, não irá muito longe.” – Steve Jobs





Loucura é querer
resultados
diferentes fazendo
tudo exatamente
igual!

Albert Einstein

Quais seus novos compromissos a partir de terça-feira?



“O mais importante são as pessoas”

Paulo Bellini

