

Capgemini 


ALPARGATAS

ALPARGATAS e CAPGEMINI:

Quando o dado é a
satisfação da
experiência, o resultado
é engajamento



ALPARGATAS

Projeto inovador mede a experiência dos colaboradores em cada momento estratégico na empresa, direcionando ações de engajamento, atração e retenção de talentos.



Nos inspiramos na forma como a área de marketing conduzia o CX (customer experience), para formular nossas diretrizes de EX (employee experience) e a Capgemini contribuiu muito para consolidar essa estratégia"

José Roberto Daniello

Chief People Officer (CPO)
da Alpargatas

Pautada pelos princípios de transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade, a Alpargatas é uma empresa referência em Governança Corporativa da BM&FBOVESPA e compromete-se com padrões ainda mais elevados de gestão e comunicação com o mercado.

A organização, líder do setor de calçados e artigos esportivos, fundada em 1907, foi a primeira empresa brasileira, com ações negociadas em Bolsa de Valores, a contratar mulheres para sua linha de produção e conceder benefícios trabalhistas aos seus funcionários. Uma gestão visionária com foco em pessoas é o que direciona a Alpargatas à busca constante de aperfeiçoamento das suas práticas de gestão.

Essa postura, que já faz parte do DNA da companhia, se desenvolveu ao longo dos anos e levou o time de People – a área de RH da Alpargatas – a acionar sua parceria com a Capgemini para conduzir este projeto inovador, ao buscar o aperfeiçoamento na relação entre a empresa e seus colaboradores, com ajuda da tecnologia.

Hoje, a "Alpa" - como o time interno costuma chamar - é uma empresa brasileira com forte atuação global (presente em mais de 100 países), 8 unidades fabris no Brasil e mais de 17 mil colaboradores ao redor do mundo.

Detentora das marcas Havaianas e Osklen, a Alpargatas confia na estratégia de crescer como uma powerhouse global, digital, inovadora e sustentável, de marcas desejáveis e hiperconectadas.



O desafio de entregar experiências inesquecíveis

A Alpargatas sempre manteve como prioridades na gestão de pessoas os seguintes aspectos: consolidar uma cultura organizacional forte e convergente; aperfeiçoar metodologias e evoluir processos; gerir talentos com um olhar atento, priorizar diversidade, inclusão e sustentabilidade em todos os momentos.

Foi com essa missão que Daniello chegou à companhia no começo de 2019, para ocupar o cargo de CPO. “Definimos o nosso grande sonho: queremos ser o melhor lugar para se trabalhar, com os times de mais alta performance e mais desejados do mercado”, lembra o executivo. Para concretizar um sonho tão ambicioso, o time de People se debruçou em um mergulho profundo na compreensão das necessidades e desejos do seu pessoal, visando entregar experiências realmente transformadoras e inesquecíveis, orientadas tanto para a satisfação dos colaboradores, quanto para o desenvolvimento sustentável do negócio.



As ambições do projeto

No levantamento inicial dessas informações, o time constatou que o aparato tecnológico de que dispunham para interface com os usuários e análise dos dados precisava passar por uma intensa transformação digital para dar suporte às ambições do projeto. Foi quando entrou em cena a plataforma Qualtrics, para cuidar de todo o processo analítico.

As métricas estabelecidas visavam a ampliação constante da coleta de informação para o estabelecimento de diagnósticos e cenários cada vez mais reais, analisando as experiências quanto à efetividade dos processos e ao impacto na vida do colaborador. As medições foram realizadas conforme um ciclo que a Alpargatas batizou de “Jornada de Pessoas Alpa”, dividido em 7 momentos estratégicos:

1. Alpa no Radar: recrutamento e processo seletivo, medindo o impacto residual positivo ou negativo dos candidatos a vagas na companhia;

2. Integração (Check-in): primeira impressão, com avaliações aos primeiros 7, 30 e 90 dias, além de uma específica com o gestor, em paralelo com a pesquisa dos 90 dias (o popular período de “lua de mel”);

3. Rotina e Performance: medindo a eficácia do processo seletivo interno quanto ao sistema de gestão Alpa e avaliação de metas no dia a dia;

4. Bem-estar: entendendo os impactos das ações de bem-estar da companhia no dia a dia dos colaboradores, bem como o impacto dos pacotes e ações de benefícios;

5. Aprendo: avaliando a percepção quanto às ações de desenvolvimento individual e capacitação;

6. Carreira & Desenvolvimento: medindo o processo de avaliação/feedback, experiência pós-promoção e impacto das ações de reconhecimento na rotina do colaborador;

7. Check-out (exit survey): pesquisa feita no momento do desligamento voluntário ou involuntário do colaborador.

O time de People manteve um acompanhamento mensal da evolução desse indicador, com olhar detalhado para cada uma das localidades e públicos, para captar rapidamente qualquer tendência e necessidade de ação, tanto para solução de algum ponto de dor do colaborador, quanto para o aproveitamento novas oportunidades.

Nessas tomadas de decisão, os insights acionáveis que o projeto trouxe fizeram a diferença.

As contingências da pandemia também impulsionaram pesquisas adicionais, como sobre o bem-estar em home office e outros levantamentos.

Contextualizando

Nos últimos anos, após a chegada de Daniello, a Alpargatas fortaleceu seus investimentos em tecnologia voltadas para impulsionar seu relacionamento interpessoal interno e externo. A solução da Qualtrics já era conhecida pela companhia, mas ainda sem uma utilização aprofundada, ou com uma expertise necessária para alcançar os objetivos almejados. Dessa forma, foi necessário ampliar o ecossistema de parceiros para que o projeto evoluísse, levando em conta o contexto do trabalho remoto por conta da pandemia.



Nos inspiramos na forma como a área de marketing conduzia o CX (consumer experience), para formular nossas diretrizes de EX (employee experience) e a Capgemini contribuiu muito para consolidar essa estratégia”

José Roberto Daniello

Chief People Officer (CPO) da Alpargatas

Framework exclusivo para o cliente

A Capgemini foi escolhida para orquestrar toda a implementação, prestando consultoria estratégica para a evolução do projeto que, em consequência dos resultados relevantes, foi ampliado para outras regiões da Alpargatas no mundo.

Para atender às expectativas da Alpargatas, a Capgemini desenhou um framework exclusivo de um ousado plano de metas globais da experiência do colaborador, elaborou a estratégia de disparos em cada momento,

estruturou o ambiente personalizado de acompanhamento dos resultados para cada momento e cada liderança, coordenou o mapeio dos processos, entre outras ações.

Foram ainda criados dashboards com os dados coletados pelas pesquisas de forma simples e objetiva, sendo disponibilizadas para que os gestores pudessem acompanhar em tempo real, de forma customizada para cada momento das pesquisas, onde cada área tem acesso único e personalizado ao que foi levantado, além do novo apoio estratégico para a área de People da Alpargatas.

O projeto contou com um time de profissionais dedicados da Capgemini, em atendimento remoto, modalidade aplicada em função da pandemia, que foi considerada um fator de agilidade no processo de implementação.

Resultados pautados em dados e análises

Em resumo, duas métricas de avaliação foram empregadas no projeto: a pesquisa de satisfação e o Net Promoter Score (NPS), que neste caso foi chamado de “employee Net Promoter Score” (eNPS), uma métrica que mede a lealdade, uma boa prática em projetos de EX. Enquanto o primeiro estabelece os níveis de satisfação do colaborador quanto aos diversos quesitos apresentados na Jornada de Pessoas Alpa, o segundo mede o quão disposto o funcionário estaria a recomendar aquele quesito a um amigo ou colega.



A Alpargatas tem um desafio muito inspirador, fazer da Alpa o melhor lugar para todos os trabalharem. O projeto que a Capgemini implementou tem relação direta com o atingimento desse objetivo, pois estruturamos uma plataforma que pudesse entregar insights acionáveis para ações de melhoria na experiência do colaborador.”

Hadassa Edueta

Líder de Estratégia de Inovação no Applied Innovation Exchange (AIE) na Capgemini Brasil

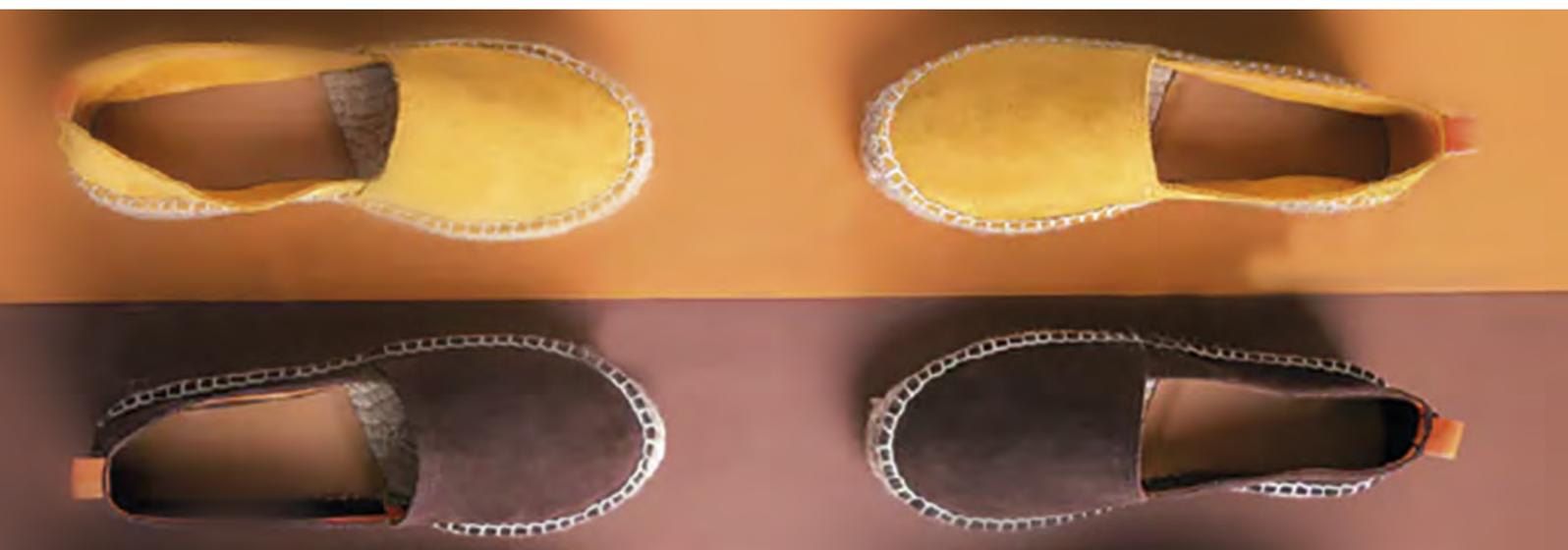
Nas métricas de satisfação dispostas em cada pesquisa, os resultados são tabulados em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa pouca ou nenhuma satisfação, enquanto 5 representa muita ou total satisfação com relação ao quesito avaliado. Nos levantamentos prévios, foi constatado um resultado médio em torno de 3,8. Após os primeiros meses de trabalho, foi apontada uma melhora consistente deste item, alcançando a média de satisfação para um patamar de 4,11.

Já no levantamento do eNPS, a escala vai de -100 a 100 pontos, sendo que uma média acima de 40 pontos é geralmente interpretada como um resultado positivo. No caso da Alpargatas, os primeiros levantamentos apontavam uma média geral de 50 pontos e o último levantamento também registrou boa melhora, erguendo-se ao nível de 56,3 pontos.

Aprendizados contínuos

Após a implementação do Projeto a parceria entre a Capgemini e a Alpargatas continuou, em um processo de melhoria contínua: ajudando o time de People a conhecer e implementar as novas funcionalidades liberadas pela Qualtrics e a ajustar as pesquisas e os dashboards analíticos, conforme a evolução dos resultados.

O projeto realmente contribuiu com o caminho da Alpargatas rumo ao que o time de People chama de “o RH do futuro”, com uma equipe protagonista, que conhece muito bem o negócio e tem interesse genuíno nas pessoas. Com ajuda da tecnologia, os funcionários agora contam com mais essa solução inteligente para melhorar suas jornadas profissionais dentro da empresa, tendo uma visão mais analítica sobre os caminhos que estão tomando, o que poderá impactar no desenvolvimento dos negócios e até mesmo na diminuição da rotatividade neste mercado, já que os gestores e a área de People terão mais suporte para reter talentos.





Sobre a Capgemini

A Capgemini é líder global em parcerias com empresas para transformar e gerenciar seus negócios, aproveitando o poder da tecnologia. O Grupo é orientado todos os dias pelo propósito de liberar a energia humana por meio da tecnologia para um futuro inclusivo e sustentável. É uma organização responsável e diversificada de 300.000 membros de equipe em quase 50 países. Com sua forte herança de 50 anos e profunda experiência no setor, a Capgemini tem a confiança de seus clientes para atender a toda a amplitude de suas necessidades de negócios, desde estratégia e design até operações, alimentada pelo mundo inovador e em rápida evolução de nuvem, dados, IA, conectividade, software, engenharia digital e plataformas. O Grupo reportou em 2020 receitas globais de € 16 bilhões.

Get the Future You Want | www.capgemini.com