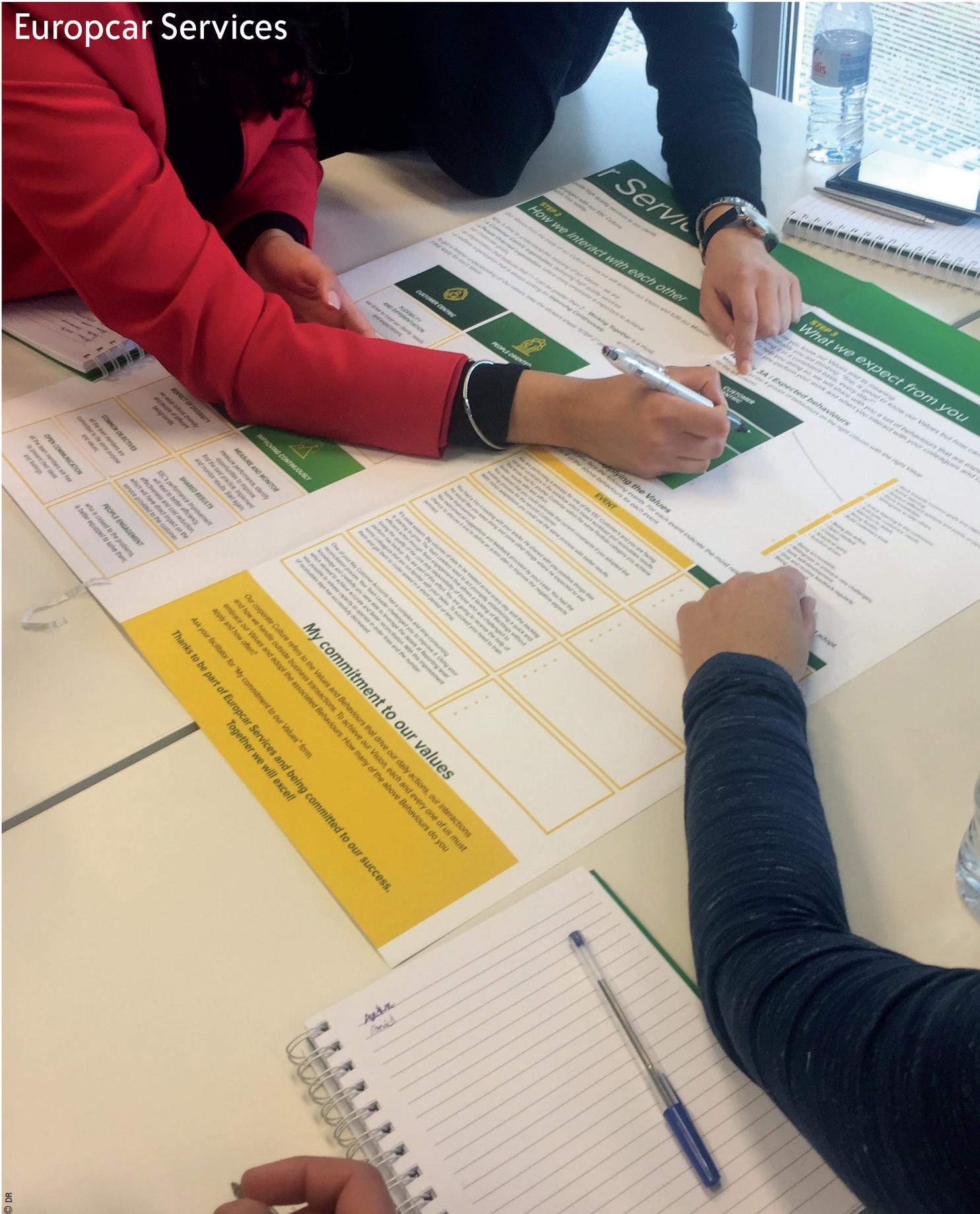


Europcar Services



© DR

Alinhar as pessoas com a cultura e os valores da empresa

A Europcar Services é uma empresa jovem, constituída por profissionais igualmente jovens. Após uma fase inicial de organização e estabilização dos processos de trabalho, para assegurar a prestação do serviço aos clientes de forma consistente, a empresa entendeu que era chegado o momento de alinhar todos os colaboradores em torno da cultura e dos valores desejados.

Texto: Mário Andrade

O alinhamento dos colaboradores com a cultura e os valores desejados da Europcar Services traduziu-se num projeto desenvolvido pela Blink Consulting. Artur Félix, 'partner' da consultora, fala de um projeto desenvolvido do topo para a base, explicando que o passo inicial foi «envolver toda a estrutura de gestão na definição dos valores da Europcar Services e do seu reflexo nos comportamentos de todos os colaboradores». O passo seguinte «passou pelo desenvolvimento de um plano de comunicação baseado numa metodologia interativa que permite que através de sessões de trabalho todos os colaboradores conheçam os valores do centro de serviços partilhados e o que se espera de cada um deles na aplicação desses mesmos valores nas tarefas do dia-a-dia», explica ainda Artur Félix.

A disseminação da cultura, dos valores e dos compor-

tamentos desejados tem sido feita através de sessões apoiadas em 'learning maps', conduzidas por 'culture ambassadors' devidamente preparados para o efeito. O facto de se utilizar uma metodologia ativa (em vez de uma abordagem expositiva) permite obter um grau superior de retenção e envolvimento.

Reconhecendo que este tipo de projetos de mudança têm uma maior adesão e são mais duradouros quando nascem no interior das organizações, a Blink Consulting teve como maior desafio o de «entender a organização e as suas pessoas, por forma a definir a abordagem e as formas de trabalho mais adequadas para a realidade da Europcar Services», assinala Artur Félix, para logo acrescentar: «O trabalho foi desenvolvido em parceria, tendo a Blink participado na condução metodológica do projeto e a Europcar Services na definição do caminho pretendido, materializado na cultura e nos valores.»

A intervenção está ainda em curso, mas tem tido, segundo o responsável da Blink Consulting, «uma grande rece-

A Europcar Services é um centro de serviços partilhados do Grupo Europcar, criado em 2014. Essencialmente financeiro, tem também duas áreas não financeiras, e poderá vir a expandir as duas atividades no futuro.

tividade». Mais: «O nível de envolvimento e implicação da equipa de gestão na definição da cultura desejada foi elevado. E a receptividade dos colaboradores que já tomaram contacto com os valores da empresa e os comportamentos associados também tem sido elevada. O processo de divulgação a toda a estrutura está no início, mas da forma cuidada como está a ser preparado a expectativa é de que seja muito bem acolhido.»

A abordagem de comunicação foi desenvolvida para responder à diversidade da organização, tendo sido testada com um grupo de colaboradores representativo, por forma a adequar a abordagem e os suportes utilizados a toda a população alvo.

A Europcar Services é um centro de serviços partilhados do Grupo Europcar, criado em 2014. Essencialmente financeiro, tem também duas áreas não financeiras, e poderá vir a expandir as suas atividades no futuro. A sua postura tem sido sempre aberta e de colaboração com a área onde opera e por isso tem recebido muitas visitas de multinacionais que pretendem investir em Portugal, e que efetivamente podem vir a ser concorrentes no que respeita ao recrutamento, por exemplo. Mas internamente considera-se que se é bom para a economia, é bom para a Europcar Services.

Vera Rodrigues (na foto ao lado), 'human resources manager' da Europcar Services, destaca o facto de terem uma equipa jovem, daí estarem «a 'aprender' inclusive a trabalhar em conjunto e a desestruturar os silos em que se

Vera Rodrigues

«Questionámo-nos sobre se os valores corporativos do grupo faziam sentido para o nosso centro de serviços partilhados...»

O que esteve na base do projeto, nomeadamente em termos de necessidades detetadas na empresa?

Nós já tínhamos os valores corporativos do grupo definidos. No entanto, sendo uma empresa tão recente, de apenas quatro anos, e sabendo que os primeiros anos foram essencialmente focados nas migrações dos processos, percebemos que apesar de divulgarmos os valores e até termos os prémios «YOU Make the Difference», os valores e os comportamentos associados não estão no ADN das nossas pessoas. Questionámo-nos sobre se os valores corporativos faziam sentido para o nosso centro de serviços partilhados, visto termos uma área de negócio diferente do 'core business' do grupo, que é a mobilidade. Decidimos então, com a ajuda da Blink Consulting, fazer um 'workshop' numa reunião de 'management', e o 'output' desse 'workshop' foi bastante interessante. Concordámos que 'customer centric' e 'working together', onde incluímos a 'open communication', são valores comuns aos do grupo, e alterámos o nome de outro valor de 'feeling valued' para 'people driven', e acrescentámos um outro que tem muito a ver com a nossa atividade, 'continuously improving'.

Que objetivos foram definidos para o projeto?

Primeiro, ajustar os valores à nossa realidade e incluir toda a equipa de 'management' na definição dos mesmos. Depois, organizar um plano de comunicação para estender a toda a empresa; e quando falamos de comunicação, não é só um 'e-mail' informativo mas sim um plano de comunicação interativo com todas as nossas pessoas. Pretendemos cimentar a nossa cultura com base nestes valores e verificar a cada dia que passa que os nossos colaboradores vivem estes valores e, inadvertidamente, têm os comportamentos a eles associados, e pretendemos ainda que esses comportamentos sejam naturais, espontâneos. Depois, é dar continuidade ao projeto. Tem de ser sempre vivido e experienciado.

Conseguem de alguma forma medir os resultados?

Neste momento não conseguimos, mas vamos tentar observar mudanças de comportamento nas nossas pessoas.

Que preocupações houve junto da equipa na preparação da intervenção da consultora?

Tivemos reuniões com a Blink Consulting no sentido primeiro de lhes dar a conhecer as nossas preocupações, aquilo que pretendíamos saber, ou seja, quais os 'outputs' que pretendíamos. Depois discutimos ideias e a Blink Consulting preparou o projeto.





Artur Félix, 'partner' da Blink Consulting, fala de um projeto desenvolvido do topo para a base, explicando que o passo inicial foi «envolver toda a estrutura de gestão na definição dos valores da Europcar Services e do seu reflexo nos comportamentos de todos os colaboradores».

trabalha, que compreensivelmente, dado o crescimento exponencial da empresa e o calendário de migrações apresentado aquando da implementação do centro de serviços partilhados, proporcionou que se trabalhasse dessa maneira». Por esta razão, estão a realizar também um programa de liderança, compromisso e crescimento.

A responsável refere vários desafios na sua função, explicando que «um centro de serviços partilhados é composto por pessoas, processos e melhoria contínua, o que conduzirá à eficiência da própria empresa». No que diz respeito às pessoas, refere: «É sempre difícil agradar a gregos e a troianos, mas estamos no caminho certo.» Já foram construídos planos de mobilidade interna e foi feita a identificação das pessoas chave e sucessores, e existem diversos benefícios à disposição dos colaboradores, eventos e ações de reconhecimento e recompensa, perspetivando-se um trabalho mais a fundo na gestão de talento, na cultura e na comunicação, utilizando mais as redes sociais do que a tradicional 'newsletter'. Outro aspeto importante tem a ver com o recrutamento, que «será sempre um desafio», conclui Vera Rodrigues. ⑤

BUSINESS TRANSFORMATION SUMMIT 2018

1.ª Confirmação

Martin Lindstrom

CUSTOMER EXPERIENCE
TRANSFORMATION

9 OUTUBRO

CENTRO DE CONGRESSOS
DE LISBOA

Save the date

SUPER EARLY BIRD
até 15 junho



BEYOND KNOWLEDGE*

MEDIA PARTNERS

Pessoal

human

Human
Resources
Portugal

RH online

RH magazine