



Top Ser Humano 2024 BOOTCAMP

Uma imersão na evolução cultural
CMPC, vivencial, humana e inclusiva.



Categoria
Organização

Modalidade
Desenvolvimento – Cultura Organizacional

Responsáveis pelo Case
Alexandra Lemos Ferraz
Anelise Manganelli Girardi Townsend
Cátia Mylius



Sumário

1. Introdução	1
2. Os Bootcamps na Evolução Cultural CMPC	5
2.1 Objetivos	5
2.2 Onde Iniciamos	6
2.3 Planejamento e Organização	8
2.4 Execução	10
3. Resultados	18
4. Conclusão	19
5. Bibliografia	20
6. Informação dos Autores	20



Sinopse

Em 2022, com o projeto de Evolução Cultural da CMPC Global, conforme se realizavam as etapas do diagnóstico em todos os países do grupo, que identificava os elementos culturais já existentes de cada local e os artefatos que necessitavam ser alterados e incluídos, ficou muito claro que precisávamos de uma segunda fase no projeto que gerasse não só a disseminação, mas também a imersão nos novos símbolos, heróis, rituais, práticas e valores que estavam sendo definidos como os esperados para a maturidade cultural que se desejava na CMPC, em todas as suas unidades fabris e comerciais.

Com este entendimento, iniciamos a construção do desenho dos Bootcamps de Evolução Cultural, contando com a expertise de especialistas de Pessoas & Organização da CMPC e a importante parceria com a McKinsey. Nosso intuito foi proporcionar uma imersão que permitisse a rápida assimilação dos elementos culturais para todos os colaboradores.

A partir dos resultados do Projeto de Cultura em outubro de 2022, iniciamos oficialmente os Bootcamps de Evolução Cultural, com as principais lideranças das unidades do Brasil, preparando-os para que fossem os facilitadores das próximas imersões da unidade de Guaíba no ano seguinte.

Um dos principais indicadores da nossa Evolução Cultural é o OEI – Índice de Excelência Operacional – que em maio de 2023 tinha um resultado de 50 pontos, ao final do primeiro período de realização das imersões, já tínhamos alcançado mais de 60% do quadro de colaboradores, com um NPS de 82%, nos mais de 70 Bootcamps realizados no segundo semestre de 2023, confirmando nossa maturidade com o resultado de OEI de maio de 2024 de mais de 50 pontos.



1. Introdução

A CMPC - Companhia Manufatureira de Papéis e Cartões é uma empresa global, com 104 anos de existência, dedicada à entrega de soluções baseadas em fibras naturais, provenientes de plantações florestais certificadas e renováveis, assim como de materiais recicláveis. Em 2009, a companhia iniciou suas atividades no Brasil, ao adquirir uma unidade industrial de celulose instalada em Guaíba, na região metropolitana de Porto Alegre (RS), com operações florestais situadas em 76 municípios do estado. A CMPC tem como propósito ***criar a fibra natural para um futuro melhor***, alicerçada por valores de *coragem, integridade, respeito e colaboração*. Tem como pilares estratégicos: sustentabilidade, crescimento e inovação, cliente, competitividade e talento. Além disso, é reconhecida pelo mercado pela qualidade dos seus processos e pela sustentabilidade das suas operações.

Nos últimos anos, diferentes ações foram realizadas pela área de Pessoas e Organização – P&O, tais como: Projeto Trilhas de Aprendizagem da Operação, Programa de Trainees, Programa *In Company* de Pós-graduação em Celulose e Papel (ABTCP), Formação de Operadores, Líder Desenvolvedor, *Onboarding*, entre outros, no sentido de conectar o propósito do colaborador com o propósito da empresa.

A CMPC tinha um desafio, evoluir a sua cultura globalmente para que a mesma alavanque a estratégia 2030 e possa nos conduzir por mais 100 anos de história. Com o intuito de disseminar nossos elementos culturais, tornando-os cada vez mais estratégicos para a empresa, buscamos entender o que era necessário para que cada um pudesse internalizar os artefatos e efetivamente vivenciar a evolução cultural, o principal desafio era qual metodologia e como fazer esse desdobramento em todos os níveis dentro da organização.



A parte teórica da nossa cultura, para novos colaboradores, é compartilhada no *onboarding* e também praticada desde o processo de atração e seleção, o que nos permite assumir, que tendemos a ter garantida uma apresentação clara da nossa cultura, contudo este processo não pode permear apenas os novos colaboradores é preciso entender e compartilhar com o legado de pessoas, que já possuem internalizada a cultura antes do diagnóstico e que terão que fazer o esforço maior de manter alguns artefatos, desaprender outros e incluir novos elementos, para que possamos evoluir de forma saudável e inclusiva, nossa cultura. E é neste momento que buscamos e avaliamos as melhores práticas e os principais métodos de transferência de conhecimentos que estão disponíveis atualmente dentro das áreas de Educação Corporativa, identificados em uma das etapas do projeto de Evolução Cultural, das empresas que realizaram movimentos de cultura, como a CMPC, em vários países.

Iniciamos testando as atividades identificadas como as melhores práticas, mas todas no formato da metodologia Bootcamp, que nos foi apresentado pela consultoria McKinsey, parceria em que investimos para ser facilitadora de todas as etapas do projeto de Cultura, nos aportando conhecimento metodológico e criação de *storytelling* para disseminação da cultura desejada, tivemos a certeza de que este investimento seria essencial para o sucesso da evolução cultural.

As etapas do diagnóstico de cultura e primeiras imersões nos mostraram a complexidade de desdobrar o entendimento de novos norteadores como propósito, manifesto e valores em, no mínimo, três idiomas, considerando a pluralidade de nacionalidades existentes nos colaboradores do Brasil, somado as características como analfabetismo e surdez. Ficou claro o grande desafio que tínhamos na



construção de uma experiência robusta e que fizesse sentido para as pessoas e para a organização.

Após vivência do grupo G50, formado por principais líderes da companhia que aportaram conhecimento, entendimento de aspectos culturais para co-criação dos artefatos a partir de grupos de “conversatórios de cultura”, com amostras de todos os tipos de colaboradores da organização, foram realizados os Bootcamps iniciais com o time de Pessoas & Organização e o time de Excelência Organizacional, que a partir destes aprendizados iniciaram os desdobramentos com lideranças e equipes.

Este modelo de vivência para imersão de uma cultura, proporciona compreensão dos conceitos, assimilação e transferência de aprendizagem facilitada, bem como aplicação em escala com garantia de melhor qualidade e assertividade na modelagem, oportunizando assim para todos a mesma experiência.

Com todos os pontos alinhados, traçamos as seguintes ambições para os Bootcamps:

- Realização de 100% dos Bootcamps, com pelo menos 60% de participação e NPS acima 70%;
- Evolução, de no mínimo 1 ponto na próxima medição de OEI;
- Evolução de no mínimo 0,10 na nota de Engajamento na próxima Pesquisa Gallup.

A proposta foi aprovada e, a partir de julho de 2023, iniciamos a execução das imersões. Começamos pela composição do plano de facilitação, produção de materiais e construção do cronograma, a fim de garantir alinhamento entre o que se queria na prática e o que era possível realizar, considerando a realidade do dia a dia das operações, disponibilidade de lideranças para facilitar e, principalmente, a experiência que queríamos que os colaboradores tivessem, precisávamos pensar em



Após realização do primeiro ciclo de Bootcamps, os colaboradores seguiram recebendo estímulos de percepção e entendimento dos elementos culturais, como: Nosso propósito que norteia a Projeto Natureza, nosso Manifesto que conecta todo o nosso trabalho com o meio ambiente e projetos com as comunidades locais, nosso programa de Reconhecimento com base nos valores e Ciclo de Desempenho baseados nos nossos Selos de Liderança.

A principal motivação para a elaboração deste case é compartilhar, o quanto o trabalho de cultura, que coloca as pessoas no centro da experiência, permite, com respeito, cuidado e clareza, construir uma trajetória de sucesso para o futuro das pessoas e da organização.

Também apresentamos o quanto é possível evoluir uma cultura e gerar engajamento, sentimento de pertencimento e confiança, envolvendo líderes e equipes inteiras em um só propósito, facilitando o alcance de melhores resultados.

2. Bootcamps de Evolução Cultural

2.1. Objetivos

A realização dos Bootcamps tem como objetivo geral realizar o desdobramento do Projeto de Evolução Cultural, a fim de garantir a disseminação e assimilação dos novos elementos culturais, bem como compreensão da Estratégia 2030 e suas iniciativas para alavancar resultados organizacionais.

Como objetivos específicos foram definidos:

- Desenvolvimento constante dos comportamentos que alavancam a cultura que nos levará para o futuro, com ampliação do resultado de OEI e evolução do engajamento;
- Ao citar a CMPC a frase propósito deve ser a primeira lembrança;



- Ao falar de certo e errado na CMPC os valores devem ser o parâmetro;
- Ao pensar em resultados na CMPC os pilares da Estratégia 2030 devem ser base para a tomada de decisão;
- Ao conviver no grupo CMPC os Selos de Liderança devem ser direcionadores para replicar comportamentos positivos e para avaliação dos comportamentos que possuem oportunidade de mudança;

Foi definido como público-alvo dos Bootcamps 2023, todos os colaboradores dos times de Pessoas & Organização e Excelência Organizacional que realizam a gestão dos indicadores de OEI e Engajamento, todas as lideranças, para que possam ser facilitadores das imersões e todos os colaboradores admitidos até 31 de dezembro. Para o ano de 2024 o conhecimento e disseminação da cultura para novos colaboradores será realizado nos onboardings e novas turmas de Bootcamps para novos líderes e colaboradores admitidos até 31 de dezembro de 2023 que não tenham realizado ano passado a sua imersão.

2.2. Onde iniciamos

Na CMPC, sempre acreditamos em desenvolvimento de pessoas e que capital humano é a chave para alcançar bons resultados. Entendemos que a evolução, o crescimento e as estratégias só são alcançados através do respeito, do cuidado e da colaboração entre as pessoas, e que pessoas engajadas, bem preparadas e com sentimento de pertencimento, sempre serão reconhecidas, multiplicarão seus conhecimentos e assim movimentarão cada "engrenagem" que move a empresa com segurança e motivação.

Desde a chegada da CMPC à fábrica de Guaíba, foi compartilhada a cultura do corporativo, com sede no Chile, e que era baseada em excelência e metodologia



Best, mas não era comum a todas as unidades e países, principalmente por boa parte do crescimento da CMPC ser inorgânico, então cada negócio adquirido carregava sua cultura e quando nenhum movimento de mudança e evolução é provocado a tendência é uma curva de adaptação muito maior do que os negócios podem sustentar.

Foi então que em determinado momento percebemos o quanto somente o projeto de evolução cultural não seria o suficiente para movimentarmos efetivamente nossa cultura, além disso, a complexidade do nosso negócio trazia desafios maiores, demandando formatar uma opção que em pouco tempo permitisse alcançar a assimilação de conceitos tão importantes como os elementos culturais.

Somos uma das principais unidades de produção do grupo, no Brasil, após a aquisição da Sack Kraft atingimos um número de mais de 2.500 colaboradores, representando desde de 2022 o segundo maior país, em volume de pessoas da CMPC, com isso temos concentrado os maiores desafios de negócios e também a maior pluralidade de personas, que já conheciam uma cultura fragmentada, mas bem internalizada pela equipe local. Após o diagnóstico sabíamos o que queríamos enquanto cultura, sabíamos o nosso propósito o quanto somos capazes de impactar o meio ambiente, as comunidades e os mercados do nosso produto, somos globais, com projetos desafiadores e uma estratégia de crescer mais e sermos referência mundial em sustentabilidade no mercado de produção de celulose.

Os desafios para 2023 e os próximos anos eram muitos, o mercado, apesar de poucas alterações por ser *commodities* se modificava, aumentava a necessidade de produzir um produto final cada vez melhor, com processos melhor estruturados, o que nos trazia a necessidade de trabalharmos em modelos de negócio que tivessem claro o propósito, os valores, os comportamentos, enfim a cultura que estabelece e

sustenta os processos necessários para fazer bem-feito, com qualidade, boas práticas, olhar inovador e transversalidade que otimizam custos e ampliam ganhos.

2.3. Planejamento e Organização

A área de P&O iniciou a construção da proposta dos Bootcamps considerando alguns benchmarkings, olhando para as necessidades do negócio CMPC e a realidade das operações. O desenho de uma imersão consistente, com experiência diferenciada começava a nascer e conforme foi sendo apresentado para a equipe de Excelência Organizacional e lideranças era enriquecido com entusiasmo e motivações.



A proposta dos Bootcamps foi apresentada aos líderes de P&O e da unidade de Guaíba e foi amplamente aprovado e apoiado no seu modelo de execução, principalmente pela proposta dos facilitadores serem os próprios líderes.

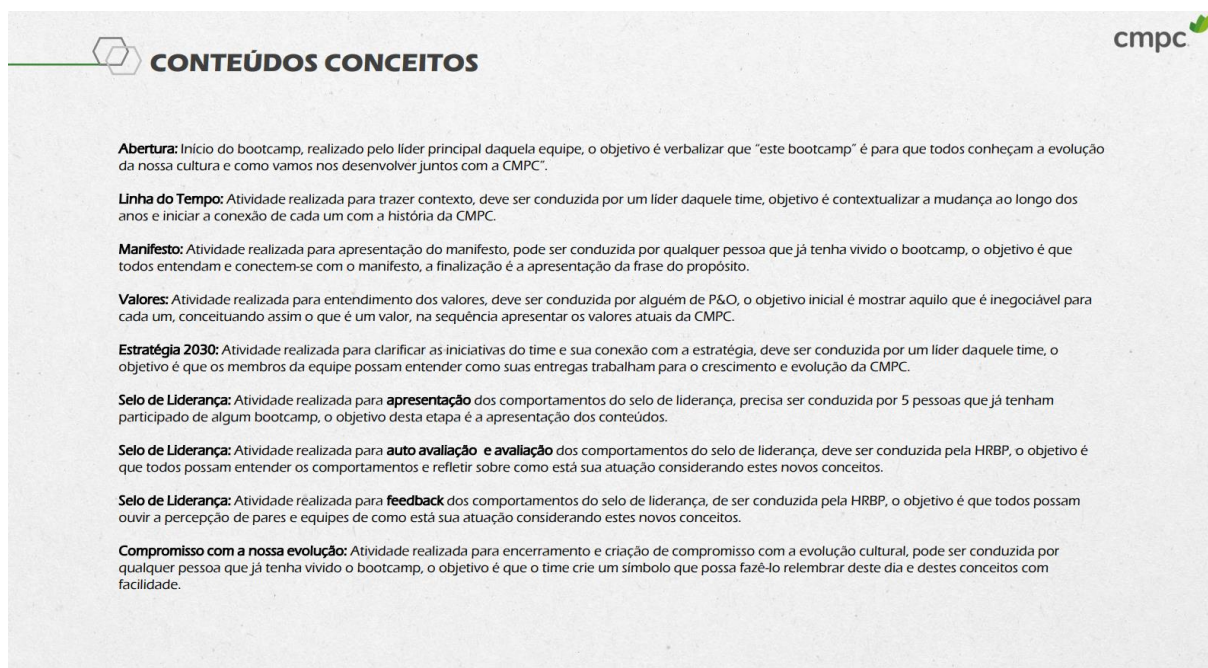
No passado quando repassávamos conhecimentos e conceitos sobre a cultura, eram todos os modelos conduzidos pelo time de Pessoas & Organização, isso implicava em não termos uma validação efetiva por parte dos colaboradores, pois era

recebido como “mais um conteúdo do RH”, na prática era um conceito muito mais explícito do que tácito, pois sabemos que quando falamos de cultura e o comunicador é uma liderança o impacto é completamente diferente.

O primeiro passo na construção dos Bootcamps foi acessar todas as ideias que foram colhidas durante os benchmarkings com empresas que viveram um projeto de evolução e/ou transformação cultural, nas etapas de Go&See do projeto de Cultura, realizados nos países do Chile, USA, Brasil e Escandinávia, e na sequência receber a expertise da McKensey na utilização da metodologia de bootcamps, adicionando experiência e conhecimento sobre a metodologia 6D no processo de aprendizagem profissional na formatação da disseminação deste nova cultura, pensando no que fazia sentido para a realidade da CMPC.

Juntamente com especialistas do negócio, líderes, profissionais das áreas de P&O e Excelência Organizacional, foi possível elaborar as primeiras ideias e protótipos do que imaginávamos que fosse o plano de facilitação dos Bootcamps.

O desenho dos conteúdos contava com a seguinte estrutura:

The image shows a document titled "CONTEÚDOS CONCEITOS" with the CMPC logo in the top right corner. The document lists several activities for bootcamps, each with a description and objective. The activities include: Abertura (Opening), Linha do Tempo (Timeline), Manifesto, Valores (Values), Estratégia 2030, Selo de Liderança (Leadership Seal) in three stages (apresentação, auto avaliação e avaliação, feedback), and Compromisso com a nossa evolução (Commitment to our evolution).

CONTEÚDOS CONCEITOS

Abertura: Início do bootcamp, realizado pelo líder principal daquela equipe, o objetivo é verbalizar que “este bootcamp” é para que todos conheçam a evolução da nossa cultura e como vamos nos desenvolver juntos com a CMPC.

Linha do Tempo: Atividade realizada para trazer contexto, deve ser conduzida por um líder daquele time, objetivo é contextualizar a mudança ao longo dos anos e iniciar a conexão de cada um com a história da CMPC.

Manifesto: Atividade realizada para apresentação do manifesto, pode ser conduzida por qualquer pessoa que já tenha vivido o bootcamp, o objetivo é que todos entendam e conectem-se com o manifesto, a finalização é a apresentação da frase do propósito.

Valores: Atividade realizada para entendimento dos valores, deve ser conduzida por alguém de P&O, o objetivo inicial é mostrar aquilo que é inegociável para cada um, conceituando assim o que é um valor, na sequência apresentar os valores atuais da CMPC.

Estratégia 2030: Atividade realizada para clarificar as iniciativas do time e sua conexão com a estratégia, deve ser conduzida por um líder daquele time, o objetivo é que os membros da equipe possam entender como suas entregas trabalham para o crescimento e evolução da CMPC.

Selo de Liderança: Atividade realizada para **apresentação** dos comportamentos do selo de liderança, precisa ser conduzida por 5 pessoas que já tenham participado de algum bootcamp, o objetivo desta etapa é a apresentação dos conteúdos.

Selo de Liderança: Atividade realizada para **auto avaliação e avaliação** dos comportamentos do selo de liderança, deve ser conduzida pela HRBP, o objetivo é que todos possam entender os comportamentos e refletir sobre como está sua atuação considerando estes novos conceitos.

Selo de Liderança: Atividade realizada para **feedback** dos comportamentos do selo de liderança, de ser conduzida pela HRBP, o objetivo é que todos possam ouvir a percepção de pares e equipes de como está sua atuação considerando estes novos conceitos.

Compromisso com a nossa evolução: Atividade realizada para encerramento e criação de compromisso com a evolução cultural, pode ser conduzida por qualquer pessoa que já tenha vivido o bootcamp, o objetivo é que o time crie um símbolo que possa fazê-lo lembrar deste dia e destes conceitos com facilidade.

Modelamos 5 composições diferentes de Bootcamps de acordo com tipos de públicos e mantivemos o modelo original completo para públicos específicos, permitindo assim a realização personalizada para cada negócio e unidade.

CONTEÚDOS COMPOSIÇÃO							
Celulosa Brasil		Boot Camp 8h Todos os colaboradores		Boot Camp 8h Colaboradores de Turno		Boot Camp 6h Estagiários	
Modulo	Duração	Modulo	Duração	Modulo	Duração	Modulo	Duração
Abertura	10 até 15min	Abertura	10 até 15min	Abertura	10 até 15min	Abertura	10 até 15min
Linha do Tempo	45 até 50min	Linha do Tempo	45 até 50min	Linha do Tempo	45 até 50min	Linha do Tempo	45 até 50min
Manifesto	45 até 50min	Manifesto	45 até 50min	Manifesto	45 até 50min	Manifesto	45 até 50min
Valores	50min até 1h	Valores	50min até 1h	Valores	50min até 1h	Valores	50min até 1h
Estratégia 2030	50min até 1h	Estratégia 2030	50min até 1h	Estratégia 2030	50min até 1h	Estratégia 2030 e Selo de Liderança	50min até 1h
Selo de Liderança - Apresentação	50min até 1h	Selo de Liderança - Apresentação	50min até 1h	Selo de Liderança - Apresentação	50min até 1h		
Selo de Liderança - Avaliação	Até 1h	Engajamento	Até 2h	Selo de Liderança - Avaliação	Até 1h		
Selo de Liderança - Feedback	Até 1h	Compromisso	Até 1h				
Compromisso	Até 1h						
Sack Kraft Brasil		Boot Camp 8h Todos os colaboradores		Boot Camp 3h Colaboradores de Turno, Estagiários e Aprendizizes		Especificidades do negócio Sack Kraft	
Modulo	Duração	Modulo	Duração	Modulo	Duração		
Abertura	10 até 15min	Abertura	10 até 15min	Abertura	10 até 15min	- Além desta composição Brasil a Sack Kraft terá bootcamp no formato de 2 dias, com os conteúdos já aplicados pelo corporativo; - Todas as áreas matriciais/administrativas acompanharão o formato Brasil pois os times são transversais; - Nesta primeira onda estagiários e aprendizizes farão o modelo de turno.	
Linha do Tempo	45 até 50min	Manifesto	45 até 50min	Manifesto	45 até 50min		
Manifesto	45 até 50min	Valores	50min até 1h	Valores	50min até 1h		
Valores	50min até 1h	Estratégia 2030 e Selo de Liderança	50min até 1h				
Estratégia 2030	50min até 1h						
Selo de Liderança - Apresentação	50min até 1h						
Selo de Liderança - Avaliação	Até 1h						
Selo de Liderança - Feedback	Até 1h						
Compromisso	Até 1h						

Com o planejamento detalhado dos formatos, a proposta foi apresentada aos principais líderes de equipes que sugeriram algumas alterações nos cronogramas e então iniciamos a realização.

2.4. Execução

O primeiro desafio foi produzir, a partir do Plano de Facilitação, o material que seria projetado e com isso validar o processo de tradução para libras, bem como a construção das apostilas para as composições de tempos diferentes e para analfabetos. Essa etapa compreendeu uma pesquisa abrangente em sites de soluções educativas, de como formular um material para pessoas que não sabiam ler e escrever, o que culminou também no entendimento de outros momentos da experiência que precisariam ser construídos de maneira a garantir a imersão e



possibilitar que todos tivessem a experiência, de forma inclusiva e não adaptada para as suas características diferenciadoras.

Consecutivamente iniciamos o detalhamento das atividades e a produção de materiais complementares e como primeira atividade, a construção da dinâmica de aquecimento que consistia em controlar diversas bolinhas de borracha arremessadas ao mesmo tempo, fazendo analogia com a quantidade de informações que fizemos gestão, ao longo de um dia por exemplo, e como podemos fazer para conseguir equilibrar, filtrar e compreender essas informações. Sequencialmente os colaboradores recebiam a abertura oficial do seu Bootcamp e eram convidados para a primeira atividade de conexão, em que conheciam a história da centenária CMPC. Através de uma linha do tempo impressa, conectavam, com a colagem de post-it, os seus momentos mais importantes, assim como os mais desafiadores e sua data de entrada na CMPC, a história do grupo, aqui algumas pessoas (alfabetizados e analfabetos) eram convidadas a não fazer os seus post-it e sim verbalizar os momentos que marcaram sua história.

A etapa seguinte teve um desafio maior pois tínhamos a apresentação do manifesto e a explicação de como foi elaborada a frase propósito, mas a atividade de conexão consistia em qualificar de 1 até 5 (como numa escala Likert) quanto cada um se conectava com as frases do vídeo manifesto e aqui algumas apostilas tiveram a mesma atividade porém ao invés de se conectar com a frase se conectavam com a imagem do vídeo que continha o significado de cada frase, essa solução foi a mais discutida e testada para validação de impacto e relevância.

O momento de apresentar os valores também possuía seus próprios desafios, pois cada um de nós, tem intrínseco o que é valor para si e facilmente misturamos e qualificamos da mesma forma, os valores da empresa, então explicar porque

determinada palavra foi considerada um valor e outra não, consistia em literalmente praticar o metologia bootcamp, vivenciar o conflito que o próprio G50 vivenciou ao definir os valores, então propusemos um cassino com jogo de cartas. Cada colaborador recebeu um conjunto com 5 cartas, sendo uma de cada naipe e um coringa, em cada carta ele poderia desenhar ou escrever 5 palavras que ele considerava como um valor, depois disso, junto com outra pessoa formava uma dupla e precisavam eleger dentre as 10 opções, apenas 5 que representassem os dois, depois disso conectar a outra dupla e novamente eleger apenas 5 que representavam o quarteto e assim sucessivamente, até formar um único grupo e eleger apenas 4 que representasse a todos. Preparar os interpretes de libras para participar da dinâmica, sendo o ponto de tradução para os colegas surdos, foi crucial para o sucesso desta atividade.

Ainda no momento de confecção de material, precisamos pensar em como seria feita a apresentação da estratégia e então definimos por projeção, com a condução do principal líder da equipe presente em cada Bootcamp. Para a apresentação dos Selos de Liderança, optamos por uma atividade com banners *roll-up* que eram armados no local do Bootcamp e os participantes podiam escolher um dos selos para iniciar. Cada selo tinha um facilitador que apresentava os comportamentos conforme os grupos circulavam, cada apresentação tinha um critério que tornava mais empolgante para os ouvintes e desafiador aos facilitadores, um tempo máximo para as falas, na média de 10 minutos.

A atividade de auto avaliação, avaliação dos demais participantes conforme comportamentos dos Selos de Liderança e feedback foi feita com adesivos de círculos em duas cores, que representavam a percepção do que poderia melhorar e do que estava presente como um comportamento desenvolvido, marcados em A4 já



impressos com as informações. Para as modalidades que possuíam o tema de Pesquisa de Engajamento, além de compartilhar os resultados também acontecia o ponto de maior resíduo emocional dos Bootcamps, a dinâmica dos reconhecimentos. Os colaboradores recebiam adesivos e *cards* com o conceito dos valores e eram convidados a reconhecer uns aos outros, entregando o *card* e colando no crachá da pessoa o adesivo do valor que ele estava utilizando para reconhecer o colega, o número de relatos que recebemos do quanto as pessoas não imaginavam ser percebidas de acordo com aquele valor e o quanto foi especial e emocionante receber os adesivos, foi incontável, mas temos uma estimativa de mais de 7.000 reconhecimentos realizados.

Por último, mas não menos importante, foi encontrar o melhor modelo para simbolicamente demonstrar como era uma evolução cultural, então optamos pela dinâmica do pingo de tinta em um vidro transparente com água, cada gota representava uma pessoa internalizando o novo, ao final, quando todos estavam com o entendimento a água havia mudado completamente de cor. Também a árvore em um banner e sem folhas, cada colega escrevia seu compromisso com a evolução cultural e colava a folha na árvore, ao final tivemos uma copa com muitas folhas e todos comprometidos com a evolução cultural, nas duas opções de encerramento o colaborador recebia um cubo de madeira, madeira essa produzida em nossas florestas, com os valores e propósito, para que pudesse sempre olhar e lembrar deste dia.

Materiais produzidos foi então que iniciamos a fase que compreendeu primeiramente a divulgação das datas, horários e locais para todos os líderes e posteriormente, o envio dos convites aos colaboradores, que precisava ser interessante a despertar desejo, considerando que convidar para participar de um

Bootcamp poderia não ser tão bem recebido, pois era uma prática ainda não conhecida, dedicamos esforços para realizar com excelência esta etapa e partimos para a realização dos Bootcamps.

A primeira turma foi realizada com os trainees e por ser um público pequeno, apenas 6 participantes, testamos todas as opções de atividades, ao longo do dia fomos entendendo a percepção deles e também registrando todos os questionamentos, para verificar possíveis ajustes. Na sequência realizamos uma turma com volume maior, em torno de 50 pessoas, mas ainda com perfil mais administrativo como os Trainees, aplicamos as atividades que entendemos alcançar melhores percepções do que estávamos compartilhando e foi nosso primeiro sucesso.

A terceira turma foi realizada com um time operacional, para nossa surpresa, tivemos o comparecimento de menos da metade dos operadores convidados, então criamos mais uma opção para tornar atrativo, uma experiência em que o próprio colaborador fazia a sua soda italiana durante o coffee break, fizemos alusão ao drink da Evolução Cultural e como a metodologia do Bootcamp indica colocamos o colaborador na situação do conflito, do não saber fazer e aprender fazendo. De forma lúdica, fazíamos analogia de que assim como a soda italiana era algo novo e aprendemos e entendemos como fazer e gostamos, a cultura também precisa ser feita, no sentido de vivida para ser assimilada e que isso, pode ser uma mudança gostosa e não necessariamente que mudar é algo incomodo como comumente é dito.



A partir da quarta turma, começamos a ter excelentes números de participação, tendo que, em determinado momento, pedir para que as pessoas não viessem e aguardassem a próxima turma. Sem precisar pedirmos, os colaboradores que participavam dos Bootcamps, começaram a falar para os demais participarem, postavam nas redes sociais, o que foi uma grata surpresa e falavam do quanto tinha sido significativa aquela experiência para suas jornadas profissionais.



Luis Azeredo Inspetor Dimensional de Caldeiraria • 1º
Técnico de Manutenção II (caldeiraria)
7 m •

Caldeiraria em peso no Bootcamp **CMPC Brasil**, uma imersão na história da empresa, conhecendo os planos estratégicos 2030, e se aprofundando nas oportunidades que estão por vir.
Segurança é uma atitude inegociável, e está inserida em todos os valores da empresa.



57

1 comentário



Parabéns

Comentar



Compartilhar



Enviar

Realizamos mais de 70 turmas de Bootcamps de julho até dezembro de 2023, em todas as turmas, de forma leve e simplificada, compartilhamos ações que demonstravam na prática a cultura que desejamos, como por exemplo ser sustentável, pedíamos de maneira divertida e lúdica, no momento de combinações da jornada daquela turma, que todos ao final devolvessem as canetas e informávamos o motivo, não podíamos ter um pilar estratégico com inúmeras iniciativas de redução de plástico e para cada turma de Bootcamp disponibilizar uma caixa de canetas, que possuem



sua composição, quase que 100% de plástico, então estávamos praticando o que escrevemos e tornando real as nossas ações feitas de acordo com o nossa fala.

Ao longo da execução das turmas, sempre que possível compartilhávamos os status e primeiras informações sobre as metas estabelecidas como alvo, com todos os líderes, que seguiam nos apoiando nas organizações, realização dos módulos como facilitadores e entusiasmo ao convidar os colaboradores.

Abaixo alguns comentários deixados nas pesquisas de NPS, que alcançaram um índice de 82% de satisfação, ao final da execução de todas as turmas de 2023.

“Neste bootcamp, me senti mais preparada para falar sobre o que fazemos na empresa, entendendo o espaço que ocupo no processo de produção, conhecendo a história, e adquirindo uma visão para o futuro dentro, e fora da empresa, me conectando com os valores da empresa.”.

“Treinamento excelente!!! Didática, material, duração, cumprimento da agenda...estava perfeito. A prática do feedback na varanda foi muito produtiva e colabora muito para o desenvolvimento da equipe. O esquema-resumo da página 27 faz tudo se conectar, trazendo sentido para quem recebe a informação. Parabéns à toda equipe do P&O!!!!”.

“A interação, o ambiente, as dinâmicas super bem pensadas e se vê a dedicação em cada detalhe. Parabens pelo evento e pela iniciativa. Entrei unma pessoa e saí outra! Muito obrigada!”.

O processo de internalização da cultura que se apresentava não terminava ali, todos assumiram compromissos com a evolução cultural e naturalmente foram se tornando embaixadores e protagonistas desse momento. Por fim outro ponto que nos surpreendeu foi a dedicação e o desejo de ser um facilitador deste processo, no início tínhamos muitos líderes que estavam resistentes em experimentar, a atuação como

facilitador de conteúdo de algum dos módulos dos Bootcamps, então fizemos agendas e detalhamos ao máximo o plano de facilitação, acrescentando informações conceituais e sugestão de falas para as primeiras conduções e tão logo percebemos estávamos fazendo escala para as participações, pois as vezes tínhamos mais facilitadores do que o necessário. Quando tínhamos algum facilitador que por algum motivo, alheio a sua vontade, não podia comparecer, facilmente tínhamos a opção de convidar outro líder e ninguém sentia desconforto por ser chamado muito próximo a execução, pois já estavam acostumados com a atuação de facilitador. Em 18 de dezembro, um dia após a conclusão de todas as turmas, todos os facilitadores de todas as cidades e estados do Brasil, que atuaram nos Bootcamps, chegaram para trabalhar e sob suas mesas havia uma caixa, toda adesivada, com as fotos de todas as turmas de Bootcamp e dentro um agradecimento pela sua dedicação e um kit para relaxar e recarregar as energias para as realizações já previstas de 2024, o que também gerou um impacto positivo e uma conexão emocional muito afetiva com a realização da atividade.



3. Resultados

Os resultados alcançados foram muito consistentes e satisfatórios, atendendo ao objetivo proposto: “realizar o desdobramento do Projeto de Evolução Cultural, a fim de garantir a disseminação e assimilação dos novos elementos culturais”.

Foram programadas a realização de 67 turmas, em virtude do volume de pessoas para garantir a satisfação e melhor experiência de todos realizamos 73 e tivemos uma aderência de 87% do público de colaboradores previsto e 100% das lideranças, totalizando mais de 500 horas de imersão, com um orçamento total de R\$290.151,85. O Valor previsto para 2024 é de R\$190.000,00.

O NPS de menor valor realizado foi de 75% e o de maior valor foi de 98%, tendo como média, nas 73 turmas, o valor de 82%, ou seja, 12 pontos percentuais a mais do que definimos como ambição de satisfação.

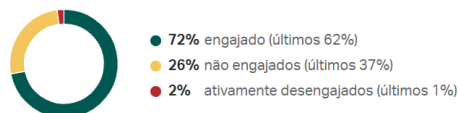
Os indicadores definidos para medir a evolução cultural foram o OEI e o Engajamento Gallup, pois o OEI - Índice de Excelência Operacional, mede, entre outros pontos, a maturidade da cultura, e a Pesquisa Gallup de Engajamento, traduz o quanto esta cultura é aderida pelos colaboradores. Em maio de 2023 o resultado de OEI foi de 50 pontos, a medição realizada em 2024 alcançou 52 pontos, ultrapassando também o estimado para a primeira medição após a realização dos Bootcamps, que era crescimento de 1 ponto.

A nota na Pesquisa de Engajamento Gallup, aplicada em outubro de 2022 foi de 3,75 (escala de 1 até 5) e o resultado da pesquisa de 2023 foi de 3,87, ou seja, um crescimento de 0,12. Considerando que a Gallup diz que “uma mudança significativa em populações superiores a 1.000 é considerada $\pm 0,10$ ”, atingimos a nossa expectativa e alcançamos uma mudança significativa no engajamento, além de manter o Índice de Engajamento em 5,00:1, o que significa dizer que: para cada 5



colaboradores engajados temos 1, ativamente desengajado, a média de mercado global, para este índice é de 1,10:1. Chegamos a ter equipes que alcançaram o resultado de 36,00:1.

Índice de engajamento ?



Existe um vínculo poderoso entre os funcionários que estão engajados em seus trabalhos e a conquista de importantes resultados empresariais.

RAZÃO DE ENGAJAMENTO

Há 36.00 funcionários engajados para cada funcionário ativamente desengajado.

36.00:1

Anterior: 62.00:1



4. Conclusão

Afirmamos que a metodologia proposta “deu certo”, conforme resultados demonstrados anteriormente, bem como percepção de líderes e demais *stakeholder* do grupo e mercado. A CMPC continua com o seu propósito claro e definido alcançando as demais metas de negócio e construindo dia a dia uma cultura saudável, forte e sólida, com a participação de todos.

Em 2024 temos a realização de mais turmas, ampliamos a participação de facilitadores, além de líderes, este ano temos alguns profissionais do nosso Talent Pool, com o intuito de cada vez mais, ter estrategicamente, todos falando e disseminando a nossa cultura.

Temos a convicção de que uma cultura pautada em valores praticados diariamente, com propósito comum a todos e direcionadores claros é capaz de alcançar grandes resultados para as organizações e quando esta cultura possui a centralidade nas pessoas, superamos desafios e alcançamos entregas incríveis, nos realizando como pessoas e profissionais, vivendo o nosso natural, construindo juntos a fibra natural para um futuro melhor.

5. Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos – Gestão Humana. Editora Atlas, 2022.

TAYLOR, Carolyn. Walking The Talk: A Cultura Através do Exemplo. Editora Labrador, 2022.

HASTINGS, Redd; MEYER, Erin. A Regra é não ter Regras: Netflix e a cultura da reinvenção. Editora Intrínseca, 2020.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi; O NOVO CÓDIGO DA CULTURA:

Vida ou morte na era exponencial; Editora Gente, 2019.

PONTOTEL; 25/03/2024; <https://www.pontotel.com.br/bootcamp/> ;

04/04/2024.

6. Informação dos Autores

Alexandra Lemos Ferraz, Gerente de HRBP, experiência de 18 anos na área de Recursos Humanos. Administradora com MBA em Gestão de Pessoas Especialização em Coaching Executivo Empresarial e estudante de Psicologia.

Anelise Manganelli Girardi Townsend, Gerente de Talentos, sólida trajetória profissional ao longo de 26 anos. Experiência como líder de RH e gestão de mudanças em projetos estratégicos de negócios ligados a M&A, Greenfield, reestruturação/reorganização, startup, BPO, RPO, entre outros.

Cátia Mylius, Analista de DHO. Graduada em Ciências Exatas: Química, Física, Biologia e Matemática, fez MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. Atuou 16 anos em Educação Corporativa e nos últimos 7 anos em Cultura Organizacional.