

**a) Apresentação / Resumo inicial / Release:**

**a.1) Informações básicas sobre a organização:**

**Razão Social:** PEUGEOT CITROEN DO BRASIL AUTOMÓVEIS LTDA

**Ramo de Atividade:** 29.10-7-01 - Fabricação de automóveis, camionetas e Utilitários

**Ano de Fundação:** 1991

**Endereço Completo:** Av. Renato Monteiro 6901, 6200 (parte), Polo Urbo Agroindustrial, Porto Real/ RJ CEP: 27570-000

**Nome/titulação do responsável pela inscrição:** Cristiana Farias/ Gerente de RH – Universidade Corporativa América Latina

**Número de empregados:** Cerca de mil e quatrocentos colaboradores no estado do Rio de Janeiro (fábrica de Porto Real) e mais de três mil quinhentos na América Latina.

**Título e Resumo do case:**

**Evoluindo na Pandemia: antifragilidade e valorização do Ser Humano fortalecem o Grupo PSA**

O case relata como conseguimos exercer a antifragilidade durante a Pandemia COVID-19, colocando a saúde dos nossos colaboradores em primeiro lugar, através de medidas preventivas e o estabelecimento de um rigoroso Protocolo de Saúde.

Com o Ser Humano no centro de todas as decisões e ações, colhemos resultados surpreendentes, pois apesar da crise, crescemos e tivemos melhores resultados do que o previsto para o negócio no primeiro semestre.

Compartilhamos nesse case informações sobre a nossa estratégia para gerenciamento da crise, baseada em seis pilares, com exemplos práticos sobre como foi possível manter a conexão entre todos, apesar do confinamento social, e como investimos no sólido desenvolvimento de competências de Líderes e equipes nesse período, além da forte aceleração da transformação digital, que antecipou o início do novo projeto “Nova era da Agilidade”.

**b) Introdução**

A Pandemia da COVID-19 impôs à humanidade uma crise sanitária inédita, com consequências econômicas e sociais de uma envergadura até então desconhecida. Esse cenário não deixa dúvidas de que o fator humano é o centro de tudo, um bem de alto valor e com alta vulnerabilidade no que toca à fragilidade que sua saúde pode apresentar frente a novas pandemias, como a que está ocorrendo durante o ano de 2020 e que tem evidenciado a necessidade de proteção do ser humano. E esta tem sido, evidente e inequivocamente, a prioridade número um do Groupe PSA no Brasil que, desde o dia 16 de março, tem direcionado ações para assegurar a saúde, bem-estar e empregabilidade dos nossos colaboradores. Nesse sentido, implementamos um Protocolo Reforçado de Medidas de Proteção, construído globalmente por nossos médicos, que vai além do que é normalmente requerido pelas diferentes autoridades sanitárias, e cujo plano de implementação está detalhado neste case.

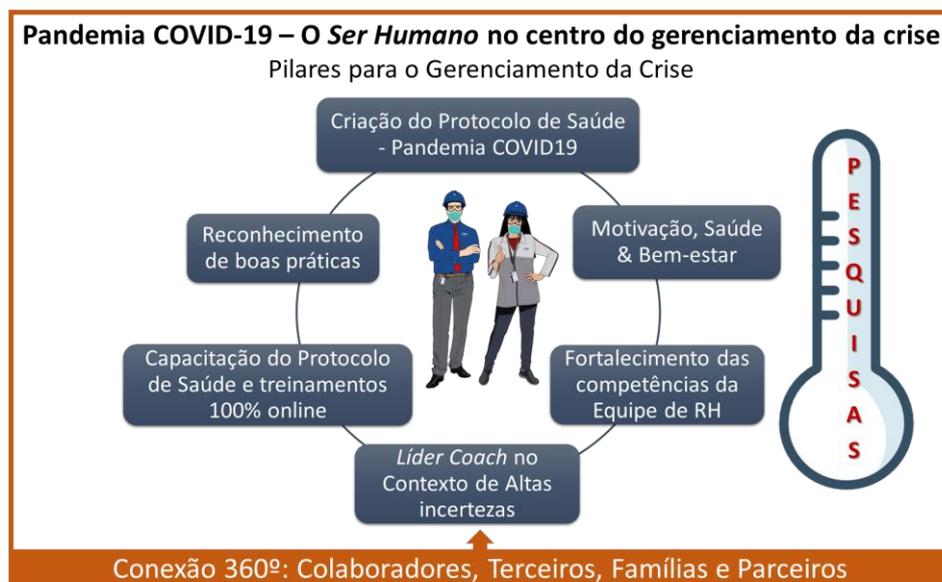
Como estratégia de gerenciamento da crise, a Direção-Geral da empresa se organizou em três comitês quotidianos, denominados “*War Rooms*” (“*salas de guerra*”, *refletindo o ambiente que vivemos na luta contra a pandemia*): *Protect*, *Business Continuity* e *Cost & Cash Reduction*, que visavam tomar, em tempo real, todas as decisões necessárias à proteção de nosso pessoal e do negócio. Os comitês tinham a liderança dos Vice-Presidentes da empresa, sendo relevante destacar neste case o “*War Room Protect*”, liderado pela VP de RH Latam, com participação de representantes das diferentes áreas e cujo foco principal era de tomar todas as medidas para a proteção dos colaboradores durante a fase da pandemia, garantindo sua saúde e bem-estar, bem como de suas famílias.

Um componente-chave das ações de gerenciamento da crise foi e tem sido uma comunicação intensa, transparente e objetiva com a liderança da empresa e com os colaboradores em geral. Isto teve origem em um processo interno de transformação cultural e digital iniciado em 2016 na América Latina e tem sido fundamental para manter a confiança de todos em torno das ações tomadas durante a pandemia. Embora as transformações culturais sejam naturalmente demoradas, boa parte do novo *mindset* da empresa, com foco no atendimento ao cliente e na geração de resultados, já está dando frutos, e isso tem sido confirmado por meio de resultados sustentáveis. Estes resultados, por sua vez, demonstram estarmos trilhando um bom caminho em relação à conexão com os nossos colaboradores, que se adaptaram e se engajaram fortemente nas mudanças requeridas no contexto do distanciamento social e do teletrabalho. Observamos aqui um verdadeiro exercício da antifrágilidade, pois, além de sustentar nossos resultados, diversos KPIs de RH e da empresa

supreendentemente melhoraram no período, apesar das adversidades causadas pela crise sanitária. Deste modo, neste case compartilhamos práticas e resultados que demonstram que a crise, ao invés de abalar profundamente a empresa, como é de se esperar em situações do tipo, nos tornou mais fortes em vários aspectos.

O ser humano é o centro de todas as ações criadas para o gerenciamento da crise e, seguindo essa premissa, trabalhamos com ações *online* inclusivas para 100% dos nossos colaboradores, considerando os efetivos, estagiários e terceiros. Vale ainda destacar a inclusão do público operacional do Estado do Rio de Janeiro (operários da linha de produção) nessas ações *online*, gerando resultados positivos e quebra de paradigmas para a equipe de RH, com a concepção de trilha de treinamento 100% *online* do Protocolo de Saúde via WhatsApp, assim como votações sindicais antes presenciais e que se tornaram online - ambas as ações com alto grau de adesão deste público operacional.

Frente a esse contexto sem precedentes, um plano de ação “360 graus” precisou ser concebido, em coerência com as premissas relatadas acima e com o objetivo de manter a conexão entre todos, apesar do contexto de confinamento social. Conforme figura abaixo, a estratégia foi baseada em seis pilares, resultando em práticas por vezes inovadoras, e que acreditamos serem relevantes para compartilhamento com a Comunidade de RH. Além destes pilares, aplicamos pesquisas para monitoramento da percepção e experiência de nossos colaboradores nesse período.



O conjunto de medidas relatadas acima confirmou a eficácia do Protocolo de Saúde criado pelo Groupe PSA, gerando resultados consistentes tanto no tocante à saúde dos nossos colaboradores quanto no aspecto financeiro do Groupe PSA, conforme dados qualitativos e quantitativos descritos neste case, especialmente no item “Resultados e Conclusão”. Além

disso, a forte aceleração digital ocorrida nesse período contribuiu para antecipação do projeto mundial da empresa chamado de “Nova Era da Agilidade”, em fase de preparação para lançamento no Brasil como plano-piloto da América Latina. Esse projeto inovador propõe o teletrabalho como forma de trabalho preferida em um futuro próximo, com uma divisão média de tempo de 70% de teletrabalho e 30% presença física nas unidades da empresa, em esquema de revezamento, para 100% de toda sua população administrativa. Essa decisão mudará permanentemente o *modus operandi* da empresa, colocando-a como uma das pioneiras no setor automotivo no Brasil a adotar este esquema de modo definitivo. O foco total no colaborador que permeia esta estratégia, ao proporcionar a todos uma melhor qualidade de vida, evitando deslocamentos ao escritório e permitindo um maior tempo com suas famílias, além de contribuir para a sustentabilidade, vem coroar esta evolução natural do foco no colaborador na pandemia, com efeitos permanentes – e, sem dúvida, nos tornará mais fortes, ainda mais do que antes da crise, como já está sendo o caso. A crise, neste sentido, serviu como um elemento catalisador de uma transformação sem precedentes, rumo a um destino que valoriza altamente o ser humano.

**c) Corpo do trabalho:**

**c.1) Criação do Protocolo de Saúde - Pandemia COVID-19**

Diante do cenário da pandemia da COVID-19, o Groupe PSA prontamente adotou medidas visando à proteção da saúde e ao bem-estar de seus colaboradores e de suas famílias, com a adoção massiva de *Home Office* para a população administrativa logo no início desta crise no Brasil, bem como com o lançamento do seu Protocolo de Saúde, aplicável a toda sua população de colaboradores e parceiros. Adicionalmente, a fábrica do Groupe PSA em Porto Real suspendeu sua produção por três meses, de março a junho, tendo retornado ao trabalho somente depois de todas as rigorosas medidas sanitárias preconizadas pela empresa terem sido implementadas. Com o avanço dessa crise, novos cuidados foram estabelecidos pelo Protocolo de Saúde, que foi sendo revisado e aprimorado, com a adoção de medidas propostas muito além do que é normalmente requerido pelas autoridades sanitárias. Esse protocolo, aliás, se tornou um documento de referência para as autoridades públicas de saúde europeias. Abaixo, exemplos de alguns comunicados distribuídos aos colaboradores, de modo simples e lúdico, tendo como base o protocolo.

**PROTÓTIPO REFORÇADO DE MEDIDAS DE PROTEÇÃO EM TODAS AS UNIDADES PARA PROTEGER OS COLABORADORES**

**ENTRADA NA UNIDADE**  
Apresente sua folha de **automonitoramento** de saúde, respeitando a distância social de 1 metro, e mantenha o bom-vivô.

**VESTIÁRIOS / ACESSO RESTRITO**  
Vestiu vestidas com suas roupas de trabalho. **Evite determinadas atividades de produção e acesso permanente aberto.**  
No entanto, o número de pessoas dentro do vestiário no mesmo tempo deve ser limitado.

**MANTENHA UMA DISTÂNCIA SEGURA**  
**Estações de trabalho**  
São tomadas medidas para garantir que seja mantido uma distância segura entre os colaboradores: modificações nos postos de trabalho, marcações no chão, etc.  
**Reuniões e Vestibulares**  
Uma em cada duas filas e mistérios serão colocados fora de serviço.  
**Selos de Reunião**  
As salas de reunião são marcadas com uma cadeira a cada duas disponíveis, o fim de manter distância e evitar ficar um colaborador de frente para o outro.  
**Distúrgio**  
Os breffings das equipes estão cancelados. Um cartaz será publicado para garantir o transferência de informações do líder da equipe.  
**Intervalo**  
Os períodos de intervalo serão escalonados para limitar aglomerações.

**MÁSCARAS E ÓCULOS SÃO OBRIGATORIOS**  
Um par de óculos de segurança será fornecido a cada colaborador, a menos que ele use óculos de grau. Cada colaborador receberá diariamente 2 máscaras faciais (mas 2 máscaras serão fornecidas dependendo do formato de transporte utilizado).  
**O uso destes EPIs é obrigatório e complementar às medidas de prevenção.**  
**LIMPEZA E DESINFECÇÃO**  
Estações de trabalho  
Uma limpeza sistemática do estações de trabalho ocorre a cada 60 minutos ou a cada troca de turno ou de usuário.  
**Capas/UEPs**  
Limpe as superfícies, micro-ondas e cafeteiras antes e após cada uso.  
**Corredor de pedestres**  
As passagens são limpas a cada 4 horas.

**MOVIMENTANDO-SE / MANTENHA DISTÂNCIA**  
Orientações e barreiras são postas em prática para garantir que a distância entre os colaboradores seja mantida. Use o corredor, o antebraço ou um objeto em vez da mão para empurrar a carteira de entrada, portas e portões. Mantenha as portas abertas sempre que possível (exceto portas corta-fogo). Preferencialmente, use as escadas, **segure o corrimão** e depois limpe as mãos.

We All Care  
Cuidado e Responsabilidade

serviocomedio@psa.com | +55 24 3208 6737 | +55 24 3208 6556

**INFORMAÇÃO CORONAVÍRUS**

**COMPARTILHAMENTO DE CARROS**  
**2 PESSOAS NO MÁXIMO**  
2 pessoas no máximo por carro: o motorista e apenas um passageiro sentado na parte traseira oposta.  
**Limpe as mãos** antes e depois de entrar.  
**Use uma máscara** sempre de segurança, preferencialmente específica de máscaras por pessoa e por dia.  
Uma janela deve ficar aberta para sempre aberto.

**RESPEITE AS MEDIDAS DE PREVENÇÃO**  
Lave as mãos regularmente, durante pelo menos 20 segundos ou, então, use álcool em gel por pelo menos 30s.  
Use luvas de uso único para tocar e tocar menos 1 metro de distância.  
Cubra o nariz ou espirro com o cotovelo ou com um lenço de papel.  
Evite o contato direto e mantenha pelo menos 1 metro de distância.  
Evite reuniões presenciais. Comunique-se sempre por Skype.

**Em caso de febre (a partir de 37,5°C):**  
• Fique em casa  
• Ligue para o seu médico  
• Informe sua herança

**Antes de voltar ao trabalho, antes em contato com o serviço de saúde ou com o seu médico se você sofre das seguintes condições:**  
• Alguns antecederem médico cardiovascular  
• Alguns casos de diabetes  
• Alguns problemas respiratórios crônicos  
• Alguns distúrbios crônicos  
• Alguns tipos de imunossupressão crônica ou câncer  
• Alguns tipos de cirurgias  
• Obesidade marcada  
• Gravidez

**CASO SINTA OS SEGUINTES SINTOMAS:**  
• Febre a partir de 37,5°C  
• Irritação na garganta  
• Cansaço, tosse  
• Forte cansaço  
• Dor de cabeça, perda do apetite e diarreia

**NÃO VA TRABALHAR, INFORME SUA HERANÇA E AVISE SEU MÉDICO**

**Protocolo de Automonitoramento (Obrigatório)**  
Todos os colaboradores devem monitorar seus sintomas de COVID-19 (febre, tosse, perda do apetite e diarreia) pelo menos 14 dias antes de voltar ao trabalho. O formulário para esse fim deve ser enviado para o seu líder de equipe.

No momento das atividades, o monitorar sua condição para autônomo com o acompanhamento de todos os sintomas de saúde pessoal, em um máximo de 14 dias de ausência em auto-isolamento. Caso contrário, deve se manter em contato com o serviço de saúde ocupacional ou com seu médico.

## Estratégia para desdobramento do Protocolo de Saúde



**Preparação de Formadores Internos:** um grupo de 15 colaboradores, composto por profissionais da área médica e representantes de cada unidade, foi qualificado para condução das *webinars* de treinamento dos colaboradores sobre o Protocolo de Saúde.

- **Patrulha da Saúde:** 54 colaboradores compõem esta patrulha, que tem como principal missão o combate à COVID-19 através da realização de auditorias e verificações constantes da aplicação dos procedimentos do Protocolo de Saúde e, quando necessário, o registro dos desvios e estabelecimento de ações corretivas imediatas.



- **Auditoria Interna:** uma equipe de auditores internos ficou dedicada ao acompanhamento das ações relacionadas à COVID-19 a fim de garantir a aplicação correta do Protocolo de Saúde e apoiar todas as unidades da empresa em sua implementação e manutenção.

Uma auditoria abrangente, realizada em abril, confirmou o maior nível de segurança e bem-



estar dos colaboradores das unidades do Groupe PSA na América Latina, que receberam a certificação de Nível 5 – o mais alto possível. As auditorias são organizadas toda vez que uma nova equipe é integrada e para cada passo no

reinício ou a cada aumento na produção.

- **APP de Automonitoramento:** para facilitar o controle obrigatório da temperatura corporal e histórico de 14 dias sem sintomas dos colaboradores, o Groupe PSA criou um aplicativo para monitoramento digital.



- **Plano de Treinamento Online para 100% da população**

Abaixo descrevemos algumas práticas relacionadas à nossa estratégia de treinamento e, nos demais tópicos detalhados nesse case, será possível compreender a sua relevância para o Groupe PSA.

### c.2) Motivação, Saúde e Bem-Estar

#### Ampliação do Home Office como principal medida de preservação da saúde

Como primeira ação de preservação da saúde e do bem-estar dos nossos colaboradores na pandemia, a modalidade de trabalho *Home Office* foi imediatamente aplicada para 100% das equipes administrativas. Essa já era uma prática adotada pela empresa no Brasil desde 2015, porém com adesão voluntária. A ampliação imediata do *Home Office* e a perspectiva de tornar-se a principal modalidade de trabalho geraram a necessidade de se compreender a percepção dos colaboradores sobre o tema, com o olhar direcionado à saúde, bem-estar e eficiência. Através de uma pesquisa global sobre teletrabalho, o Brasil obteve resultados muito positivos, com 92% dos colaboradores a favor do trabalho remoto, relatando ganhos com qualidade de vida e mais tempo ao lado da família. Os resultados do Brasil e da América Latina, aliás, foram muito superiores aos registrados pela empresa globalmente em termos de favorabilidade ao teletrabalho e dos itens a ele ligados.

### **Ações de Conexão durante o confinamento social**

Alinhada a essa temática, a equipe de RH trabalhou fortemente na identificação e realização de ações que contribuíssem com a motivação e interação dos colaboradores ao longo do isolamento social e mobilização da convivência familiar.

A **Cafeteria Virtual** foi um espaço criado para interação e publicação de *posts* espontâneos sobre temas que auxiliassem na rotina familiar. A área de RH elaborou o espaço da Cafeteria Virtual no aplicativo corporativo Yammer, fez a curadoria do conteúdo inicial e divulgou-o aos

colaboradores. A partir desse momento, todo o conteúdo foi criado espontaneamente através da interação entre eles.

Ao todo, foram publicados 58 *posts*, que geraram 2.263 visualizações de 1º de julho a 30 de agosto de 2020, resultando em “likes” e comentários sobre os temas.

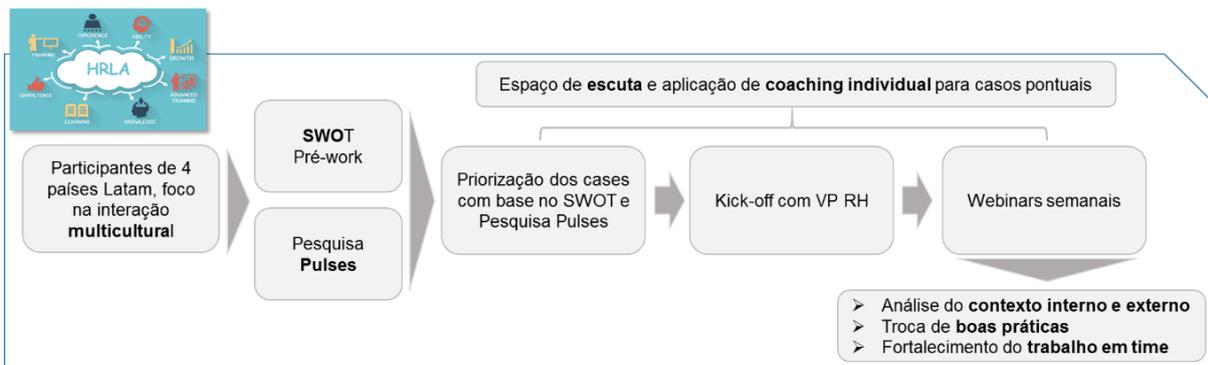


**Trilhas de Aprendizagem extensivas à família** foram ofertadas pela Universidade Corporativa da empresa através de treinamentos *online* e gratuitos, em parceria com *startups*. Conteúdos de autodesenvolvimento, liderança, inovação, idiomas, *Mindfulness* e marketing integraram essas trilhas, que foram acessadas livremente, contribuindo para o desenvolvimento de competências e aumento das chances de empregabilidade dos familiares, considerando os impactos econômicos causados pela pandemia.

### **c.3) Fortalecimento das competências da Equipe de RH**

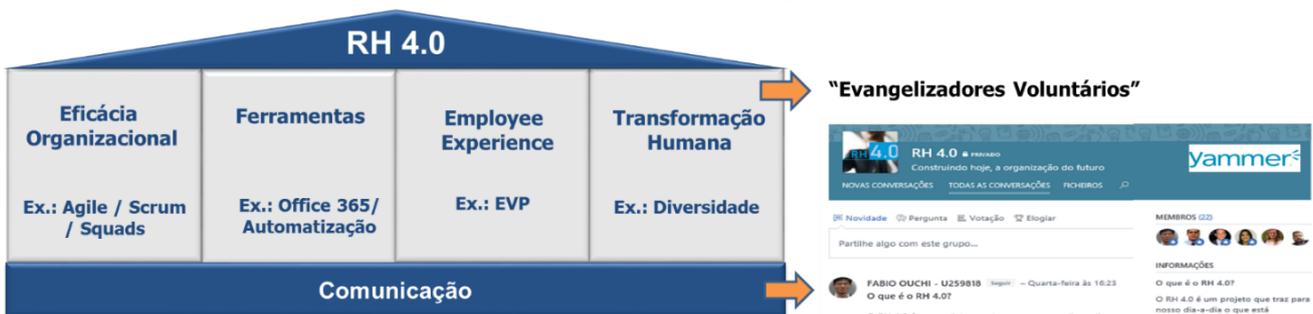
#### **Autogerenciamento e suporte aos Clientes internos para o período de Crise**

A equipe de RH foi um ponto focal na etapa de estruturação das ações de suporte ao gerenciamento da crise. Por esse motivo, um programa com encontros *online* semanais foi estruturado com consultores parceiros, visando criar um espaço para ouvir as preocupações dessa equipe e apoiar a “linha de frente de RH” para dar suporte aos clientes internos. O conteúdo fortaleceu as competências de RH para um melhor autogerenciamento no contexto de pandemia e antecipou reflexões para o plano estratégico de retomada no futuro pós-crise. Abaixo, segue um quadro resumo com as etapas e práticas aplicadas durante o programa, que resultaram na identificação e criação de um *ranking* dessas preocupações. No topo desse ranking tivemos: *Risco de aumento do Stress & Ansiedade e Incerteza quanto ao Futuro Pós-Pandemia*, que nortearam o trabalho dos consultores e equipe durante o programa e ao longo da pandemia.



### Aceleração do Programa RH 4.0

No decorrer da pandemia houve forte aceleração da transformação digital, e o Programa RH 4.0 foi lançado para contribuir com a conexão entre os colaboradores do RH, assim como para fortalecer as competências-chave para o contexto da “Nova Era da Agilidade”. O objetivo foi o de criar uma organização mais ágil e eficiente, baseada na melhoria das conexões humanas e otimização de processos. O programa contempla 100% dos colaboradores de RH e conta com voluntários, nomeados “Evangelizadores”, que estudam um tema através de publicações de mercado e acadêmicas, e o apresentam como “pílula” de conhecimento através da comunidade criada no *Yammer*, conforme figura abaixo:



#### c.4) **Líder Coach no contexto de altas incertezas**

O fortalecimento das competências dos líderes para atuarem como *Líder Coach* durante a pandemia tem sido um dos pilares da estratégia de gerenciamento de crise com foco na conexão e mobilização das equipes, colocando a saúde e o bem-estar em primeiro lugar, assim como a busca por resultados sustentáveis, contribuindo para a antifragilidade e ambidestria organizacional. Para sua implementação, a Universidade Corporativa estabeleceu parcerias com consultores do Brasil que já haviam acompanhado o projeto da Transformação Cultural do Groupe PSA, visando garantir a conexão entre o desenvolvimento de competências baseadas no *PSA Leadership Model* (conforme ilustração no item f) com o contexto de crise e incertezas decorrentes da pandemia. Seguem abaixo informações sobre o programa concebido para o Groupe PSA e que engajou todos os níveis de liderança, em diferentes *webinars*:

##### **Webinars para o Comitê Executivo formado por Presidente e VPs Latam**

- ✓ Como ser um *Líder Coach* em contexto de Altas Incertezas:
  - Temas-Chave: Inteligência Socioemocional e as cinco chaves do engajamento.
- ✓ Acessando a natureza da Mudança:
  - Temas-Chave: Ferramentas para tomada de decisão e Gestão das Polaridades.

##### **Webinars para Gestores e Líderes de Produção**

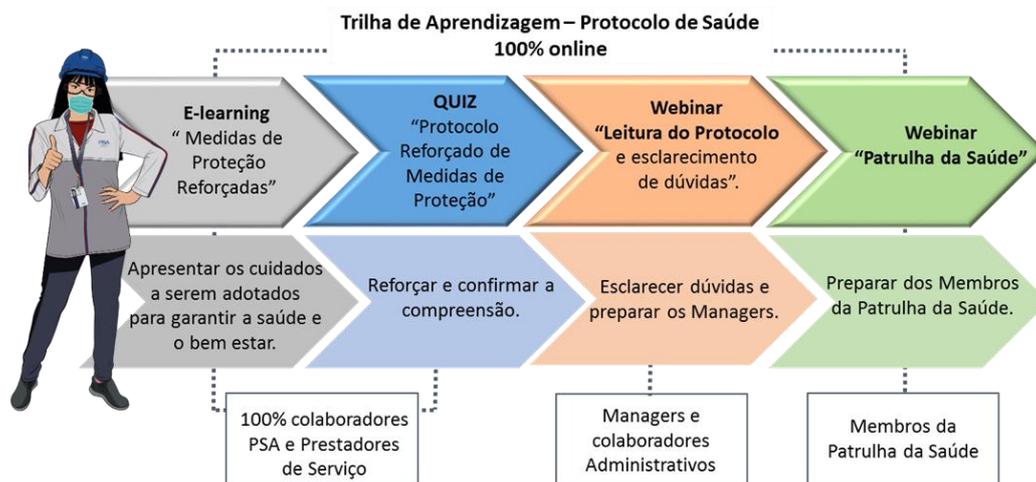
- ✓ Como ser um *Líder Coach* em contexto de Altas Incertezas
  - Cascadeamento do programa aplicado para o Comitê executivo
- ✓ *Coaching* em Grupo - *Líder Coach* x Gerenciamento de Crise

Metodologia *Coaching* em grupo aplicada a partir de casos reais, apresentados pelos participantes para a gestão de equipes no período de pandemia, possibilitando troca de boas práticas e aprendizado coletivo.

Ainda quanto ao contexto do fortalecimento do *Líder Coach*, a comunicação com o Presidente América Latina foi intensificada, com a promoção de encontros frequentes com a liderança. Estas reuniões, batizadas de LLM (*Latin America Leaders Meeting*) foram lançadas virtualmente com a frequência de cerca de 45 dias e proporcionaram um canal de comunicação extremamente elogiado pela liderança, conforme apontado em pesquisa interna pós-evento. Com cerca de uma hora de duração para apresentação e perguntas, o Presidente passou a informar, de forma rápida e objetiva, a situação da empresa e as medidas tomadas para enfrentar a crise. Nestes fóruns, mais do que no passado, inúmeras perguntas foram feitas, imediatamente respondidas pelo Presidente, gerando um sentimento de confiança sem precedentes, estimulando os gestores, que multiplicaram estas informações de forma

surpreendente para suas equipes, mostrando que o treinamento que haviam recebido os capacitou a fazer o *coaching* de forma efetiva. Nas três reuniões do tipo, conduzidas entre meados de abril e agosto, a média de satisfação geral foi de 97,1%.

### c.5) Capacitação no Protocolo de Saúde e Treinamentos 100% online



Vale destacar algumas observações relacionadas ao público-alvo:

**Mão de obra operacional:** importante quebra de paradigma quanto à oferta de treinamento para esse público, pois pela primeira vez divulgamos treinamento e QUIZ através do WhatsApp. O resultado dessa campanha foi de 100% de adesão e participação, demonstrando que todas as ações de sensibilização para o digital realizadas desde 2018 foram determinantes para obter esse resultado.

**Membros da Patrulha da Saúde:** trata-se do público citado no pilar "Protocolo de Saúde" e teve atenção diferenciada no conteúdo da trilha de aprendizagem, com foco no desenvolvimento de *expertise* para que se preparasse de maneira robusta para realizar verificações do cumprimento do protocolo, visando garantir as boas práticas e manutenção da saúde dos colaboradores.

**Gestores:** tiveram um papel estratégico no reforço do Protocolo de Saúde junto às suas equipes, assim como a sua aplicação considerando as particularidades dos processos sob sua gestão. Além disso, os gestores tiveram a oportunidade de iniciar a sensibilização para a mudança de "*mindset*" para o "Novo Normal".

**Prestadores de Serviço:** foram incluídos na estratégia de treinamento com o objetivo de garantir que todos que acessam as unidades da empresa tivessem o mesmo nível de informação, reforçando ainda mais as medidas de proteção.

A estratégia de desdobramento da Trilha de Aprendizagem trouxe como benefício a preparação de 100% dos colaboradores PSA e prestadores de serviço para a retomada das atividades nas unidades da empresa de maneira segura e resultou no reconhecimento da

Organização através do “Telefonema do Presidente”, conforme relatado no item sobre o pilar “Reconhecimento das boas práticas”.

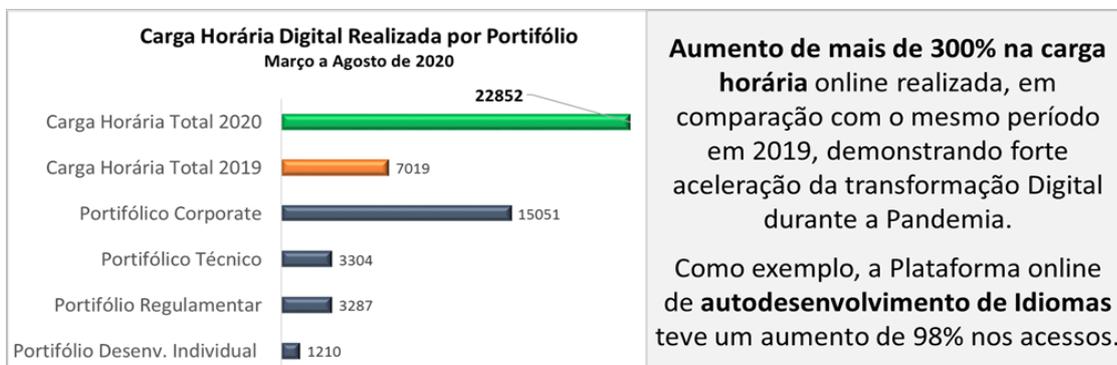
**Aceleração da oferta de Treinamento digital:**

Além das ações destacadas no item de treinamento do Protocolo de Saúde, diversos treinamentos previstos inicialmente no plano anual como “presenciais” foram transformados em ofertas digitais. Todo esse esforço teve como resultado o aumento significativo de 326% na realização de treinamentos da modalidade digital em comparação ao mesmo período de março a agosto em 2019, considerando todos os tipos de portfólios disponibilizados pela Universidade Corporativa. Vale destacar duas ações que contribuíram para essa aceleração:

- **Learning Booster:** evento realizado anualmente, onde estimula-se os colaboradores a investir, minimamente, 1 hora, para realizar um treinamento *online* e, assim, acelerar o desenvolvimento de suas competências profissionais alinhadas às prioridades do negócio. Desde 2018, estudamos alternativas para inclusão progressiva da mão de obra operacional, que não possui acesso à rede do Groupe PSA. Algumas ações implementadas nas campanhas anteriores, como óculos de realidade virtual e *games* via *smartphone* auxiliaram na Transformação Digital para essa população. Em julho de 2020, a campanha focou a aceleração do idioma inglês, aumentando o acesso à plataforma. Isso nos leva a refletir sobre os aspectos positivos da administração do tempo dos colaboradores vinculada ao *home office*.

**- Formadores Internos X Transformação Digital:**

A Universidade Corporativa conta com um grupo relevante de formadores internos e, durante a pandemia, elaborou uma cartilha com foco na preparação desse público para a transformação de treinamentos presenciais em *online*. A cartilha contém orientações para preparação de conteúdo e uso de ferramentas, de forma a atrair a atenção dos participantes e garantir a conexão entre formadores e participantes, apesar do distanciamento.



**c.6) Reconhecimento das Boas Práticas**

Desde o início da pandemia, identificamos o pilar de reconhecimento das boas práticas como uma oportunidade para potencializar os programas existentes. Em nossa região, vale citar

nesse contexto dois programas que envolvem toda a população, inclusive o Presidente do Grupo na América Latina. Abaixo, descrevemos essas práticas com exemplos de equipes que alcançaram resultados relevantes e foram reconhecidas durante a pandemia.

A ação **Telefonema-Surpresa do Presidente** é realizada através de chamada Skype com vídeo. As ações realizadas pelas equipes são analisadas pessoalmente pelo Presidente que, dentro de um critério de ruptura e contribuição ao *business*, identifica a cada 2 meses qual receberá o seu telefonema. Lançada em 2019, acumula um total de 11 ligações. No exemplo abaixo, a equipe de Recursos Humanos e parceiros de diferentes áreas da empresa foram surpreendidos com essa chamada.

**Exemplo:** *Plano de Treinamento 100% online - Protocolo Reforçado de Medidas de Proteção COVID-19*, resultando em nota máxima na auditoria (nível 5) e 3.700 colaboradores formados em um mês, incluindo a mão de obra operacional.

A **Equipe Destaque** é uma ação que reconhece o trabalho das equipes levando em conta a implementação de “melhores práticas”, “fatos marcantes” e “decisões corajosas”. As equipes são indicadas pelas Direções para o time de RH, que elabora comunicados internos, reconhecendo publicamente os colaboradores e o trabalho realizado, visando inspirar outras oportunidades de melhoria. Desde o seu início, em 2019, a Equipe Destaque reconheceu mais de 45 equipes, gerando uma experiência positiva para além do ambiente da empresa, que chega à família e redes sociais de maneira espontânea, como no exemplo ao lado.



Exemplo: *confeção e doação de Equipamento de Proteção Individual - Protetor Facial - em apoio à prevenção da COVID-19*, resultando na época em 3.400 máscaras confeccionadas e já doadas a órgãos públicos de saúde.

**c.7) Pesquisas de Monitoramento** - A aplicação de pesquisas internas desde o início da pandemia possibilitou ao Groupe PSA ter um termômetro para monitorar a experiência vivida pelos colaboradores, de forma a direcionar o Plano de Ação para o gerenciamento da crise, considerando o Ser Humano no centro da estratégia. Duas pesquisas foram utilizadas com o objetivo de observar os impactos gerais vivenciados pelos colaboradores no período e ajustar o Plano de Ação a fim de garantir a saúde e o bem-estar, conforme abaixo.

**Pesquisa Pulses – Termômetro COVID-19:** ferramenta *online* que possibilitou ao Groupe PSA verificar o clima social durante a pandemia através de quatro eixos – Adaptação, Conscientização, Percepção sobre resposta à Crise e Sentimento & Percepção.

Conforme a nuvem de palavras resultante dessa pesquisa (ao lado), foi possível identificar os temas que mais afetavam a nossa população e então neles focar a nossa atenção.



Além dos resultados específicos do Groupe PSA, a Pulses possibilitou a comparação com o mercado, sendo os nossos resultados considerados *benchmarking*, conforme ilustração mais abaixo. Durante as quatro aplicações ou “pulsos”, identificamos o aumento progressivo na avaliação do eixo “Sentimento & Percepção”, indicando uma melhora quanto aos fatores nível de ansiedade, estresse, família & pessoas próximas e visão de futuro.

**Pesquisa sobre Teletrabalho** – Conforme citado no item Motivação, Saúde & Bem-Estar, essa pesquisa interna teve o objetivo de avaliar a percepção do teletrabalho pelos colaboradores e as condições para um trabalho remoto eficiente e coletivo. Com aplicação mundial e resultados segmentados por país, os colaboradores responderam questões sobre a experiência pessoal de teletrabalho considerando: rotina, hábitos de saúde, ergonomia, estresse, ansiedade, sono e conexão de internet. Deste modo, foram obtidos os resultados sobre o percentual de colaboradores a favor do teletrabalho e o de atividades identificadas como com ele compatíveis. Os resultados detalhados constam no item abaixo.

**d) Resultados e Conclusão:**

Apresentamos abaixo os resultados complementares aos já citados no corpo deste case, visando evidenciar aspectos relevantes e positivos que comprovam a eficiência do Protocolo de Saúde, assim como da estratégia adotada pelo Groupe PSA mundialmente e no Brasil para o gerenciamento e superação da crise causada pela pandemia da COVID-19.

**Principais Resultados**

- **Não foram confirmados casos de contágio interno**, mesmo após a retomada das atividades de Produção no Estado do Rio de Janeiro.
- **Baixo número de colaboradores diagnosticados positivos para COVID19**, tendo em vista a grave situação do Brasil: 2,2% da população.
- **3% de média de absenteísmo** no retorno às atividades de Produção, indicador positivo, considerando as empresas da região Sul Fluminense.
- **Não houve licença médica por motivo psicossocial**. O Serviço de suporte social da empresa teve baixa demanda relacionada ao estresse e ansiedade durante a pandemia.
- **Nota máxima na auditoria interna** (Nível 5) do Protocolo de Saúde, para retorno às atividades nos sites da América Latina.
- **100% dos colaboradores e prestadores de serviços** capacitados no Protocolo Saúde online (5500, sendo aprox. 2000 no Estado do Rio de Janeiro).
- **Aumento em 326% dos treinamentos** na modalidade **digital** comparado ao mesmo período em 2019.
- **Aumento** no acesso à plataforma de **autodesenvolvimento de idioma**, após o evento Learning Booster.

**Resultados da pesquisa Pulses:**

| Indicadores               | Score | Comparar com o segmento: Todos<br>Amostra de 246 empresas |                  | Comparar com o segmento: Indústria<br>Amostra de 17 empresas |                   |
|---------------------------|-------|---|------------------|--|-------------------|
|                           |       | Percentil ⓘ   | Média de Mercado | Percentil ⓘ  | Média do Segmento |
| Score Termômetro COVID-19 | 4.3   | 89%   | 4.1              | 82,4%  | 4.1               |

### Resultados da pesquisa sobre Teletrabalho:

|  | Mundo | Brasil |
|--|-------|--------|
| A Favor do Teletrabalho                            | 79%   | 92%    |
| Atividade profissional compatível com Teletrabalho | 76%   | 87%    |

Além dos resultados acima, apesar de toda a complexidade econômica causada pela pandemia da COVID-19, o Groupe PSA registrou mundialmente alguns dos melhores resultados entre as grandes empresas automobilísticas na primeira e dramática metade do ano de 2020, conforme dados abaixo.



**Margem Operacional Ajustada no 1º semestre de 2020: 2,1% para o Groupe PSA como um todo e 3,7% para Divisão Automotiva; Resultado Líquido (*group share* – parte dos acionistas) de 595 milhões de euros.**

A experiência do Groupe PSA relatada neste case, somada aos resultados evidenciados, nos levam a concluir que o conjunto de práticas implementadas em curto prazo impactaram positivamente no fortalecimento das competências, e na antifrágilidade de nossos gestores e equipes para a superação da crise e adaptação a cenários cada vez mais complexos no mundo organizacional, o que certamente contribuirá para o desenvolvimento de carreira e gestão estratégica dos nossos talentos. Ressaltamos ainda o sucesso das práticas adotadas e que vêm possibilitando a conexão dos colaboradores com a cultura da empresa, apesar do distanciamento social e, por fim, o destaque da aceleração digital, que demonstrou a ambidestria organizacional através da antecipação do projeto “Nova Era da Agilidade” (NEA), que visa tornar o teletrabalho o modelo de referência no Groupe PSA, com colaboradores trabalhando remotamente, em média, 70% dos dias da semana, buscando melhorar a eficiência coletiva, individual e ambiental de todos, em linha com a ambição do Grupo em tornar a motivação e o bem-estar no trabalho uma alavanca para o desempenho corporativo. A estrutura do projeto NEA vem sendo elaborada, e os seus métodos de implementação estão sendo construídos com os nossos colaboradores, parceiros sociais e com a Liderança, além de cinco grupos de trabalho locais focados em práticas e ações 360 graus que poderão ser compartilhadas com a comunidade de RH em 2021, visando trocas sobre as lições aprendidas e melhoria contínua dos processos que colocam o Ser Humano como ponto central de nossas ações.

**f) Anexos ilustrativos:**

Seguem abaixo imagens complementares às apresentadas no corpo do case.

**Imagens do Treinamento Protocolo COVID19 via WhatsApp:**

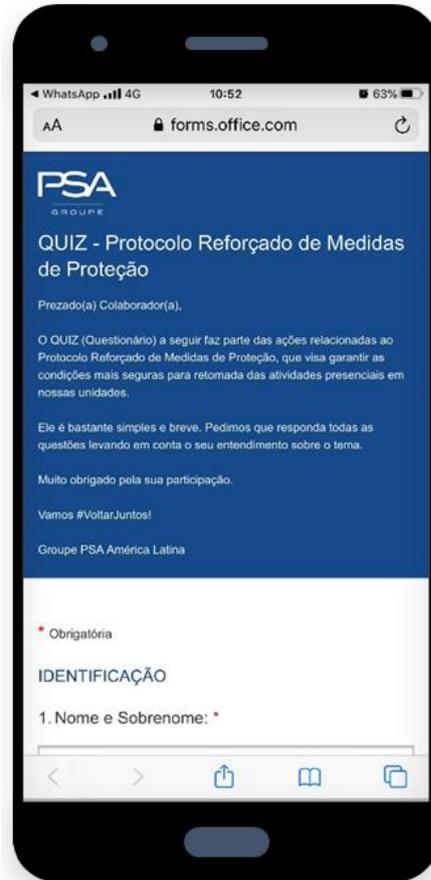
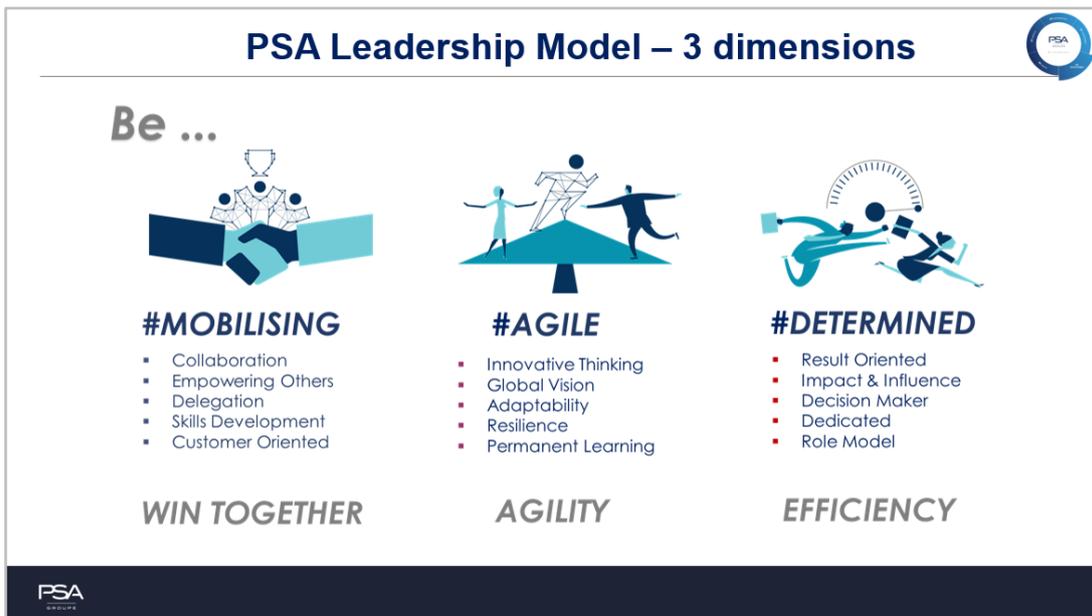


Imagem do PSA Leadership Model



Exemplo de Comunicado das práticas Equipe Destaque e Telefonema-Surpresa do Presidente:

**“EQUIPES DESTAQUE” de abril e maio recebem surpresa inesperada!**

Em junho de 2020, a Direção do Grupo PSA na América Latina lançou o programa de reconhecimento “EQUIPES DESTAQUE” e essa homenagem às Equipes que fazem a diferença ganhou mais uma ação importante: o “Telefonema Surpresa do Presidente”.

Além de reconhecer os esforços e resultados das nossas equipes, o nosso Presidente América Latina, Patricia Lucas, analisou mensalmente todas as ações realizadas pelas “EQUIPES DESTAQUE”, e, dentro de um critério de rapidez e contribuição para os nossos principais objetivos, escolheu a que mais representou o novo espírito do Grupo PSA na região!

Essa forma, dentro todas as “EQUIPES DESTAQUE” de cada mês, uma delas recebeu o “Telefonema Surpresa do Presidente”!

No último dia 26 de julho, foi realizado o primeiro telefonema para as “Equipes Destaque” de abril e maio, que realizaram as ações:

- **Abril** - Lançamento do “Project Partnership Project” no México, iniciado pela DPM - México.
- **Maio** - Campanha de #RISQUE - responsabilização de fornecedores VISTED, iniciada pela SPIL e com participação de colaboradores das Unidades SPIL, MCA, DOPM e S&S.

**Nossa ação e esforço é compartilhado com as Equipes Destaque de abril e maio e detalhamento das ações.**

O nosso Presidente agradeceu cada uma das equipes por sua dedicação, empenho e eficiência, reforçando a importância de continuarem com comportamentos alinhados aos valores do Grupo PSA e que impulsionam os nossos resultados.

“Eu sou feliz e um verdadeiro prazer ter a oportunidade de falar para as “Equipes Destaque” dos meses de abril e maio para agradecer-lhes pelo trabalho coletivo e os resultados atingidos. Estes dois exemplos são uma motivação e demonstram o poder das ações, não só do espírito, do comprometimento e da inteligência coletiva para conseguir resultados. Continuando as duas equipes a continuar em frente com estes comportamentos. Assim, juntos, vamos continuar a transformação de nossa região para ser cada dia mais forte e eficiente.”, comentou Patricia Lucas, Presidente Brasil e América Latina e Membro do Conselho Executivo do Grupo PSA.

“É sempre bom ver que nossas equipes estão sendo vistas e reconhecidas pelo histórico e níveis acima. Estamos muito orgulhosos do nível de envolvimento, ser como você caso e incentivando pela Direção e pelo nosso Presidente... por mais simples que seja, é muito positivo!” - Aléxia Furtado Duque Lopez, Engenheira de Desenvolvimento de Produto - DOPM.

“Grato surpresa inesperada. Agradeço a equipe!” - Aléxia Múlica, Gerente de Publicidade - DPMI México.

**#TransformandoJuntos**

**EQUIPE DESTAQUE PARABÉNS!**

**Confeção e doação de Equipamento de Proteção Individual - Protetor Facial - em apoio à prevenção da COVID-19**

**Indicação:** DOPM/PIBR

**Integrantes da equipe:** Charles Costa, Cleber Duizit, Robson Brandini, Carlos de Barros, Reginaldo Chagas

**Descrição da ação:** Em parceria com a Fablab da Firjan Senai de Resende, a equipe teve a iniciativa de utilizar o equipamento de impressora 3D, que estava parada em função do período de quarentena, para imprimir protetores faciais e doar aos profissionais de saúde da região, que têm sido tão usados para proteger as equipes médicas que têm contato com os pacientes.

**Resultados obtidos:** 3.400 máscaras em finalização de confecção e até o momento, e mais de 300 máscaras já doadas.

**Motivo do reconhecimento:** Fatos Marcantes

**Valores Grupo PSA:** Vencer juntos e Agilidade.

**Exemplo de convite do evento *Learning Booster*:**



## Convite

### Webinar Polyglot – GoFluent

**Objetivo:**

Para que você possa aproveitar ao máximo o seu treinamento de idioma dentro da plataforma Polyglot, teremos esta webinar com informações e dicas sobre o portal e todos os recursos disponíveis para utilização.

**Conteúdo:**

- Entenda como iniciar o treinamento
- Conheça os recursos disponíveis na plataforma
- Receba dicas de como otimizar seu aprendizado
- Tire dúvidas

**Formador:** Mara Kiefer – goFLUENT

**Ferramenta de acesso:**  Skype  
Para ingressar, utilize o link localizado no corpo do e-mail

 Para mais informações, entrar em contato com a Universidade PSA AMLAT :  
Josiane Guimarães – E588691

**Exemplo de Comunicado do Projeto “Nova Era da Agilidade”**




## Você está preparado para a Nova Era da Agilidade?

Dada a crise sanitária pela qual o mundo está passando, o Grupo PSA colocou como seu foco número 1 a saúde e o bem-estar dos colaboradores e de suas famílias. Além disso, um outro objetivo claro é a sustentabilidade da empresa frente aos novos desafios que enfrenta.

O Grupo já havia iniciado a implantação do trabalho remoto há alguns anos e, em 2019, ele havia sido adotado regular ou ocasionalmente por cerca de 18 mil colaboradores, inclusive na América Latina. Devido à atual crise sanitária, esse eixo foi acelerado e agora, um dos principais objetivos do Projeto “Nova Era da Agilidade” é o de ampliar esse escopo para todas atividades não ligadas à produção.



O projeto “Nova Era de Agilidade” visa tornar o trabalho a distância o modelo de referência de trabalho no Grupo PSA para atividades não diretamente relacionadas à produção.

A ideia é que os colaboradores possam trabalhar remotamente, em média, 70% dos dias da semana, e mantendo uma presença física regular nos outros 30% nas unidades do Grupo PSA.

Assim, este projeto busca melhorar a eficiência coletiva, individual e ambiental de todos, em linha com a ambição do Grupo em tornar a motivação e o bem-estar no trabalho uma alavanca para o desempenho corporativo.

A estrutura do projeto foi elaborada e os seus métodos de implementação estão sendo coconstruídos com os nossos colaboradores, parceiros sociais e com a liderança!

Para elaborar um projeto tão importante e complexo para o nosso futuro na América Latina, cinco grupos de trabalho foram formados, a exemplo do que foi feito na matriz, cada um deles com um tema específico:

**Grupos América Latina:**

- Linhas do Negócio, Equilíbrio entre o Físico e Digital & Espaços de Trabalho e Serviços
- Regulamentações e Regras nas Unidades e no Trabalho Remoto
- Extensão do Teletrabalho e Riscos Psicossociais
- Mudanças na Gestão & Suporte do Gestor
- Ferramentas e Infraestrutura de Informática

Esses grupos de trabalho têm como foco inicial desenvolver o projeto-piloto a ser aplicado na unidade CENESP (São Paulo) ainda este ano. O CENESP, como informado anteriormente, será o primeiro escritório da América Latina a operar neste novo conceito de trabalho.

Desta forma, além da continuação do trabalho remoto, haverá uma presença física planejada e reduzida nos espaços desta unidade, de modo que os colaboradores, se revezarão no local seguindo um pré-planejamento a ser coordenado por cada área. Os espaços no local serão reprojatados para esta nova fase do Grupo PSA para que fiquem coerentes com o Projeto NEA.

**Outras vantagens da “Nova Era da Agilidade”**

A consolidação deste novo conceito, que privilegia a prática do trabalho remoto, vai ao encontro dos três principais benefícios apontados pelos colaboradores da América Latina na Pesquisa sobre Trabalho Remoto: eliminação de tempo de deslocamento, melhor equilíbrio vida-trabalho e redução de custos.

Além desses benefícios para o colaborador, este novo conceito de trabalho terá um importante efeito positivo na sustentabilidade do planeta e está em linha com o objetivo do Grupo PSA de contribuir para uma melhor qualidade de vida para o planeta agora e para as próximas gerações. Esse processo contribuirá para uma redução contínua de nossa “pegada imobiliária” iniciada com o Plano global “Push to Pass”, juntamente com a redução de nossa “pegada de carbono”, ao reduzir substancialmente a quantidade de CO<sub>2</sub> emitida.



Fique ligado (a)! Em breve, você receberá mais informações sobre o Projeto NEA e sobre as boas práticas para o teletrabalho!

Direção de Recursos Humanos América Latina

©2020 PSA | Comunicação Interna