



Top Ser Humano 2019 Categoria Organização

Celulose Irani

Programa Supera
O jeito Irani de gerenciar competências e resultados

Responsável
Luciane Peixoto Correa

ÍNDICE

SINOPSE	5
OBJETIVOS	6
INTRODUÇÃO	7
SETE DÉCADAS DE HISTÓRIA	8
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS COMO FORMA DE DESENVOLVER E ESTIMULAR PESSOAS	9
O JEITO IRANI DE GERENCIAR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS	12
COMPETÊNCIAS	12
FORMATO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	15
METAS	16
MATRIZ DE AVALIAÇÃO	17
APLICAÇÃO DOS CICLOS	17
IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i>	19
MUDANÇAS NO PROGRAMA	20
DIVULGAÇÃO INTERNA DO PROGRAMA	20
RESULTADOS	22
CONCLUSÃO	28
BIBLIOGRAFIA	30
AUTORES	31



SINOPSE

Este trabalho diz respeito ao programa de avaliação de desempenho da Celulose Irani.

Lançado há dez anos, o Programa Supera abriga uma série de ações estruturadas para avaliação dos colaboradores com base em competências e resultados, a fim de oportunizar autoconhecimento, fortalecimento da cultura de *feedback*, identificação de talentos, reconhecimento e desenvolvimento. Seu surgimento está atrelado a uma mudança na cultura de avaliação de pessoas na Irani. Até 2009, as avaliações baseavam-se em conceitos simples (ex.: se o colaborador possuía o curso X para exercer a função Y); em 2010, os colaboradores passaram a ser avaliados por competências e resultados conforme proposta desenvolvida para o programa, que veremos adiante.

O Supera é aplicado a 100% dos colaboradores elegíveis da Irani (exceto estagiários e aprendizes), incluindo o presidente. São 2420 pessoas (75% da área operacional; 18% administrativo/comercial; e 159 líderes). Como resultado do programa, a Irani obteve uma evolução no nível de desenvolvimento dos colaboradores, crescimento do número de *feedbacks*, aumento da satisfação com a empresa reforçando um ambiente de alta performance, entre outros ganhos, como veremos nas páginas seguintes.

Palavras-chave: DESENVOLVIMENTO; COMPETÊNCIAS; AVALIAÇÃO; DESEMPENHO; RESULTADOS; *FEEDBACK*; RECONHECIMENTO; VALORIZAÇÃO.

OBJETIVOS

O objetivo macro do Programa Supera é o **desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores** da Celulose Irani a partir da avaliação de suas competências e resultados, uma vez que a empresa entende ser esse o estilo de gestão mais adequado ao seu perfil.

Ao buscar esse propósito maior, a Irani visa também a outros objetivos, igualmente importantes, que são grandes ganhos do programa de avaliação de desempenho para a companhia e seus integrantes:

- Criar a cultura da gestão do desempenho individual
- Desenvolver a cultura do *feedback*
- Estimular a produtividade
- Identificar talentos potenciais
- Reconhecer desempenhos diferenciados

O Supera visa aplicação de *feedback* a 100% dos colaboradores e proporcionar um real desenvolvimento das competências de cada um, tendo o reconhecimento financeiro como uma consequência dessa conquista.

Hoje, o resultado mais aguardado são os *inputs* que o programa oferece aos gestores e colaboradores – em especial, o quanto cada competência está evoluindo e para onde devem ser direcionados os esforços para o desenvolvimento das pessoas.

INTRODUÇÃO

É quase impossível falar sobre pessoas na Celulose Irani sem mencionar a palavra **desenvolvimento**. Quem acompanha o dia a dia da companhia entende facilmente o porquê de uma empresa, com mais de setenta anos de existência, ter em seu quadro de colaboradores um alto número de pessoas que afirmam desejar permanecer na organização por muito tempo.

Ao longo de seus 78 anos de história, a Irani profissionalizou e estruturou práticas de forma consistente, ajustando-se perfeitamente ao que é praticado pelo mercado sem perder seu jeito de ser. A avaliação de desempenho é um exemplo dessas práticas. Ao abordar competências e resultados, a ferramenta reflete fortemente a preocupação e o foco da Celulose Irani no desenvolvimento de suas equipes, que leva, naturalmente, aos resultados esperados pela companhia e ao reconhecimento de cada colaborador.

O programa de avaliação de desempenho, chamado de Supera, completa, em 2019, dez anos de existência. Ao atingir esse marco histórico, ele se consolida como um indiscutível case de sucesso para a Celulose Irani.

SETE DÉCADAS DE HISTÓRIA

Em 06 de junho de 1941, nascia no município catarinense de Campina da Anta (hoje Campina da Alegria) a primeira fábrica da Celulose Irani.

Motivados pelas dificuldades impostas pela II Guerra, que dificultava a chegada de produtos industrializados ao Brasil e atingia consideravelmente o comércio de vinhos finos, diretores de uma vinícola gaúcha decidiram investir no mercado de papel e celulose, cujas importações estavam afetadas pelo conflito na Europa. Alfredo Fedrizzi, homem de confiança da Vinícola Rio Grandense, foi, então, enviado ao Oeste de Santa Catarina a fim de conhecer fazendas para a construção de uma fábrica de papel.

Junto com seus companheiros de expedição, Fedrizzi construiu um pequeno rancho de madeira lascada nas margens do Rio da Anta, dentro da fazenda que deu nome à empresa: São João do Irani. Da chegada do pequeno grupo ao local até o início da fábrica, passaram-se poucos meses. Mas de lá para cá, muita água rolou pelo rio e muita história se fez.

Em sete décadas de existência, a Celulose Irani construiu seis unidades de negócio e dois escritórios corporativos, produzindo papel *kraft*, chapas e caixas de papelão ondulado e resinas, todos produtos recicláveis e provenientes de base florestal renovável. Está presente em quatro Estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo – nas cidades de Porto Alegre, Balneário Pinhal, Joaçaba, Vargem Bonita (Campina da Alegria), São Paulo, Indaiatuba e Santa Luiza, e encontra-se entre as principais produtoras nacionais de papel para embalagens, destacando-se na produção de *FineKraft*, um tipo de papel próprio para contato direto com alimentos. Ocupa a terceira posição no *ranking* nacional dos produtores de embalagem de PO (m2), possui sete certificações ambientais, exporta para mais de 30 países e conta com uma receita bruta de mais de 1 bilhão de reais (dados de 2018).

Com mais de 40 prêmios ambientais, a Celulose Irani foi a primeira empresa a receber o Troféu Diamante no Prêmio Catarinense de Excelência e seis vezes reconhecida pelo prêmio Fritz Muller. E o que muito orgulha uma empresa focada em pessoas: **é a quinta melhor para se trabalhar em Santa Catarina e a décima no Rio Grande do Sul no segmento Grandes Empresas do *Great Place to Work* (GPTW)**. São seus direcionadores de negócio:

Missão:

Construir relações de valor.

Visão:

Ser a melhor, a mais rentável, uma das melhores para trabalhar e estar entre as maiores empresas de papel e embalagem de papelão ondulado.

Valores:

- Em primeiro lugar, a vida

- Pessoas desafiadas e valorizadas
- Foco do Cliente
- Foco no Resultado
- Integridade
- Cordialidade
- Inovação
- Responsabilidade Social e Ambiental

Trata-se de uma empresa que cultiva oportunidades e acredita que elas começam de dentro para fora, ou seja, desde seus colaboradores que formam um time empreendedor, criativo e engajado a todos que com ela se relacionam. Uma das crenças da Irani é que seu negócio vai além de papel e embalagem. É feito, antes de tudo, por pessoas que colocam otimismo em ação para impactar a vida de outras pessoas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS COMO FORMA DE DESENVOLVER E ESTIMULAR PESSOAS

Em um contexto onde pessoas são essenciais para o negócio, na qual uma impacta na vida da outra, o cuidado com os colaboradores é uma rotina. Tem sido assim na Irani há sete décadas. A atenção àqueles que fazem a empresa está presente nos direcionadores de negócio da companhia, uma vez que *construir relações de valor* refere-se a toda a cadeia. A Irani, diariamente, cumpre sua missão de construir relações de valor com seus colaboradores.

Essa é uma característica que vem desde sempre, mas que naturalmente foi se “profissionalizando” com o tempo. Conduzidos por uma gestão atenta ao mercado e aos cenários econômicos, a Irani foi capaz de desenvolver práticas que a tornaram muito bem vista enquanto companhia, tanto pela comunidade quanto por seus colaboradores. A média de tempo de empresa na Irani é de 8,5 anos, sendo 46% do quadro com até 5 anos; 25% com até 10 anos; e 29% com mais de dez anos. Além disso, 3% do quadro possui mais de 30 anos de casa. “As pessoas permanecem por muito tempo na Irani” é uma frase frequente na fala dos colaboradores.

A Irani, de fato, deseja que seus colaboradores permaneçam na empresa e se dedica para que eles a escolham como o seu lugar para trabalhar. Há um esforço geral para que cada um se sinta parte da companhia e de seus projetos, e uma expectativa para que todos cresçam e se desenvolvam.

Para assegurar um olhar sistêmico na gestão de pessoas de todas as unidades, a Irani investe na construção de programas, projetos e atividades que ofereçam as melhores condições de trabalho, proporcionando oportunidade de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo clima organizacional. O Programa Supera é parte importante dessa estratégia. Ele surgiu da necessidade de se avaliar adequadamente os colaboradores, de forma a se obter subsídios para ações internas de retenção de talentos, desenvolvimento, aproveitamento e promoções, além de permitir o reconhecimento daqueles com performance diferenciada. O fato de outras empresas já estarem atuando com avaliação de desempenho influenciou na decisão de se estruturar um programa, mas a grande motivação foi a orientação da companhia a uma cultura de valorização e reconhecimento, focada em relações de valor com as pessoas. Tal postura está alinhada ao que propõe Bergamini (2007), quando afirma que uma avaliação de desempenho se constitui no veículo de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.

Duas premissas nortearam a implantação do Programa Supera:

- Trazer para a Irani o estilo de gerenciar com base em competências e resultados.
- Promover, acima de tudo, o desenvolvimento dos colaboradores.

A opção pelo formato competências x resultados se deu de forma natural, uma vez que a companhia já trabalhava com competências em seu programa estruturante Cresce. Sempre foi um entendimento da Irani que esse modelo de gestão ajuda e amplia a classificação dos padrões de desempenho, possibilitando uma avaliação criteriosa da qualidade da performance de cada colaborador. Esse entendimento é corroborado por Befort, Santos e Tadeucci (2012), quando afirmam que a gestão por competência tem como um dos seus objetivos ajudar os colaboradores a atingir o seu melhor desempenho profissional, por meio do desenvolvimento das competências, buscando aumentar habilidades existentes e incluir novas. *“A prática do SUPERA, através de avaliação de competência e indicadores, faz com que nós possamos melhorar nos aspectos como trabalho em equipe, desempenho, desenvolvimento, busca por resultados, entre outros. Também reconhece o esforço e compromisso no nosso trabalho. Outro ponto*

forte do programa é o fortalecimento da relação entre líder e liderado, através de feedbacks”, reforça a Analista de Controle de Qualidade Eliane Oliveira.

O desenvolvimento do Programa Supera foi baseado em *benchmarks* e teorias gerais sobre avaliação por competências (autores citados neste trabalho), sem tomar como referência uma teoria específica. Sua estruturação foi realizada internamente e envolveu desde colaboradores da área de Desenvolvimento de Pessoas (DES) da Irani até o presidente da empresa. Em termos de recursos financeiros aplicados na implantação, pode-se dizer que o valor foi bastante simbólico, uma vez que a solução foi desenvolvida utilizando os recursos de que a companhia já dispunha.

O JEITO IRANI DE GERENCIAR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS

Em 2009, formou-se um grupo de trabalho para pensar, estruturar e implantar o programa de avaliação por competências e resultados. Onze pessoas participaram, direta e indiretamente, desse processo: coordenação e analistas da área de Desenvolvimento de Pessoas (DES) da Irani e a diretoria da empresa, incluindo o Diretor Presidente na época, Péricles Pereira Druck.

A proposta do Supera era avaliar as competências dos colaboradores, cruzando essa avaliação com os resultados obtidos para se chegar, então, à performance individual. Assim, para a estruturação do programa, considerou-se quatro pontos principais:

1. O conjunto de competências atribuídas a cada grupo de colaboradores.
2. O formato para avaliação das competências.
3. As metas de cada colaborador ou equipe.
4. A matriz de avaliação do programa.

COMPETÊNCIAS

Para se definir as competências que seriam avaliadas em cada grupo de colaboradores, utilizou-se como base algumas competências consideradas nas ações do Cresce, um dos programas estruturantes da área de Desenvolvimento de Pessoas (DES) da Irani. O Cresce visa a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores, e reúne todas as ações e práticas que os auxiliam a contribuir cada vez mais com o negócio, tais como treinamentos internos, *in company*, incentivo à educação formal, desenvolvimento de lideranças e outros.

As competências do Cresce – **Liderança; Comunicação; Planejamento, Organização e Controle; Foco em Resultados; Construção de Relacionamentos; Foco do Cliente; Cultura da Qualidade; Empreendedorismo; Criatividade e Inovação** - foram incorporadas ao Programa Supera, e a elas foram acrescidas competências novas, sugeridas pela Diretoria da Irani: **Autodesenvolvimento; Trabalho em Equipe; Cumprimento de Normas e Regulamentos.**

Estas foram acrescidas após uma reflexão acerca da definição de competência, proposta por Rabaglio (2001) - “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas observadas através da entrega do indivíduo ao desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar” – e reforçado por Chiavenato (2004) ao afirmar que competência é a junção de três elementos: saber fazer (informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comportamento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho).

Dessa forma, chegou-se ao seguinte rol de competências gerais, as quais foram consideradas até 2013 (a descrição do que é esperado para cada competência encontra-se no Manual do Programa Supera no Anexo 01):

1. Liderança
2. Comunicação
3. Planejamento Organização e Controle
4. Foco em Resultados
5. Qualidade do Trabalho
6. Construção de Relacionamento
7. Foco do Cliente
8. Empreendedorismo
9. Criatividade e Inovação
10. Autodesenvolvimento
11. Trabalho em Equipe
12. Cumprimento de Normas e Regulamentos.

Essas competências foram revisadas em 2013, chegando ao formato atual:

1. Liderança
2. Comunicação
3. Planejamento Organização e Controle
4. Foco em Resultados
5. Cultura da Excelência

6. Trabalho em Equipe
7. Foco do Cliente
8. Empreendedorismo
9. Autodesenvolvimento
10. Construção de Relacionamentos
11. Inovação

Na sequência, as competências foram desmembradas conforme os grupos de colaboradores – já definidos no Programa Cresce como **Lideranças, Administrativo/Comercial e Operacional** - de forma que fizessem sentido a suas funções, uma vez que o foco da avaliação de cada pessoa deve estar alinhado com a expectativa do cargo que ocupa.

A distribuição ocorreu conforme abaixo:

1. **Lideranças:** Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores. A eles, o grupo de trabalho entendeu que cabiam todas as competências definidas para o programa Supera. Dessa forma, a avaliação dos líderes ocorre sobre as onze competências gerais do programa, descritas acima.

2. **Administrativo/Comercial:** colaboradores de áreas administrativas (tais como Desenvolvimento de Pessoas, Jurídico, Suprimentos etc) e Comercial que não ocupam cargos de lideranças (Advogado, Analista, Especialista etc). A eles, foram atribuídas sete competências:

1. Comunicação
2. Foco do Cliente
3. Foco em Resultados
4. Construção de Relacionamentos
5. Autodesenvolvimento
6. Inovação
7. Trabalho em Equipe

3. **Operacional:** colaboradores que atuam nas operações de fábrica e não possuem cargo

de liderança. A esse grupo, a equipe de trabalho destinou quatro competências:

1. Foco em Resultados
2. Cultura da Excelência
3. Trabalho em Equipe
4. Autodesenvolvimento

No Supera, as competências são avaliadas como **não desenvolvida (1); em desenvolvimento (2); desenvolvida e aplicada dentro da expectativa (3); e plenamente desenvolvida e aplicada superando as expectativas (4).**

FORMATO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Após ampla discussão sobre o formato mais adequado para a avaliação dos colaboradores, e conforme observações feitas em visitas de *benchmark* a outras empresas, o grupo de trabalho optou por formatos distintos de avaliação para cada grupo de colaboradores, conforme abaixo:

- 1. Lideranças:** avaliação no formato 360. Cada líder é avaliado pelo superior imediato, subordinados e pares, e por meio da autoavaliação.
- 2. Administrativo/Comercial:** avaliação pelo superior imediato e pares, além da autoavaliação.
- 3. Operacional:** avaliação pelo superior imediato e pela autoavaliação.

Após, partiu-se para a elaboração dos critérios de definição das redes de relacionamento para avaliação, o “quem avalia quem”. Esse item se aplica somente aos grupos Lideranças e Administrativo/Comercial, uma vez que o grupo Operacional não é avaliado pelos pares. A equipe de trabalho entendeu que a escolha deveria ser feita pelo avaliado em consenso com seu superior, considerando o grau de relacionamento, sem necessidade de serem do mesmo setor ou pertencerem ao mesmo nível hierárquico.

Para os dois grupos aos quais cabe a avaliação por pares, definiu-se:

- 1. Lideranças:** avaliadas por 3 a 6 pares e por até 10 subordinados. Quando o líder possui mais

de dez pessoas em sua equipe, a definição dos avaliadores se dá por meio de sorteio eletrônico feito pela área de Desenvolvimento de Pessoas (DES).

2. Administrativo/Comercial: avaliados por 3 a 6 pares.

METAS

Antes do Supera, a Irani trabalhava apenas com metas para o PPR (Programa de Participação dos Resultados), que eram coletivas por unidade e definidas em acordos com comitês de colaboradores e sindicatos. Para o programa, a equipe de trabalho definiu metas **individuais** para o grupo Lideranças e **coletivas** para os grupos Administrativo/Comercial e Operacional (máquina, setor ou departamento). As metas são definidas no início de cada ciclo, e os resultados são levantados no final do ciclo de avaliação para o cruzamento com as competências.

As metas, quantitativas ou qualitativas, são previamente negociadas entre os gestores e os colaboradores impactados. É um processo participativo, do qual todos os envolvidos devem tomar parte. São exemplo de metas:

Individuais: *resultado da pesquisa de clima da área e custo fixo do setor*

Coletivas: *consumo de água e 5S*

Lideranças e colaboradores são orientados a guiar-se pelas seguintes premissas para definição das metas:

- Factibilidade: o colaborador deve ser capaz de realizar a meta no período estipulado.
- Especificidade: deve estar claro para o colaborador o que precisa ser feito ou atingido.
- Mensuração: as metas devem ser passíveis de serem medidas.
- Coerência: as metas devem ser coerentes com os recursos disponíveis.

Os resultados são avaliados em **não alcançado (1); parcialmente alcançado (2); alcançado (3); superado (4)**.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO

A matriz de avaliação, onde competências e resultados são cruzados para obtenção da classificação final de desempenho, foi definida pela equipe de trabalho com quatro níveis: Área Crítica, Atenção, Suficiência, Excelência. Em 2013, a matriz foi revisada e os níveis tiveram sua nomenclatura modificada, a fim de ser auto explicativa - Suficiência foi alterada para **Objetivo** e Excelência para **Superação** – além de incluído o nível **Incentivo**, chegando-se à versão atual com cinco níveis.

Matriz de Avaliação do Programa Supera

Matriz de Avaliação do Programa Supera					
Resultados	R4	ÁREA CRÍTICA	INCENTIVO	OBJETIVO	SUPERAÇÃO
	R3	ÁREA CRÍTICA	INCENTIVO	OBJETIVO	OBJETIVO
	R2	ÁREA CRÍTICA	ATENÇÃO	INCENTIVO	INCENTIVO
	R1	ÁREA CRÍTICA	ÁREA CRÍTICA	ÁREA CRÍTICA	ÁREA CRÍTICA
		C1	C2	C3	C4
		Competências			

APLICAÇÃO DOS CICLOS

O Ciclo do Supera é anual e rodou pela primeira em 2010, logo após a estruturação do programa, e já seguiu cronograma utilizado atualmente. Em torno de 12 pessoas da área de Desenvolvimento de Pessoas (DES) participam da operacionalização do ciclo, sendo 3 direta e 9 indiretamente.

Antes do início de cada ciclo, são disparados materiais de comunicação interna, orientando os colaboradores sobre as ações. Há períodos pré-definidos para execução e realização de cada etapa. As avaliações de competências são respondidas por cada colaborador em seu local de trabalho via sistema. Todos possuem login e senha para acesso ao Portal, e são disponibilizados computadores para que todos possam fazer suas avaliações dentro do prazo.

Cronograma de aplicação da avaliação de desempenho:

QUANDO	O QUÊ	QUEM
Antes do início do ciclo	Definição das metas para o ciclo.	Lideranças, Melhoria Continua e DES
Durante o ciclo	Na metade do ciclo é realizado a primeira rodada de <i>feedback</i>	Todos os colaboradores
	Definição das Redes de Relacionamento	Lideranças, Administrativo/Comercial
	Avaliações de competências dos pares	Lideranças Administrativo/Comercial
	Avaliação de competências das lideranças	Lideranças Administrativo/Comercial Operacional
	Avaliação de competências dos subordinados	Lideranças
	Autoavaliação	Lideranças Administrativo/Comercial Operacional
Após o ciclo	Cruzamentos dos resultados da avaliação de competências e atingimentos das metas	DES
	<i>Feedbacks</i> de retorno	Lideranças
	Elaboração de PDI	Lideranças Colaboradores com média inferior a 3
	Pagamento do bônus	DES

Importante destacar que o PDI é obrigatório para os colaboradores com média inferior a 3 na avaliação de competências e contempla ações variadas de desenvolvimento. Os gestores são incentivados a refletir sobre as diversas possibilidades, não ficando restritos a treinamentos formais. O bônus corresponde a um percentual sobre o salário nominal conforme o desempenho.

- Área Crítica: 0%
- Atenção: 20%
- Incentivo: 50%
- Objetivo: 100%
- Superação: 150%

IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*

O *feedback* é parte integrante do ciclo de avaliação e sua realização é extremamente valorizada pela Irani. Em 2014, compreendendo o quanto o retorno organizado interferia na satisfação dos colaboradores e em seu desejo de pertencer, e reforçados pela premissa de Moscovici (2011), que define o *feedback* como um processo de ajuda para mudanças de comportamento à medida que fornece ao colaborador informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas e ajudando o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos, a companhia qualificou esse momento por meio da preparação dos envolvidos. A essa ação, a Irani chamou de Aquecimento para o *Feedback*.

Conduzida pela equipe de Desenvolvimento de Pessoas (DES), o Aquecimento para o *Feedback* visa preparar líderes e liderados para melhor aproveitar os momentos formais de retorno, tanto no momento de conceder o *feedback* quanto de recebe-lo. Do Supera, fazem parte dois momentos de *feedback* formal: **seis meses após o início do ciclo** e em seu **encerramento**, quando são apresentados os resultados e definidos planos de desenvolvimento. Antes desses dois momentos, acontecem as reuniões de Aquecimento. A ação é levada para 100% dos colaboradores, independente de onde estiverem, atendendo a todas as necessidades e adaptando-se à realidade de cada um.

Embora a Irani conte com esses encontros formais de *feedback*, é incentivada a realização de momentos informais de retorno, sem limitação de quantidade ou tempo. Conforme veremos mais adiante, há uma relação direta entre a prática do *feedback* e o índice de satisfação das pessoas: quanto maior a quantidade de retornos recebidos, maior é a satisfação geral dos colaboradores com a empresa. “O aquecimento e o *feedback* são importantes porque podemos nos preparar para essa conversa, onde vamos saber o que temos que melhorar e onde estamos indo bem. Saber como conversar com o líder melhora nosso dia a dia”, é a opinião do Ajudante de Produção do HFLOR Leandro Veiga.

MUDANÇAS NO PROGRAMA

O Supera passou por uma revisão em 2013, quando sofreu ajustes provenientes da experiência de aplicação dos ciclos nos anos anteriores. A revisão foi realizada internamente pela equipe de

Desenvolvimento de Pessoas (DES) e a Diretoria. Destacam-se três pontos principais dessa revisão, que teve como premissa adequar o programa para, de fato, valorizar os colaboradores que se encontram claramente em desenvolvimento:

1. Alinhamento das competências do Supera às competências do Cresce: embora tenham sido usadas para o Supera algumas competências consideradas no Cresce, outras foram acrescentadas para o programa de avaliação, como sugestão da Diretoria. Em 2013, as competências para ambos os programas foram unificadas.

2. Revisão da matriz de cruzamento, com a modificação na nomenclatura de dois níveis (Suficiência / Excelência para Objetivo / Superação) e inclusão do nível Incentivo.

3. Arredondamento das médias, conforme abaixo, para de fato valorizar quem estava “chegando lá”:

Até 2012	A partir de 2013
De 1 até 2,49 = 1	De 1 até 2,29 = 1
De 2,5 até 2,99 = 2	De 2,3 até 2,89 = 2
De 3,0 até 3,49 = 3	De 2,9 até 3,49 = 3
3,5 acima = 4	3,5 acima = 4

DIVULGAÇÃO INTERNA DO PROGRAMA

A Irani acredita que, para que o Supera atinja seus objetivos, é imprescindível que todos os colaboradores, independente de seu nível hierárquico e local de atuação, conheçam seu funcionamento e o compreendam profundamente. Assim, são realizadas ações periódicas de divulgação do programa, por meio de comunicação interna, para auxiliar no perfeito entendimento de cada etapa, do papel de cada um e da importância do Supera para os colaboradores e para a empresa como um todo. Antes do desenrolar de cada ciclo, acontece a campanha de comunicação interna do Supera. São diversas peças, tais como cartazes e banners, físicos ou online, que anunciam as etapas por vir e as ações esperadas dos envolvidos. São exemplos de peças de comunicação interna:



Nas reuniões de Aquecimento para o *Feedback*, que também são divulgadas internamente, o funcionamento do Supera é relembrado com os colaboradores, reforçando-se o que é esperado em cada etapa e qual o papel de cada um em todas elas.

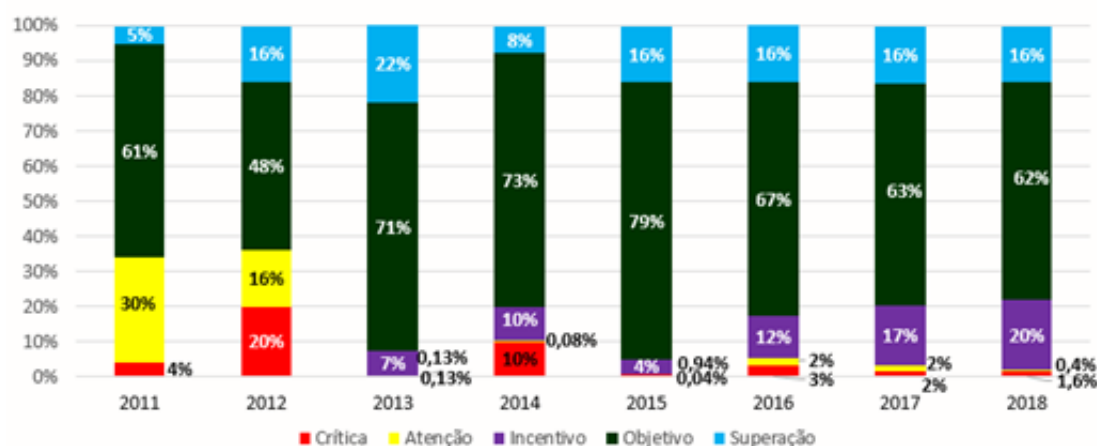
RESULTADOS

O gerenciamento dos níveis de desempenho atingidos pelos colaboradores, proporcionado pelo Supera, vem possibilitando um contínuo crescimento em todos os principais resultados institucionais da Irani, que acredita firmemente no objetivo de oportunizar o autoconhecimento e o desenvolvimento de todos. Os gráficos a seguir demonstram os resultados do programa em 2018 e a contínua evolução das competências dos colaboradores.

Níveis de desempenho:

Matriz de Avaliação do Programa Supera					
Resultados	R4	0,04% 1	0,66% 15	17,01% 386	16,35% 371
	R3	0,67% 14	1,94% 44	22,57% 512	22,74% 521
	R2	0,08% 2	0,35% 8	9,83% 223	6,92% 157
	R1	0 0	0% 0	0,40% 9	0,44% 10
		C1	C2	C3	C4
Competências					

Evolução 2010/2018 – Resultados Consolidados

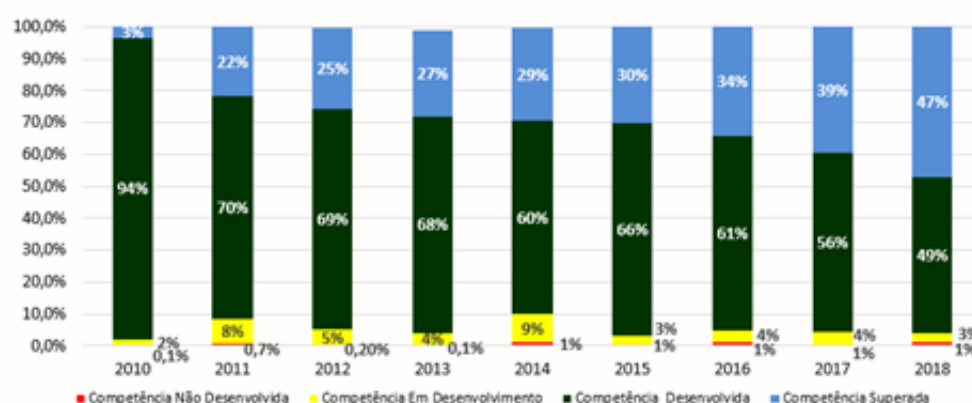


Destaca-se uma maior concentração de resultados gerais nos níveis Objetivo, Incentivo e Superação, demonstrando que os resultados têm sido alcançados.

Competências:

Também se observa uma **evolução das competências** em todos os grupos, com destaque para **trabalho em equipe** e **construção de relacionamentos**. Competências e resultados são os direcionadores para o processo de desenvolvimento dos profissionais da Irani, e os indicadores acima demonstram o quanto as equipes apresentam a performance esperada para alcançar os objetivos estratégicos. Abaixo gráfico com olhar para as competências, antes do cruzamento.

Evolução 2010/2018 – Competências



Como consequência de trabalhar o desenvolvimento das pessoas e de suas competências, o fortalecimento da cultura de *feedback*, a identificação de talentos e o reconhecimento das performances diferenciadas, as equipes estão cada vez mais alinhadas com a estratégia da empresa, o que é percebido nos indicadores institucionais abaixo relatados.

A **pesquisa de clima organizacional**, realizada pelo *Great Place to Work* (GPTW), revelou que o **índice de satisfação dos colaboradores** chegou a 74% em 2017, superando em 4% o resultado de 2015; 85% dos colaboradores consideram a Irani um **excelente local para trabalhar** e 88% sentem orgulho em contar a outras pessoas onde trabalham. Estes resultados evidenciam que o investimento contínuo no desenvolvimento e no engajamento dos colaboradores leva a uma melhora de desempenho e ao atingimento da visão da companhia.

Outro indicador relevante sobre **a satisfação e o orgulho** dos colaboradores está na percepção de 85% de que as pessoas são bem tratadas na Irani, independente de cor, religião, orientação sexual e gênero. Também se sentem respeitados quando são bem recebidos em seu ambiente de trabalho, tendo à disposição equipamentos e recursos necessários para suas atividades.

Os valores da Irani refletem o respeito e a credibilidade em todas as dimensões. A empresa tem a premissa que seus valores devem ser praticados e reforçados diariamente e percebidos pelas pessoas com quem se relacionam, dentro e fora da companhia. Por isso, **integridade no pensar, agir e se relacionar** é a diretriz de todos os comportamentos e relacionamentos. Os colaboradores referenciam que os líderes evitam favoritismo entre unidades/áreas, dão autonomia e reconhecem erros como parte do trabalho, o que se deve aos resultados do Supera e aos planos de ações decorrentes das iniciativas de melhoria no clima, sensibilizando os líderes para sua responsabilidade na transformação do ambiente, a fim de que possam desenvolver competências que fortaleçam as relações de respeito e confiança.

A Pesquisa de Clima também aponta que, para 80% da equipe, a **oportunidade de crescer e se desenvolver** é um dos principais **motivos de permanência na empresa**. 85% dos colaboradores afirmam ter desejo de permanecer e trabalhar na Irani por muito tempo, 84% reforçam seu orgulho de pertencer e 83% atribuem um sentido especial ao seu trabalho. Essa expectativa se confirma no dia a dia: o **tempo médio de casa** de 8,5 anos, seguido de uma parcela de colaboradores com mais de 30 anos de empresa, evidencia não apenas a construção de carreiras na companhia, mas também a perpetuação e o fortalecimento da cultura institucional.

Outro motivo que impacta nesta permanência é a percepção de 76% dos colaboradores de que a empresa **proporciona equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**. Segundo o artigo do site *Como transformar sua empresa num excelente lugar para trabalhar*, publicado no Catho Online, "a possibilidade de conciliar trabalho e outras esferas da vida, sem que o tempo dedicado a um deles se sobreponha por demais em relação aos outros, permite criar uma identificação dos profissionais com os valores e os objetivos organizacionais." Quando uma empresa consegue isso, aumenta o orgulho dos profissionais em relação ao lugar onde trabalham e todos saem ganhando, sendo que a satisfação do funcionário e sua felicidade influenciam diretamente na estabilidade profissional e na fidelidade que ele tem para com a empresa em que trabalha.

Destaca-se ainda a **política de aproveitamento interno** como forma de oferecer aos colaboradores a oportunidade de se desenvolverem internamente e progredir em suas carreiras. Sempre que é aberta uma nova vaga, o recrutamento interno é a primeira opção. Recrutamentos mistos ou externos somente são abertos em casos específicos, que requerem experiência e conhecimento diferenciados. Os processos são conduzidos com transparência de informação e critérios claros de seleção, acessíveis a todos por diferentes canais de comunicação interna, promovendo um ambiente sadio e de satisfação entre as equipes. Também são, cada vez mais, explicados os motivos das promoções, com *feedbacks* claros e transparentes a todos os participantes (promovidos ou não), e aplicada uma avaliação ao término do processo, com o objetivo de identificar o grau de satisfação dos participantes em relação a ele e às oportunidades de aprimoramento. Esta prática tem apresentado bons índices, com o aumento do interesse dos profissionais em se candidatar às vagas internas, reforçando o desenvolvimento de carreiras. 59% das vagas de 2018 foram fechadas com recrutamentos internos, sendo também expressivo o número de promoções nos últimos anos. E esta política se torna de grande relevância quando da necessidade de novas lideranças para os desafios. É fato que, nos últimos anos, a maioria dos líderes atuais da companhia são oriundos do quadro interno, tendo sido identificados, desenvolvidos e promovidos para ocuparem posições estratégicas na Irani.

Se a retenção e desenvolvimento de talentos apresenta bons resultados, o **índice de rotatividade** estável nos últimos anos complementa o cenário favorável. “Em empresas que possuem índices altos de satisfação, o *turnover* é muito menor. Isso é fato”, diz Andrea Veras, Diretora do GPTW, no artigo *Como transformar sua empresa em um excelente lugar para trabalhar*.

A fim de proporcionar este ambiente de trabalho estimulante e motivador, a empresa oferece **ações e programas institucionais de desenvolvimento**, principalmente por meio do programa estruturante Cresce, que prepara os colaboradores para entregas e resultados de excelência, fortalecendo a maneira com que lidam com os desafios do negócio e do mercado. Além de investir mais de R\$ 1,1 milhão em educação e capacitação anualmente, a Irani instituiu políticas de incentivo à educação e ao desenvolvimento de competências, oferecendo um processo de aprendizagem contemporâneo e dinâmico. Entre as principais ações estão:

Educação Corporativa	Tem o objetivo de fortalecer a cultura de aprendizagem e oferecer melhores soluções, promovendo um ambiente estimulante para equipes de alta performance. Nesse sentido, atribuíram um novo significado para os seus métodos de aprendizagem a partir do desenvolvimento estruturado da Educação Corporativa com três escolas internas: ITec (técnica), DNA (cultura) e LIDERA (liderança e protagonismo).
Incentivo à educação formal	Política que incentiva a educação formal dos colaboradores por meio de cursos técnicos, idiomas, graduação e especializações. O colaborador é incentivado a desenvolver internamente os seus trabalhos de pesquisa.
Treinamentos internos, cursos externos e <i>in company</i>	Incentivo e subsídio da participação de colaboradores em cursos e eventos externos, oportunizando a realização de capacitações <i>in company</i> e o desenvolvimento de treinamentos internos, a Irani oferece oportunidades de capacitação personalizada aos desafios comuns e desenvolvimento de competências. Entre eles, destaca-se Disseminação da Estratégia (Ciclo 2015-2025) , treinamento lúdico e dinâmico sobre o Planejamento Estratégico para o ciclo 2015-2025 e a aplicação deste por um grupo de facilitadores internos com o objetivo de que todos os colaboradores compreendessem a importância do seu trabalho no contexto geral da Empresa, visando motivá-los a contribuir na busca dos objetivos comuns da Companhia.
Biblioteca Elida de Castro e Freitas Druck	A fim de estimular o hábito da leitura e aprendizado contínuo, a Irani possui duas bibliotecas desenvolvidas a partir de uma parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), uma em Vargem Bonita e outra em Porto Alegre (RS). As unidades que não possuem estrutura física da Biblioteca recebem ações itinerantes e/ou possuem um pequeno espaço denominado Cantinho da Leitura.

Estas ações de desenvolvimento, principalmente das lideranças, também impactaram, ao longo dos anos, em um aumento na quantidade e na qualidade das conversas de *feedback*, com maior preparação para o momento, além de líderes mais capacitados a exercer suas competências de gestão. De acordo com Nelson (2014), pedir a opinião de um colaborador, envolvê-lo na tomada de decisão e orientá-lo em sua carreira também são formas de manifestar o reconhecimento de sua importância para a companhia. A GPTW reforça a importância direta que esta prática tem com a satisfação das pessoas, como é possível ver abaixo:



Para o alcance das metas planejadas, é fundamental que os colaboradores saibam para onde ir. Ou seja, precisam conhecer e, mais do que isso, absorver a missão de onde trabalham a partir da

compreensão do que ela espera de seus colaboradores. Na Irani, 86% dos colaboradores afirmam **conhecer os objetivos institucionais** e **91%, os objetivos da área**, e **entendem como estes contribuem para o alcance das metas e objetivos da empresa**, possibilitando a obtenção de resultados institucionais cada vez melhores e o alcance de resultados dos colaboradores e da empresa. O que se torna desafiador é construir um clima propício para que as pessoas criem vínculos, gerando engajamento e comprometimento. Nesse processo, é preciso entender que as pessoas, apesar de racionalidade e competências técnicas, são sensibilizadas por emoções e não irão se mobilizar sem ter a clareza de seus objetivos ou sentirem-se parte dela. “Engajar implica ter pessoas mobilizadas em prol da realização de uma causa, para que voluntariamente dediquem seus esforços” (DUTRA, 2014).

Empresas consideradas um excelente lugar para trabalhar costumam atrair e reter mais talentos, além de possuírem **melhores resultados no mercado**. Segundo pesquisa, elas são, em média, 70% mais rentáveis e 86% mais produtivas que suas concorrentes. Isso se constitui em ainda mais resultados positivos na Irani, que apresentou, em 2018, desempenho econômico financeiro bastante superior ao ano anterior, com evolução média de 9,2% nos últimos 10 anos em sua Receita Líquida e crescimento médio anual de 11,9% em seu EBITDA. O papel vital dos colaboradores para a geração de riqueza, a transformação e a inovação também é destacado por Barbieri (2014), quando afirma que pessoas talentosas e desenvolvidas se tornam um diferencial competitivo e fazem a diferença no gerenciamento e nas operações de um negócio, contribuindo de forma relevante para questões como qualidade, produtividade, lucro, rentabilidade, inovação em gestão e inovação tecnológica.

Segundo Mósca (2014), é preciso criar uma cultura de aprendizagem, motivadora e colaborativa, além de desenvolver programas de gestão de carreira para a retenção de profissionais, fazendo-se sentirem-se úteis e participantes do crescimento e dos resultados da organização. O investimento em pessoas, principalmente, é o que torna uma empresa um excelente lugar para se trabalhar. As melhores empresas já descobriram que, se investem em pessoas, o resultado volta em negócios.

Todos esses resultados demonstram como e quanto a Celulose Irani vem obtendo sucesso na utilização do Programa Supera para fortalecer suas equipes, propiciando instrumentos que auxiliam a promoção do alinhamento estratégico entre todos, e gerando grandes resultados institucionais.

CONCLUSÃO

Desafiar e valorizar pessoas faz parte do DNA da Irani. Para isso, a empresa busca criar as condições necessárias para que os colaboradores realizem o máximo de seu potencial. O Supera é parte relevante e significativa desse propósito, como se pode observar nas páginas anteriores.

Para a Irani, o Supera é um case de sucesso. Além de seus resultados mensuráveis, ele agrega outros indicadores, que indicam seu papel de relevância no desenvolvimento dos colaboradores. Entre eles, destaca-se a sustentabilidade do programa, que representa 0,73% do faturamento líquido da Irani. Mesmo quando há alterações significativas de cenário ou de mercado, a empresa nunca deixou de investir no Supera. *“O valor investido no programa, ao longo desses dez anos, independe dos movimentos da empresa e das mudanças de cenário interno e externo. O Supera não esmorece”*, garante a Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento Luciane Correa.

Outro ponto a se destacar é a evolução do comportamento dos colaboradores em relação ao Supera, que hoje é compreendido como uma importante ferramenta de gestão. A área de Desenvolvimento de Pessoas (DES) identifica claramente que há um avanço na conscientização de cada um no momento da avaliação, e uma compreensão de que é necessário ter justificativas para dar uma ou outra resposta. Em especial por parte das lideranças, percebe-se que há uma preocupação em de fato se preparar para o programa. Hoje todos os colaboradores da Irani contam com o Supera. *“Ele nos instiga a buscar conhecimento e melhorar nosso desenvolvimento. As metas que são criadas a cada ciclo melhoram o trabalho em equipe e todos trabalham em busca dos resultados”*, diz o Especialista em TI Gilson Thibes.

Pensando no futuro, a Irani sustenta seu programa de desenvolvimento e planeja melhorias. Com a implementação do SAP – *Success Factors*, em 2019, será feita nova revisão nas competências e nos critérios de avaliação, a fim de ajustar o modelo atual por meio da utilização de uma plataforma referência no mercado. As reestruturações buscam aprimorar a experiência dos colaboradores e proporcionar uma utilização ainda mais assertiva de seus *inputs* para ações internas, para que o desenvolvimento dos colaboradores seja incrementado, proporcionando ainda mais oportunidades a cada um, a fim de que possam crescer e desejar sempre fazer parte da Celulose Irani.

Os resultados financeiros e de gestão, apresentados acima, aliados à promoção de práticas de disseminação dos valores da companhia, assim como os prêmios e distinções recebidos, comprovam que, ao reconhecer suas equipes, a Celulose Irani se torna cada vez mais forte e perpetua sua cultura organizacional. Orgulho, pertencimento e valorização compõem a realidade de quem trabalha na Irani, contribuindo para a obtenção de resultados institucionais excelentes, e consolidando a empresa como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar no país.

BIBLIOGRAFIA

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BELFORD, Rhecyelle Mota; SANTOS, Ediana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento**. Revista UNI, Imperatriz, ano 2, n. 2, p. 39-53, jan./ jul. 2012.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão das pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

MÓSCA, Hugo Motta Bcêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio, Augusto Pereira. Org.: Andrea Ramal. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1 edição. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NELSON, Bob. **1501 Maneiras de premiar seus colaboradores**. São Paulo, 2014.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição. Educator: São Paulo, 2001.

Artigo: **Como transformar sua empresa num excelente lugar para trabalhar**. <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/clima-organizacional/como-transformar-sua-empresa-num-excelente-lugar-para-trabalhar-2/>

AUTORES

Claudia Duarte Vergara

Gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Celulose Irani.

Mestre em Psicologia e Saúde (UFCSPA), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), Especialista em Recursos Humanos e Marketing (URCAMP).

Luciane Peixoto Correa

Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento da Celulose Irani.

Graduada em Pedagogia Empresarial (ULBRA) e pós-graduada em Gestão de Pessoas (ULBRA), Dinâmica dos Grupos (SBDG) e Professional & Self Coaching (IBC).

Leonara Neri da Silva

Analista de Desenvolvimento de Pessoas da Celulose Irani.

Graduada em Sistemas de Informação (Unc Concórdia) e pós-graduada em Recursos Humanos (Unc Concórdia), com MBAs em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial (FGV).