



O desafio
de disponibilizar
produtos essenciais
na pandemia:

o equilíbrio
entre resultados,
saúde e cuidado
com as pessoas

Top Ser Humano
ABRH-RS 2021

Categoria Organização
Modalidade Enfrentamento da Crise
gerada pelo Coronavírus
INBETTA S/A
Fernanda da Rosa Machado Silva
Tatiane Martins Cruz Pirotti

InBetta 

ÍNDICE

SINOPSE

INTRODUÇÃO	01
OBJETIVO DO CASE	02
PÚBLICO-ALVO	02
1. NOSSA HISTÓRIA	02
2. ATIVIDADES ESSENCIAIS	03
2.1. Trabalho presencial	04
2.2. Grupo de risco	04
2.3. Home office	05
3. ADAPTAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	06
3.1. Saúde e prevenção	07
3.2. COVID19 – Casos suspeitos ou confirmados	07
3.3. Saúde Mental	09
3.4. Limpeza e Sanitização	10
3.5. Serviços de alimentação	10
3.6. Acesso à InBetta	11
4. GESTÃO DE PESSOAS E TOMADA DE DECISÃO NA PANDEMIA	11
4.1. Comunicação	12
4.2. Eventos	13
4.3. Responsabilidade Social	14
4.4. Desenvolvimento Humano	15
4.4.1. Recrutamento e Seleção	15
4.4.2. Treinamento e Desenvolvimento	15
4.4.3. Treinamento Operacional	16
4.4.4. Programas participativos	16
5. Resultados e Reconhecimentos	16
CONCLUSÃO	19
BIBLIOGRAFIA	20
INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES)	20

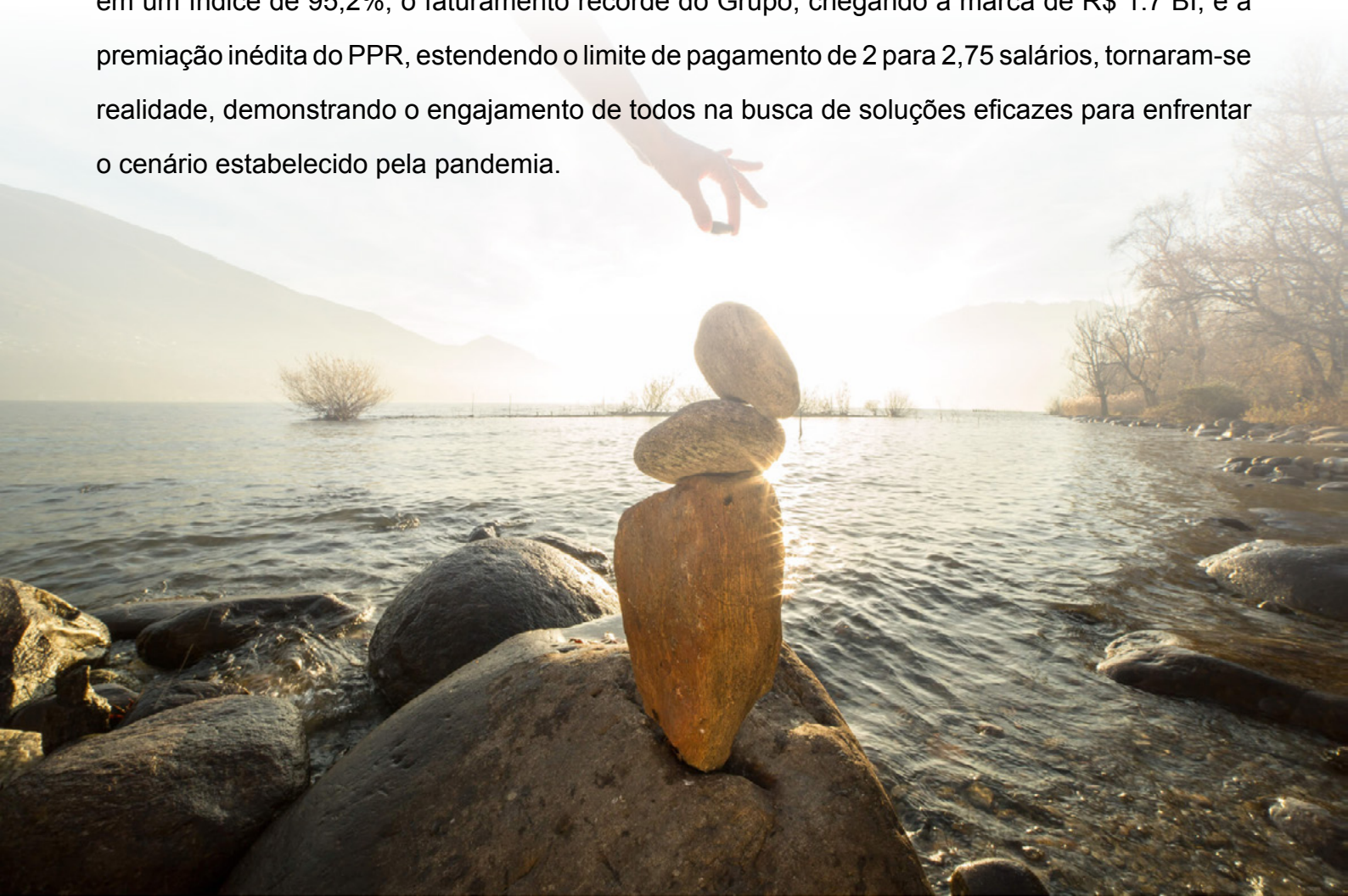
SINOPSE

A InBetta tem por missão é “Oferecer soluções criativas e competentes que facilitam a vida das pessoas”. O que só pode ser alcançado com o trabalho de mais 3.000 pessoas, atuando em todo o Brasil. Para a InBetta, o papel de cada profissional é fator chave para o sucesso, por isso um de seus valores é o “Respeito pelas pessoas” e ao longo de sua história foram estabelecidos diversos programas voltados à valorização e engajamento dos trabalhadores.

Contudo, no primeiro trimestre de 2020, a pandemia da Covid-19 impactou diretamente os negócios, exigindo uma rápida adaptação para garantir a segurança das pessoas e o abastecimento de produtos, especialmente os essenciais para manutenção da higiene e limpeza dos lares e estabelecimentos comerciais.

Diversas medidas foram adotadas em todas as unidades de negócio, como adaptações nos espaços físicos, mais de 430 pessoas em home office, afastamento preventivo de profissionais, campanhas de conscientização e remodelação de eventos.

Assim, resultados como o aumento do quadro funcional em 20%, a satisfação dos profissionais em um índice de 95,2%, o faturamento recorde do Grupo, chegando à marca de R\$ 1.7 BI, e a premiação inédita do PPR, estendendo o limite de pagamento de 2 para 2,75 salários, tornaram-se realidade, demonstrando o engajamento de todos na busca de soluções eficazes para enfrentar o cenário estabelecido pela pandemia.



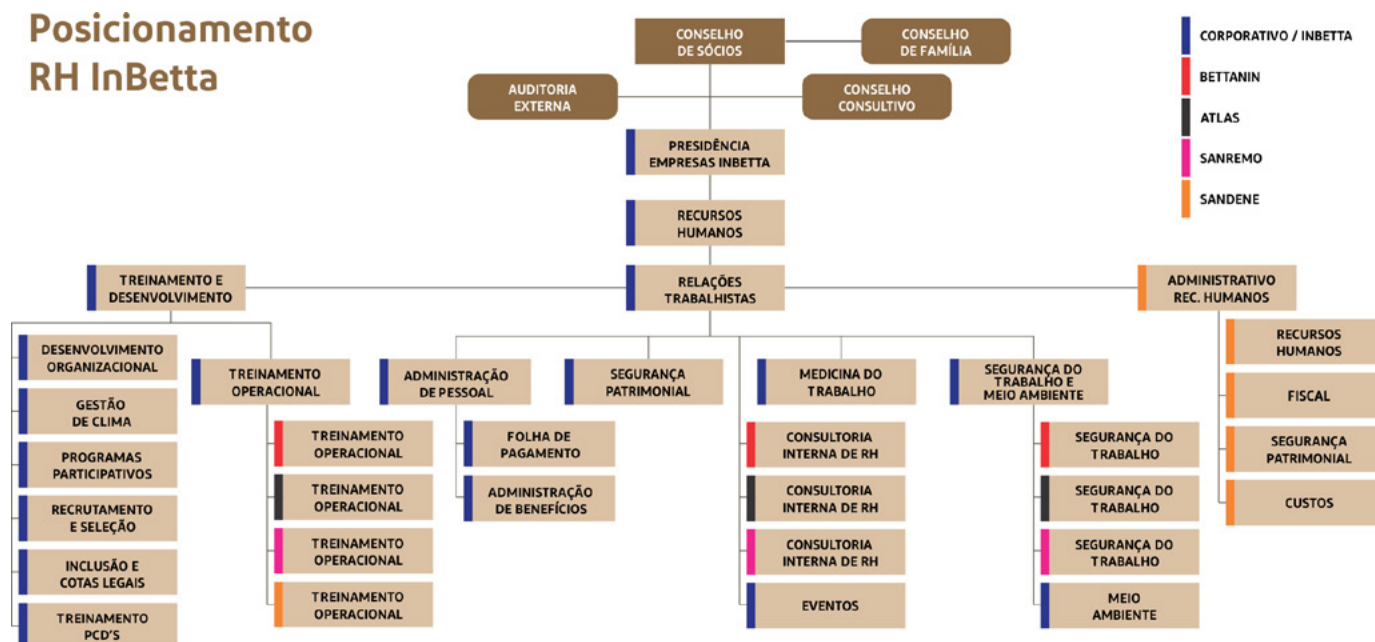
INTRODUÇÃO

A visão estratégica, a cultura e os valores da InBetta norteiam a tomada de decisões e a realização de cada objetivo da companhia. Com a chegada da pandemia da COVID-19, esse “norte” foi essencial para efetuar mudanças simultaneamente em toda Empresa. Pensar na gestão de pessoas e na gestão da mudança de forma estratégica deixou de ser importante e passou a ser essencial.

A Diretoria de RH, juntamente com a Presidência da Empresa, precisou engajar lideranças para criar soluções criativas e ágeis, que permitissem a continuidade dos negócios em um ambiente extremamente dinâmico e imprevisível.

Para tanto, foram criados diversos planos de ação para cada subsistema da área de RH, possibilitando dar suporte e orientação para a realização da missão e o alcance da visão de cada uma das unidades de negócio, garantindo a segurança das pessoas e mitigando riscos de contágio. Processo que envolveu muitos desafios para que as mudanças ocorressem na celeridade necessária, mantendo a cultura e a essência de “Fazer bem-feito” com “Respeito pelas pessoas”.

Posicionamento RH InBetta



Muitas das mudanças implantadas vieram para ficar, trazendo ainda mais eficiência e união para as equipes de Norte a Sul do Brasil. E é possível ver que a gestão e os profissionais da InBetta são resilientes e conseguiram se adaptar aos novos cenários e enfrentar os desafios com foco nos objetivos, sem descuidar dos bens mais valiosos para todos: a vida e a saúde!

OBJETIVO DO CASE

O objetivo do case é compartilhar como ocorreu o significativo processo de mudança nas Empresas InBetta, a partir da problemática da pandemia do novo coronavírus, sem que a identidade e os valores da Organização fossem deixados de lado.

As mudanças, muitas de alto impacto na gestão de pessoas da companhia, foram rapidamente realizadas. Desta forma, tornou-se viável manter o engajamento dos profissionais, o sentimento de pertencimento e a motivação em busca de um objetivo maior: servir à sociedade, sem descuidar-se da própria saúde.

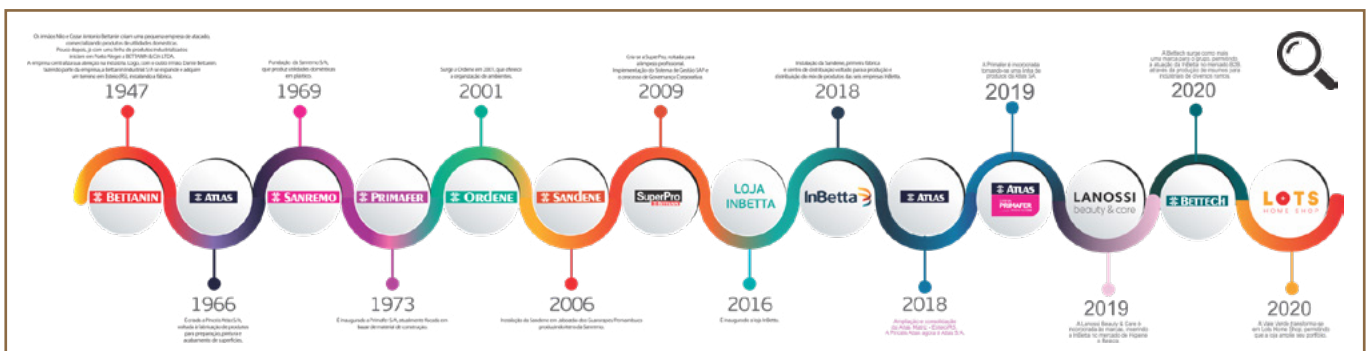
PÚBLICO-ALVO

Foram impactados pelas ações os profissionais e diretoria da InBetta, acionistas, clientes, consumidores e comunidade. O foco principal foram as ações que visam a saúde, segurança e o bem-estar de todos.

1. NOSSA HISTÓRIA

A InBetta é uma holding que reúne importantes marcas, sua trajetória originada há 74 anos é traduzida pela atuação das empresas que a compõe: Bettanin, Atlas, Sanremo, Ordene, Superpro, LOTS e Bettech, nos segmentos de: higiene, limpeza, organização, conservação, acabamentos e linha profissional. Conta ainda com a Lanossi, uma marca do segmento de beleza e com a Sandene, unidade fabril localizada em Pernambuco, os Centros de Distribuição localizados no RS, PE e SP e a LOTS composta por duas lojas físicas e e-commerce para todo o Brasil.

Com aproximadamente 3.000 profissionais, atua na fabricação e distribuição de mais de 5.000 diferentes produtos, totalizando aproximadamente 50 milhões de unidades produzidas por mês. Os itens são comercializados em todo o Brasil e exportados para mais de 50 países.



Nossos direcionadores estratégicos norteiam as ações frente aos públicos com os quais nos relacionamos e traduzem como as relações de trabalho são construídas na organização.



Para nós, a melhor solução é sempre a mais simples. Investimos em tecnologia e conhecimento para nos tornar cada vez mais competentes naquilo que fazemos, para que façamos sempre com mais qualidade. Acreditamos no poder e na criatividade das pessoas para descomplicar as tarefas do dia a dia, é isso que nos move todos os dias: facilitar a vida das pessoas.

2. ATIVIDADES ESSENCIAIS

Ciente de que seus produtos são itens necessários na higienização dos ambientes e se tornam essenciais nesse momento de crise sanitária, suprir as necessidades sociais por limpeza e higiene passou a ser um compromisso adotado pela empresa.

Com o desafio de manter as atividades presenciais e preservar a saúde dos profissionais, instituiu o Comitê Operacional de Crise com uma equipe multidisciplinar formada pela alta direção e gerentes das áreas de Recursos Humanos, Industrial, Distribuição e Planejamento da Demanda.

Desde o início da pandemia, o comitê se reúne para acompanhamento das medidas de prevenção e dos casos confirmados na empresa. A periodicidade das reuniões ocorre conforme o número de casos, podendo chegar a encontros diários.

Para a continuidade da operação nas fábricas foram necessárias a adoção de diversas medidas, tais como: a implementação do home office; a sanitização dos ambientes; a aferição de temperatura; a disponibilização de álcool gel em todas as dependências da empresa; o monitoramento de casos suspeitos; orientação, conscientização e combate às notícias falsas.

A empresa prioriza o bem-estar de seus profissionais e da comunidade na qual está inserida. Entendemos que o combate ao Coronavírus depende dos esforços e da conscientização coletiva, desde os cuidados básicos até ações mais abrangentes. A InBetta está engajada com essa luta, tanto garantindo aos

consumidores o abastecimento de seus produtos de higiene e limpeza, quanto por meio de ações de responsabilidade social e acredita que a comunidade unida vencerá mais esta batalha!

2.1. Trabalho presencial

Manter as operações de fábrica em formato presencial foi desafiador. As pessoas precisavam sentir segurança para continuarem trabalhando em um momento em que a orientação era: fique em casa! O caminho adotado foi dialogar com os profissionais, ouvir e entender as situações particulares e dos respectivos familiares, perceber o quanto estavam seguros para continuar trabalhando. Também explicar como seriam as adaptações e os cuidados da empresa. Com essas informações, os profissionais em sua maioria decidiram continuar trabalhando – em torno de 85%. Para os que estavam inseguros, foram concedidas férias no primeiro momento.

As indústrias estão organizadas em turnos de trabalho manhã, tarde, noite e administrativo. Durante a pandemia foi implementado o turno 12 x 36. A divisão entre turnos já proporciona uma menor concentração de pessoas. Como medidas para prevenção da contaminação foram implementados: o distanciamento nos postos de trabalho, o uso obrigatório de máscaras, a sanitização das áreas e a higienização contínua.

Ainda, integrando o grupo de profissionais de trabalho presencial, temos a área de merchandising com profissionais em todas as regiões do Brasil, que estão em lojas e redes de supermercados dos nossos clientes, disponibilizando os produtos. Em um primeiro momento nas regiões mais críticas para o contágio, a opção foi férias. No retorno foram orientados pelos gestores aos cuidados necessários, disponibilizamos máscaras e álcool em gel.

2.2. Grupo de risco

De acordo com o Ministério da Saúde (2021), são condições de risco para a COVID-19: idade igual ou superior a 60 anos; cardiopatias graves ou descompensados; pneumopatias graves ou descompensados; imunodepressão; doenças renais crônicas em estágio avançado; diabetes mellitus, conforme juízo clínico; doenças cromossômicas com estado de fragilidade imunológica; gestação de alto risco.

Com base nessa lista, o primeiro passo foi afastar os profissionais que se enquadram nesse grupo, foi determinado o afastamento de suas atividades desde 23 de março de 2020. Inicialmente com férias, banco de horas e, após, dispensa remunerada.

A partir de junho/20, o retorno ao trabalho desses profissionais estava condicionado à avaliação médica prévia de seu médico assistente e da medicina do trabalho da InBeta. Afastamos 84 profissionais, destes ainda temos 4 que continuam em licença remunerada por apresentar situação mais grave perante a possibilidade de contágio.

Desde abril de 2020, por uma questão de segurança e cuidado com a saúde, decidimos afastar os 66 profissionais com deficiência intelectual, psicossocial e auditivos. Primeiramente licença pandemia e um período por suspensão de contrato, onde recebiam 70% do salário do governo e 30% da empresa.

No período de licença pandemia todos os colegas do grupo de risco e os profissionais com deficiência permaneceram recebendo salário integral e benefícios. E, tiveram a oportunidade de participar de eventos e programas on-line, receberam brindes e PPR integral.

2.3. Home office

Com todo o contexto imposto pela Covid-19, o qual exige isolamento social, as organizações ao redor do mundo se mobilizaram e repensaram a necessidade de permanência em escritórios desde março de 2020, segundo Queiroga (2020).

A empresa teve que se adaptar à essa necessidade e, de forma repentina, implementar o trabalho remoto desde o dia 19 de março de 2020, para aproximadamente 430 profissionais administrativos. Assim como muitas organizações fomos surpreendidos com essa nova situação, mas juntos, RH, TIC, Jurídico e Diretoria, executamos a implantação com sucesso.

Nesse período tivemos contratações que fizeram somente a integração na empresa e já passaram ao modelo à distância. Até o momento da entrega do case, a empresa não fez movimento de retorno ao modelo presencial, ou seja, permanece na modalidade de trabalho remoto.

Segundo Choudhury (2020), antes da pandemia as pessoas se questionavam se realmente poderiam exercer suas atividades de forma remota. A resposta de que sim, é possível atingir resultados esperados mesmo à distância, veio juntamente com a necessidade de isolamento social imposto pelo coronavírus.

O aprendizado do trabalho à distância está acontecendo no dia a dia, na gestão do novo modelo. A manutenção da cultura é um ponto importante desse processo. Por isso, adaptar e manter os rituais de reuniões, confraternizações e a troca com a equipe estão sendo fundamentais (Anexo 1 - depoimentos).

A gestão de pessoas passa a ser percebida como solução para as demandas de excelência organizacional e surgem novas práticas em Recursos Humanos, agregando valor ao negócio, foco em resultados e envolvimento nas decisões estratégicas, conforme Alberton, Mancia e Borba (2009).

Neste contexto, a área de RH também é exigida por atuações e foco em assuntos estratégicos das organizações. Com relação ao trabalho remoto, a pandemia acelerou esse processo. De acordo com Fischer e Lima (2014), em um mundo globalizado, as empresas iniciaram práticas relacionadas à arranjos flexíveis de trabalhos e práticas mais sustentáveis e ligadas diretamente aos números do negócio.

Baseados em uma experiência de sucesso, com profissionais reconhecendo a importância de estarem no ambiente familiar nesse momento e a manutenção de uma alta produtividade, criamos uma equipe de projeto e estamos trabalhando para viabilizar a permanência da modalidade no pós-pandemia.

3. ADAPTAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

A InBetta está seguindo todas as exigências da Agência Nacional de Saúde - ANVISA e do Ministério da Saúde. Além das medidas divulgadas pelos Governos Federal, Estaduais e Municipais, para conter o avanço do coronavírus, elaboramos um Plano de Contingência, a partir da determinação da Portaria 283/2020, da Secretaria Estadual de Saúde do RS.

Mantemos uma parceria atuante com a Santa Casa onde estabelecemos um canal direto com o Controle de Infecção Hospitalar e com a Gerente de Segurança Assistencial, onde tiramos dúvidas, recebemos orientações e mantemos atualizados nossos protocolos.

Com o desafio de operar com as fábricas de forma presencial durante a pandemia, adaptar a rotina com todos os protocolos sanitários se apresenta como uma nova realidade, tanto nas questões de saúde, prevenção ao contágio, quanto nas rotinas diárias de alimentação, acesso à empresa e transporte.

3.1. Saúde e prevenção

Na matriz, o ambulatório médico conta com uma equipe treinada e qualificada, atualmente são: Analista de Saúde Ocupacional; 4 técnicas de enfermagem; 3 médicos clínicos da Unimed e 1 médica do trabalho contratada pela InBetta. Os médicos possuem agenda diária na empresa e implementamos as consultas on-line. Além destes, contamos com uma fonoaudióloga, um dentista e atendimento psicossocial.

A saúde é prioridade para a empresa, dispomos de plano de saúde para todos os nossos profissionais e dependentes. Além disso, temos convênio com farmácia com reembolso mensal de medicamentos em um limite de até 70%, mantemos um posto de atendimento de farmácia no próprio ambulatório para facilitar a compra de remédios com receita médica.

E, juntamente com o SESI, oferecemos anualmente a vacinação contra a gripe/H1N1. Em 2020 antecipamos campanha, imunizando 1.051 profissionais. E em 2021 aplicamos 1.172 doses em formato drive – thru para profissionais em home office e presencial para os colegas que estão na empresa.



Como medida de prevenção à Covid-19, seguindo a orientação do Ministério da Saúde, implementamos o uso de máscara nas dependências da empresa. Os profissionais receberam um kit com 4 máscaras de proteção individual, um pote para acondicionamento, flyer de orientações quanto à utilização correta e higienização, conforme as normas da ABNT PR 1002/2020. Foram realizadas demais ações em parceria com a CIPA onde ocorreu a distribuição de 10 máscaras descartáveis. Havendo necessidade de troca por desgaste disponibilizamos máscaras novas aos profissionais.

3.2. COVID19 – Casos suspeitos ou confirmados

Para o enfrentamento da pandemia sistematizamos uma rotina com foco na demanda de acompanhamento de casos suspeitos e monitoramento de casos confirmados. Diariamente a empresa disponibiliza um painel para que todos possam acompanhar os casos, a fim de manter a transparência com a relação ao tema (Anexo 2).

Os profissionais sintomáticos (qualquer sintoma gripal) entram em contato com o Serviço Médico da empresa, para receberem as devidas orientações através do ramal, whats app ou presencial,

caso esteja trabalhando. Enquanto que, os funcionários que se encontram trabalhando em outras regiões do Brasil, devem informar os seus gestores e esses fazem contato com o serviço médico para que todos os casos possam ser monitorados.

Os trabalhadores com síndrome gripal são afastados imediatamente das atividades até a realização de exame específico, RT PCR, por meio do plano de saúde (consulta médica ou solicitação da empresa). No momento do afastamento por suspeita e/ou confirmação é realizado uma sanitização no ambiente de trabalho do profissional. E todos os colegas ficam em observação por um período de 7 dias.

Além de orientar sobre os procedimentos a serem seguidos, o ambulatório mantém registro atualizado do acompanhamento de todos os trabalhadores nessa situação. Para os profissionais que positivarem o vírus, ocorrerá o afastamento de 14 dias. Nesse período o ambulatório entra em contato diariamente para monitorar o estado de saúde do profissional.

Todo caso grave recebe um tratamento diferenciado. O ambulatório mantém contato frequente com a família e o gestor da área, mantendo todos informados sobre o estado de saúde do profissional. Acompanhamos e apoiamos desde a confirmação do diagnóstico até a alta médica. Em algumas situações, intercedemos pela transferência de hospital conforme solicitação da família.

Para o retorno de profissionais que positivaram, é imprescindível a realização de exame de Sorologia IgG/IgM para a comprovação de que não está com o vírus ativo.

Os trabalhadores que tenham tido contato direto com caso confirmado ou suspeito serão avaliados e adotadas medidas protetivas coletivas por 14 dias, e/ou afastamento mediante critérios do serviço médico. Conforme orientação médica, poderá ser realizado teste sorológico ou PCR antes de seu retorno ao trabalho. Todos os afastamentos preventivos por suspeita de Covid-19 são considerados licença pandemia e não há desconto das horas nem de benefícios, ou seja, não há prejuízo para os profissionais.

Seguimos as orientações dos órgãos responsáveis, realizando todas as notificações necessárias. Casos confirmados são comunicados via e-mail à Vigilância Epidemiológica do município de residência do profissional, e por escrito ao mesmo órgão responsável da cidade sede da indústria. Temos controle através de um painel diário da situação na InBetta em todas suas unidades (Anexo 3).

No caso dos terceiros fixos (alimentação, limpeza, segurança e saúde) o acompanhamento será realizado pela gestão, mantendo o serviço de saúde da InBetta informado sobre os casos.

Além das medidas de prevenção, elaboramos um vídeo com depoimentos de colegas que, infelizmente, se contaminaram, como forma de conscientização do quanto é importante manter o distanciamento social e os protocolos mesmo quando não estiver na empresa – disponível [neste link](#).



Nossa preocupação extrapola os portões da empresa, no retorno das férias coletivas e apreensivos com a possibilidade de contágio, pedimos para que os profissionais respondessem a um questionário de saúde para efeitos de monitoramento (Anexo 4).



Em dezembro/2020, convidamos alguns colegas para atuarem como Orientadores da Covid. Eles estão identificados com um colete e prestam informações, tiram dúvidas e nos auxiliam em ações de prevenção e conscientização.

3.3. Saúde Mental

Neste contexto adverso e ameaçador, a perda de pessoas queridas, o desemprego, a diminuição do poder aquisitivo, as restrições financeiras, a diminuição dos relacionamentos presenciais e as proibições impostas ao direito de ir e vir têm se tornado recorrentes (ZANON et al., 2020). Segundo Silva e Damo (2020) esses fatores, além de repercutirem na saúde física das pessoas, em razão das percepções de risco e das sensações de medo constantes, têm repercutido negativamente na saúde mental.

Considerando que, a preservação da saúde mental é essencial para o enfrentamento das adversidades que caracterizam o momento ameaçador e incerto que vivemos, também devemos considerar que cuidar da saúde contribui para o fortalecimento do nosso sistema imunológico (UNITED NATIONS, 2020).

Engajamos todas as lideranças no Janeiro Branco – Conscientização da Saúde Mental, para que se eles identificarem sinais ou souberem de alguma situação, devem encaminhar para o atendimento.

Atuamos, também, no Setembro Amarelo há 2 anos, promovendo palestras e lives. Em 2020 com o distanciamento físico, lançamos o Desafio Amarelo – instigando os profissionais a perguntarem como o colega está, a fazer um elogio ou dar um “oi” para quem está distante, criando uma rede de carinho e afeto. Divulgamos ainda boas práticas para preservar a saúde mental, através de dicas publicadas em artigo na “Revista Conexão” (Anexo 5).

A saúde mental é tão importante quanto a física, um estado de completo bem-estar – físico, mental e social. O ambulatório conta com uma assistente social do Sesi, que atua desde 2013 – 4 horas por semana e com uma psicóloga, contratada em outubro de 2020, que atende 8 horas por semana. Ambas realizam atendimentos presenciais ou remotos, atuando juntas em prol da saúde mental dos profissionais. Com base nos retornos positivos e na procura dos profissionais, em maio/21 ampliamos o atendimento da psicóloga para 16 horas por semana.

3.4. Limpeza e Sanitização

Novos procedimentos de limpeza e higienização de ambientes internos e externos foram incorporados na rotina, uma delas é a sanitização, realizada semanalmente. Reforço na higienização nos locais de grande circulação e espaços de uso comum, como: ambulatório, recepções, portaria, restaurante, vestiários e banheiros (especialmente maçanetas, catracas, corrimão etc.) e higienização constante dos postos de trabalho e equipamentos de uso comum com álcool 70%.



3.5. Serviços de alimentação

O restaurante e a loja de conveniência são locais críticos para os cuidados, pois é no momento de refeição que as pessoas retiram as máscaras. Por isso, mantemos cuidados redobrados nesses locais. Orientamos todos nossos funcionários quanto à higienização das mãos com água, sabão e uso de álcool gel antes de entrar no restaurante.



No início da pandemia alocamos uma profissional para garantir o hábito desse procedimento por todos. Os pontos de álcool em gel foram distribuídos em locais estratégicos do restaurante, como catracas de acesso / saída, circulação e entrega de bandejas.

Estamos operando com a capacidade reduzida em 50%. As mesas estão organizadas em novo formato, contam com apenas duas cadeiras e com uma barreira de acrílico entre os ocupantes. Implementamos várias ações: a higienização das cadeiras após cada uso; a distância necessária no buffet com o piso demarcado; a porta de emergência mantida aberta para que ocorra a circulação de ar; os serviços de copa com louças e vidros foram substituídos por descartáveis e o cardápio foi readequado para seguir o novo fluxo.

No início da pandemia, a refeição era servida por profissionais do fornecedor de alimentação, com barreira física de isolamento dos alimentos no buffet. Conforme a liberação de acordo com as bandeiras, foi possível liberar para que os profissionais se servissem utilizando luvas descartáveis, o que oscilou entre períodos com essa liberação ou retornando à situação inicial.



Assim como nas demais dependências da empresa, é obrigatório o uso de máscara no restaurante, retirar somente durante as refeições e colocá-la no pote fornecido pela empresa. As mesmas medidas de segurança também foram implementadas na loja de Conveniência.

3.6. Acesso à InBetta

Na portaria principal, os atendimentos são realizados através do guichê, seguindo todos os protocolos. Os procedimentos de acesso à empresa incluem a verificação de temperatura e os cuidados quanto à higienização das mãos.

Visitas devem ser avisadas previamente ao ambulatório para que seja realizado o agendamento de exame para Covid-19. Dessa maneira o visitante só poderá acessar as dependências da empresa com a liberação após resultado do exame.

Uma das formas dos profissionais acessarem a empresa é com os ônibus fretados, que estão operando com 50% da capacidade de lotação. Foram colocadas 20 linhas extras para atender a demanda e adotadas diversas medidas de prevenção ao coronavírus (Anexo 6).

4. GESTÃO DE PESSOAS E TOMADA DE DECISÃO NA PANDEMIA

Os desafios para a gestão da InBetta foram intensos desde o início da pandemia e a preocupação com a saúde e a segurança das pessoas foi o norteador para tomada de decisões. As competências por parte da alta gestão da empresa para perceber o ambiente, criar alternativas, adaptações e tomar decisões rapidamente foi um diferencial estratégico. Segundo o Diretor da Divisão de Materiais de Construção, José Márcio Atz:

“tivemos que aprender e nos adaptar muito rápido para compreender o espírito do momento, identificar ferramentas, bem como formas de trabalhar que produzissem resultado na escala necessária para o negócio. Tratamos de mobilizar, treinar equipes diretas e indiretas, como representantes comerciais e promotores, no uso correto de recursos digitais, no entendimento das potencialidades e até mesmo das implicações e consequências legais delas. Feito isto, gradualmente fomos criando formatos de eventos digitais para envolver equipes, clientes e parceiros de desenvolvimento. Hoje podemos dizer que compreendemos e utilizamos formatos que potencializaram o alcance do negócio de forma ampla e surpreendente. Seguramente, passada a pandemia a maior parte destas ferramentas e formas de trabalhar ficarão como legados permanentes para ampliar o alcance de nosso trabalho.”

Dessa forma, a organização se adaptou ao novo cenário não só sobrevivendo a situação imposta, mas desenvolvendo alternativas criativas de negócio, que trouxeram ainda mais eficiência para os processos. Mas os desafios para que as mudanças necessárias ocorressem foram grandes.

A gestão de equipes remotas ou mistas, tornou-se uma realidade para muitas lideranças, que mantiveram os rituais como reuniões periódicas (agora virtuais ou com os protocolos de segurança), acompanhamento mensal de indicadores, comunicações frequentes (usando ferramentas como MS Teams) e alinhamento constante de informações com a alta direção. Segundo Aguinaldo Fantinelli - Diretor de Divisão de Limpeza, Higiene e Organização:

“Foi desafiador, pois houve a necessidade de uma rápida adaptação. Implementação e utilização de novas ferramentas para o desenvolvimento do trabalho a distância. Na indústria e escritórios foram realizadas adaptações físicas das instalações e procedimentos de gestão e controle da movimentação e quantidade de pessoas no ambiente de trabalho e espaços coletivos. Também tivemos que aprender sobre a doença, o que era verdadeiro e que era “fake” e transmitir tudo isso para as equipes”.

Todas as decisões no que se refere a pessoas, impactaram na forma de executar o trabalho e trouxeram a necessidade de investimentos, que não haviam sido previstos no orçamento anual. A alta gestão teve papel essencial nesse momento para garantir que as ações necessárias, tanto para o público interno, quanto externo, fossem realizadas visando a saúde e o bem-estar de todos.

Cabe destacar que, nesta crise sanitária, a área RH foi protagonista nas organizações. Na InBetta isso se comprovou pela movimentação importante que tivemos, a área conquistou o nível de Diretoria. Isso traduz a valorização e o reconhecimento pela contribuição para o negócio como um parceiro estratégico.

4.1. Comunicação

O processo de comunicação interna tornou-se o maior aliado para que a proximidade entre a alta direção e todos os profissionais fosse mantida. Além de garantir a transparência sobre os negócios e todos os impactos trazidos pela pandemia, a comunicação serviu para orientar e engajar os profissionais a se manterem unidos e pertencentes a um mesmo time, independentemente de estarem trabalhando presencialmente, em home office ou no atendimento e abastecimento de clientes.

Orientações sobre prevenção ao Coronavírus foram amplamente divulgadas na empresa. Para isso utilizamos a revista interna (Anexo 7) e comunicados no transporte fretado, além de mensagens em murais, banners e adesivos nos ambientes externos. Para divulgar comunicados oficiais, informações e tirar dúvidas, foram amplamente utilizados recursos como Intranet, WhatsApp, wallpapers e e-mail. Ainda ocorreu uma intensa campanha dos cuidados necessários no período de férias (Anexo 8).

4.2. Eventos

A InBetta tem a tradição de realizar eventos para confraternização de profissionais em vários momentos do ano. Ao pensar em um ano de tantas dificuldades, entendeu-se que os principais eventos precisavam ser mantidos, adaptados e recriados para levar um pouco de leveza e esperança aos profissionais e suas famílias (Anexo 9).

Dessa forma, eventos como a festa de final de ano, que tradicionalmente conta com a presença de mais de 1.000 profissionais, com jantar e música ao vivo, foram adaptados. Trata-se de um momento de agradecimento da direção da empresa pelo ano que passou. Nesse período de superação de desafios também precisava acontecer.

A confraternização ocorreu através de uma live exclusiva da empresa, com falas dos diretores, mensagens de esperança, participação do Papai Noel para animar as crianças, além de prêmios e plateia interativa. Para degustar com a família, cada colega recebeu uma cesta de Natal (entregue em casa para quem estava em home office) com espumante, panetone, chocolate e vários outros itens para acompanhar a festa e degustar com a família. Além do agradecimento, foi um momento de mais uma vez valorizar os profissionais e seus familiares.

O Dia das Crianças é também uma grande festa aos filhos dos profissionais em uma tarde no mês de outubro. Conta com uma estrutura com diversos brinquedos, animadores, ilhas de comidas e o transporte da empresa. Em 2020 o evento foi pensado para o âmbito familiar. Foi elaborado um kit (com mistura para o bolo, confeitos, velinha, balões, bandeirinhas, forminha) para que a criança junto com os pais festejasse o seu dia em casa. O objetivo foi criar um momento de descontração em família e de valorização das crianças.

Outro grande evento, a SIPAT corporativa, sempre ocorreu em um amplo espaço organizado para que os profissionais possam assistir palestras em todos os turnos de trabalho e possam fazer uso de diversos serviços de saúde e orientação. Em 2020, com o apoio do SESI, foi possível transferir as experiências para o formato virtual. O foco da segurança e da valorização à vida foi mantido, dessa vez com enfoque na Covid-19 (Anexo 10).

Esse movimento aconteceu com diversos outros eventos, a exemplo do “Encontro com o Diretor”. Antes realizado para os profissionais da área de operações, em um calendário de até 10 encontros por ano. Em 2020 teve uma edição especial para lideranças, com entrega de café individualizado e realização via plataforma do MS teams. O objetivo foi disseminar a mensagem da Vice-Presidência de Operações para todos os profissionais através dos líderes.

4.3. Responsabilidade Social

A atuação comunitária está presente na cultura da InBetta ao longo de toda a sua história, durante a crise causada pelo coronavírus não poderia ser diferente, por isso a gestão da Responsabilidade Social e a diretoria da empresa rapidamente reorganizaram a forma de atuação para trabalhar as necessidades impostas às instituições sociais, de saúde e às comunidades. Para a Presidente do Conselho de Família e gestora de Responsabilidade Social, Rosane Bettanin Gatti:

“São vários os desafios e aprendizados na pandemia. A escolha das instituições e a mobilização veloz e instantânea das doações são desafios importantes que exigem integração total entre as áreas envolvidas, além de trabalho voluntário dinâmico e totalmente envolvido com a causa e agilidade na tomada das decisões. Desafios também exigem criatividade para atender as demandas da sociedade. Ter boas parcerias e saber entender a real diferença que a empresa faz para as pessoas é fundamental para ajudar em momentos difíceis, sempre alinhando as ações com a cultura e o legado da empresa.”

Além das doações, foram investidos em Projetos Sociais Incentivados R\$ 905.000,00, o maior valor desde o início desta prática na InBetta. Programas internos como o de Voluntariado Corporativo foram recriados para o formato digital, oportunizando o engajamento dos profissionais em Projetos Sociais apoiados pela empresa. Campanhas de arrecadação tradicionais na empresa, como a cartinha do Papai Noel e a campanha do agasalho, também precisaram ser adaptadas para garantir o cumprimento dos protocolos de segurança (Anexo 11). Ocorreram ainda adaptações nos projetos sociais externos que mudaram completamente sua operação para atendimento a emergência da pandemia.

As tratativas para doações direcionadas ao apoio da pandemia foram colocadas como prioritárias, apoiando diversas instituições, especialmente aquelas vinculadas à saúde nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Pernambuco.

Doações relativas à pandemia - até 31/12/2020		
Máscaras (PFF1, PFF2, Face Shield)	Produtos InBetta (Diversos)	Doações financeiras para enfrentamento da pandemia
65.050 unidades	4.310 unidades	R\$ 46.400,70

Entende-se que mesmo as ações voltadas ao público externo foram importantes para a manutenção do moral do público interno. Pois muitos tiveram familiares utilizando o Sistema Único de Saúde, viram suas comunidades serem diretamente afetadas pelos efeitos da pandemia ou puderam participar de alguma ação, oportunizando assim sua participação cidadã.

4.4. Desenvolvimento Humano

Os processos ligados a Desenvolvimento de Pessoas foram de extrema importância para suportar a execução de todos os trabalhos da companhia desde o início da pandemia. Todas as áreas passaram por treinamentos e novas contratações. As mudanças precisaram ser rápidas e efetivas para garantir o atendimento às necessidades impostas pelo momento, sem trazer riscos para os envolvidos.

4.4.1. Recrutamento e Seleção

Recrutadoras, candidatos e gestores vivenciaram uma nova realidade, utilizando a tecnologia com o objetivo de manter a qualidade nos processos de seleção, atendendo com excelência as demandas em um ano que o volume de contratações cresceu 118%.

As principais alterações para o setor foram: realização de entrevistas on-line por aplicativos como WhatsApp e MS Teams; aplicação de testes on-line, adaptações na sala do R&S para os atendimentos que necessitaram ser presenciais como: revezamento das analistas do setor, distanciamento na ocupação das cadeiras (Anexo 12), uso de álcool, acrílico nas mesas, ventilação das salas.

4.4.2. Treinamento e Desenvolvimento

A InBetta acredita que desenvolver as pessoas é essencial para manter um time forte. Desde março de 2020, o RH procurou alternativas para a continuidade da capacitação da equipe, atingindo o índice anual de 46,9 horas de treinamento por profissional, indicador acompanhado mensalmente (Anexo 13).

Treinamentos presenciais foram adaptados para a modalidade à distância. Houve disponibilização de novos treinamentos na plataforma EaD, treinamentos ao vivo via Teams e Zoom (Anexo 14). Com isso, o índice de participação dos profissionais nesta modalidade, que era de 47% em 2019, aumentou para 81% na atualidade.

Ano	Horas de treinamento on-line
2019	874
2020	3.635
2021 (até 31/03)	2.316

Treinamentos obrigatórios, determinados pelas normas regulamentadoras (NR's), também foram remodelados. Para esta demanda, reduziu-se o número de profissionais por turma de 20 para 5 e a capacitação teórica foi também realizada de forma virtual. Já os treinamentos práticos foram realizados individualmente ou em duplas, mantendo todos os protocolos de segurança.

Os treinamentos de integração, considerados fundamentais para receber novos profissionais também foram adequados, passando a ocorrer no formato on-line para contratações das áreas administrativas e comerciais e mantendo o formato presencial para os profissionais da indústria - com limitação do número de participantes e adequação aos protocolos de segurança (Anexo 15).

4.4.3. Treinamento Operacional

Os treinamentos executados nos postos de trabalho, importantes para garantir o padrão de qualidade na operação e a segurança dos profissionais, também precisaram ser repensados. Normalmente executados em grupos, estão ocorrendo de forma individualizada.

Atualmente, devido aos afastamentos preventivos, quando um profissional apresenta algum sintoma gripal, outro profissional já treinado precisa substituí-lo rapidamente. Dessa forma, os treinamentos operacionais precisaram ser intensamente disseminados, para que houvesse maior polivalência entre profissionais da área industrial.

4.4.4. Programas participativos

Os Programas Participativos contemplam a Caixa de Sugestões, um canal para apresentação de ideias ou sugestões visando a melhoria contínua, e os Times de Melhorias, equipes multidisciplinares com papéis definidos para implementar projetos de melhorias.

As reuniões desses programas começaram a ocorrer de forma on-line. O percentual de ideias implementadas chegou à marca recorde de quase 50% em 2020, sendo que no ano de 2019 foi de 40,1%. E os ganhos financeiros obtidos com os projetos implementados pelos Times de Melhorias chegou a R\$ 1.845.084,00 em 2020, já em 2019 foi de R\$ 1.335.278,00. O que reforça a importância da manutenção destes Programas e do engajamento do público interno.

5. Resultados e Reconhecimentos

Como resultado dos novos procedimentos e gestão da pandemia, não tivemos casos de contaminação entre colegas ou surto. Inclusive a Vigilância Sanitária visitou inúmeras vezes a empresa e elogiou as iniciativas tomadas a fim de impedir o contágio.

A nossa principal meta era chegar ao final da pandemia sem nenhuma perda. Finalizamos 2020 com sucesso, infelizmente tivemos uma nova onda de Covid-19, mais agressiva e 3 profissionais da InBetta faleceram. As famílias receberam o nosso apoio e contaram com um seguro de vida e auxílio funeral para amparar esse momento de dor e tristeza.

Estamos convictos que o caminho do conhecimento, orientando os nossos profissionais sobre os riscos, como se proteger, apoiar a vacinação e combater fake news será uma necessidade constante. Acreditamos que as nossas ações demonstram que é possível manter os cuidados e, mais que isso, incentivamos que esse aprendizado seja levado para as famílias no combate à doença conforme depoimento da médica do trabalho (Anexo 16). Segundo SHU; WANG; LIU, (2019), as informações contraditórias e não baseadas em evidências científicas deseducam, confundem e não promovem o engajamento.

Nesse momento, com produtos que contribuem para a higienização dos lares e ambientes institucionais, temos tido uma alta significativa nas vendas. Como comparação, em 2019 cumprimos 96,81% da meta estipulada. Enquanto que, em 2020 passamos a uma média de 114%. Nos primeiros meses as médias estavam mais baixas, em torno de 80% e a partir de maio/20 até o final de 2020 a média representou aproximadamente 130% , atingindo nosso recorde de faturamento anual, chegando a marca de 1,7 BI. Essa situação impactou diretamente na geração de empregos. Em dezembro de 2019 nosso quadro de lotação era 2.561 e em 2020 finalizamos o ano com 3.072 profissionais, um crescimento de 20% e ampliação de turnos.

Nesse momento econômico que estamos enfrentando, trabalhar em uma empresa que está em uma fase de crescimento transmite segurança. Aliado ao crescimento, entendemos que cuidar do clima organizacional é essencial. Por isso, desde 2013, anualmente realizamos a Pesquisa de Clima. Trabalhamos com a gestão desses resultados obtidos, construindo junto com gestores planos de ação para as oportunidades de melhorias. Com isso, anualmente a empresa tem registrado índices crescentes de satisfação, como demonstrado na favorabilidade das Pesquisas de Clima:

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
63,9%	67,9%	80,9%	84,7%	85,8%	87,5%	89,3%

A satisfação no trabalho pode ser definida como o grau de contentamento com relacionamentos no trabalho, chefias e colegas, trabalho realizado e sistema de recompensas (Siqueira, 2008).

Em 2020, com o cenário atípico, entendemos fazer sentido identificar situações relacionadas ao momento da pandemia, a qual chamamos de Pesquisa Contexto. Com questões que avaliam o modelo

presencial e home office no que tange aos seguintes aspectos: adaptações frente às necessidades sanitárias, o apoio da liderança, estabilidade no emprego e gestão da empresa quanto ao coronavírus. O estudo foi realizado via ferramenta on-line, a participação foi de 59,5% e o índice de favorabilidade geral foi de 95,2% (Anexo 17). De acordo com Ulrich (2011) a identificação com o trabalho gera mais dedicação, mais paixão e criatividade. As pessoas se conectam mais nas necessidades da organização para suprir as demandas de seus clientes. Gerar significado é igual a gerar resultados.

A empresa tem promovido vários momentos de reconhecimento e valorização. Em maio/20, o presidente da empresa mandou um e-mail agradecendo o apoio e engajamento de toda a equipe (anexo 18). Em outubro/2020, todos os profissionais receberam da diretoria, um conjunto de térmica e porta filtro com um cartão como presente de reconhecimento pela dedicação e empenho (Anexo 19).

Com um ano de dedicação intensa, os profissionais de saúde que atuam na linha de frente têm desempenhado um papel fundamental nessa fase crítica. O Presidente da empresa, juntamente com o Diretor Corporativo de RH e o Gerente de Corporativo de Relações Trabalhistas em uma reunião virtual, no dia 15/04/21, realizaram reconhecimento da equipe, com entrega de presentes e homenagens aos colegas do ambulatório.



Temos o programa de participação de resultados (PPR) consolidado na organização há mais de 10 anos. O atingimento depende do resultado financeiro e de indicadores importantes para as áreas, sendo que o limite é o valor de 2 salários. Em 2020 a diretoria teve a iniciativa de premiar a todos e, para obter um critério igualitário, entendeu que por meio do PPR era possível estabelecer uma métrica. Então, excepcionalmente, houve aumento do limite máximo para 2,75 salários, efetivando recordes de pagamento.

É preciso compreender que o que vivemos no atual momento irá passar. Para que o cenário positivo de futuro possa se tornar realidade, teremos que contribuir efetivamente por meio das nossas atitudes e dos nossos comportamentos, segundo Silva e Damo (2020). A empresa agiu com otimismo e tranquilidade mesmo nos primeiros meses da pandemia, os quais a incerteza também permeava na nossa organização. E, sempre que possível incentivando hábitos de saúde e de autocuidado aos profissionais (Anexo 20).

Com o passar do tempo, mudança de comportamento no mercado onde atuamos e resultados acima do esperado, o sentimento de que os postos de trabalho estavam garantidos foi um porto seguro. E, mais que isso, a InBetta demonstrou que é um lugar onde valoriza os seus profissionais e reconhece que a sua força está na sua equipe.

CONCLUSÃO

Ao longo de mais de um ano de pandemia já nos adaptamos às novas formas de trabalho, nos acostumamos a utilizar a tecnologia para estarmos próximos e a manter cuidados até então jamais pensados para um ambiente industrial ou comercial.

Sem dúvidas os desafios de negócio foram superados e muitas das mudanças implementadas serão mantidas, já há um plano para manutenção do home office pós-pandemia, as reuniões virtuais envolvendo pessoas de qualquer lugar do Brasil vieram para ficar, novos sistemas implementados trouxeram mais eficiência para os processos de trabalho, enfim não retornaremos ao patamar inicial. Mas sabemos que para os profissionais que tiveram perdas, que adoeceram, esse período deixará marcas e lembranças difíceis de serem apagadas.

Por esse motivo, a gestão da InBetta permanece firme em seu propósito de garantir que seus produtos cheguem a quem precisa e de trabalhar a cada dia, sendo estratégica para manter todos os postos de trabalho, aumentando as oportunidades de emprego, sempre que possível, com a máxima segurança para todos. Ainda não há previsão para abrandamento das medidas sanitárias, nem para retorno das atividades presenciais dos que estão em home office e assim será mantido até que haja confiança plena de que os riscos já foram superados.

A pandemia do novo coronavírus trouxe desafios imensos para a gestão de pessoas da InBetta e ainda mais certeza de que vivemos em um mundo de muito dinamismo e insegurança, mas ao mesmo tempo tem servido para testar nossa resiliência e deixará um legado de muitos aprendizados, talvez o mais importante deles seja a força da nossa cultura organizacional.

Ao analisarmos cada mudança implementada durante este ano de pandemia, acreditamos que desenvolvemos alternativas criativas e novas práticas consistentes, que nos permitem participar do Prêmio Top Ser Humano, na categoria Organização. Em um cenário de tantas incertezas, estamos convencidos de que só trilhamos um caminho de sucesso por buscar sempre o melhor equilíbrio entre: resultados, saúde e cuidado com as pessoas.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTON, Diego; MANCIA, Lúcia T.; BORBA, Paula M. **O papel do consultor interno de recursos humanos**. XXXIII EnAnpad; São Paulo, 2009.

CHOUDHURY, Prithwiraj (Raj). **O futuro de nosso trabalho remoto**. Harvard Business Review. 6 de novembro de 2020. Disponível em: <<https://hbrbr.com.br/o-futuro-de-nosso-trabalho-remoto/>>. Acesso em: 27 abril 2021.

FISCHER, Andre L.; LIMA, Luciana C. **Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão**. EnAnpad; São Paulo, 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Plano nacional de operacionalização da vacinação contra covid-19**. 5ª Ed. 15 de março de 2021. Brasília – DF. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2021/marco/23/plano-nacional-de-vacinacao-covid-19-de-2021>>. Acesso em: 31 mar. 2021.

Queiroga, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19** [recurso eletrônico] / Fabiana Queiroga. – Porto Alegre: Artmed, 2020.

Siqueira, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Silva, Narbal e Damo, Lilian Paula. **Vidas que mudaram** [recurso eletrônico]: contribuições da psicologia positiva para situações de isolamento e de distanciamento social / organização. – Florianópolis : Editora da UFSC, 2020.

SHU, K.; WANG, S.; LIU, H. **Beyond News Contents: The Role of Social Context for Fake News Detection**. In: ACM INTERNATIONAL CONFERENCE ON WEB SEARCH AND DATA MINING, 12., 2019, Melbourne. Proceedings [...]. DOI 10.1145/3289600.3290994. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3289600.3290994>. Acesso em: 26 de abril de 2021.

ULRICH, Dave. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem**. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa – Porto Alegre: Bookman, 2011

UNITED NATIONS. **Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health**. [S. l.]: United Nations, 2020. Disponível em: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-05/UN-Policy-Brief-COVID-19-and-mental-health.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

ZANON, C.; ZANON, L. L. D.; WECHSLER, S. M.; FABRETTI, R. R.; ROCHA, K. N. **COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia**. Estudos de Psicologia, Campinas, v. 37, s. p., 2020. DOI: doi.org/10.1590/1982-0275202037e200072. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/estpsi/v37/1982-0275-estpsi-37-e200072.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES)

Fernanda da Rosa Machado Silva - Consultora Interna RH, atua há 19 anos em RH, Bacharel em Administração e MBA Gestão de Pessoas – UNISINOS, Pós Direito do Trabalho e Previdenciário – UNIRITTER.

Tatiane Martins Cruz Pirotti - Mestre e bacharel em Administração (UNISINOS), pós-graduada em Psicologia Organizacional (FADERGS). Possui 13 anos de experiência em diferentes subsistemas de RH, desde 2017 atua como consultora de responsabilidade social.