

Top Ser Humano 2021 · Categoria Organização
Enfrentamento da Crise Gerada Pelo Coronavírus



Irani Papel e Embalagem

Enfrentamento ao Covid-19

Em primeiro lugar, a vida!

Responsáveis:

Claudia Duarte Vergara
Luciane Peixoto Correa
Gisele da Silva Esteves





Sumário

Objetivo e Público Alvo	1
Introdução	1
Aprendendo a Enfrentar.....	2
Home Office	3
Saúde e Segurança	4
Liderança.....	6
Encontro de Lideranças	7
Desenvolvimento de Pessoas.....	8
Educação Corporativa	8
Integração de Novos Colaboradores	11
Recrutamento e Seleção	11
Comunicação	12
Resultados	15
Conclusão	18
Bibliografia	20
Responsáveis Pelo Case	20

Sinopse

A Irani produz papéis para embalagens e embalagens de papelão ondulado, destinados a acondicionar, proteger e transportar alimentos, atividades que são “ponta de cadeia” da indústria alimentícia e, portanto, um serviço essencial. Assim, em meio a um cenário novo e incerto, a empresa lançou mão de uma série de medidas para manter suas unidades produtivas rodando, de forma a não impactar o negócio de seus clientes, mas acima de tudo, oferecendo segurança a todos os seus 2222 colaboradores, além de fornecedores, prestadores de serviço e comunidade. A Irani dividiu e organizou suas ações em quatro pilares macro - Saúde e Segurança; Liderança; Desenvolvimento de Pessoas e Comunicação – totalmente alinhadas ao valor **“Em primeiro lugar, a vida”**, sem deixar de considerar a estratégia da empresa e aspectos legais e éticos. Como resultados, estão a criação de um ambiente seguro de trabalho para os colaboradores e um índice de confiança de 87% na pesquisa GPTW (um crescimento de 12 pontos em relação à anterior) e a certeza de estar contribuindo positivamente para a batalha contra o coronavírus com nenhum surto da doença e zero mortes.

Palavras-chave: enfrentamento; covid-19; vida; pessoas; saúde; segurança; liderança; comunicação; desenvolvimento.

Objetivo e Público Alvo

O trabalho que realizamos teve como grande objetivo **garantir a saúde física e mental e a segurança dos nossos colaboradores** por meio de ações que refletem a prática do nosso valor “*Em primeiro lugar, a vida*”, além de prestadores de serviço, fornecedores e comunidade do nosso entorno. Ao estruturar essas medidas, nós também buscamos **manter nossas fábricas em total funcionamento para atender aos clientes**, cumprindo nossos compromissos com a comunidade, e **dar continuidade às ações de desenvolvimento e crescimento profissional das nossas equipes**. O trabalho foi direcionado a **todos os nossos colaboradores**, administrativos e operacionais, de todas as nossas unidades, além de **nossos fornecedores, prestadores de serviço e comunidade do entorno**.

Introdução

As palavras da nossa Gerente de Desenvolvimento de Pessoas (RH), Claudia Duarte Vergara, definem bem um sentimento que era comum a todas as empresas no início de 2020, quando as primeiras notícias sobre coronavírus começaram a chegar ao Brasil: “nós imediatamente fizemos uma comunicação com informações sobre o vírus aos colaboradores. Quando a situação piorou um pouco, proibimos o chimarrão. Nós não tínhamos ideia do que nos aguardava, e achávamos que, com aquelas ações, estávamos sendo muito prudentes...” A evolução do coronavírus no mundo era atentamente acompanhada pela nossa Diretoria, mas nenhum dos nossos diretores imaginava que teríamos de ir além dos comunicados que já vínhamos fazendo sobre álcool gel e etiqueta respiratória. Quando os casos estouraram na Itália, eles compreenderam que não demoraria para o vírus chegar ao Brasil, e imediatamente se mobilizaram, junto a áreas-chave da Irani, para enfrentar a situação. Prestes a completar 80 anos e presente em quatro estados brasileiros, com cinco unidades de negócio e dois escritórios, nossa empresa se orgulha de prestar um serviço de excelência. Foco no cliente é um dos nossos valores e parte de nossa estratégia, assim como priorização da vida e responsabilidade social. Como uma das principais indústrias nacionais do segmento de papel para embalagens e

embalagens de papelão ondulado, estamos na ponta da cadeia da indústria alimentícia. Nossos produtos são indispensáveis para acondicionamento, proteção e transporte de alimentos, o que torna a nossa atividade um serviço essencial. Portanto, mesmo no contexto do coronavírus, nossa produção não podia parar. Era preciso seguir com 100% das nossas operações de fábrica, honrando as relações de valor que construímos com nossos clientes e a comunidade, mas acima de tudo, fazendo valer a confiança daqueles que impactam a vida das outras pessoas ao fazer o nosso negócio acontecer de fato: nossos colaboradores.

Aprendendo a Enfrentar

Preservar a vida em meio à pandemia de uma doença desconhecida, causada por um novo vírus, enquanto mantínhamos nossas fábricas operando com mais de 1.500 pessoas era uma equação complexa. Conforme afirmam Musetti Junior e Pichai (2020), ter habilidade e competência para gerenciar os problemas, controlar os danos e retomar resultados positivos constitui-se num grande desafio. Mas quando uma nova lição se apresenta, por mais difícil que ela seja, só há uma coisa a fazer: aprender. Foi isso que nós decidimos fazer.

Nossa principal preocupação era a segurança das pessoas. Assim, a primeira providência que tomamos foi encaminhar para *home office* em torno de 350 colaboradores administrativos, ainda que, naquele momento, não tivéssemos estrutura técnica suficiente para que todos pudessem exercer suas atividades de forma remota. Essa questão seria resolvida na sequência; naquela hora, o que realmente importava era manter as pessoas seguras. Também nos preocupavam os grupos de risco; aqueles que trabalhavam em funções administrativas podiam seguir em *home office*, mas não era possível fazer o mesmo com o pessoal das áreas de produção. Decidimos, então, afastar do trabalho 153 colaboradores fabris pertencentes aos grupos de risco, colocando-os em licença remunerada. Assim, 'dentro' das nossas unidades ficaram somente os colaboradores da operação fabril sem condições de saúde que os tornassem mais suscetíveis ao coronavírus. Era deles a importante missão de manter nossa produção rodando. "Ao 'esvaziar' a empresa para oferecer um ambiente de trabalho mais seguro a quem precisava ir para a fábrica, nós reforçamos a relação de valor que há entre a Irani e seus

colaboradores”, diz a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Claudia Vergara. Em paralelo, instituímos um Comitê de Crise, composto pela Diretoria, Gerentes das unidades, representantes de SESMT e DES (RH). Juntos, eles elaboraram os protocolos de enfrentamento com 29 diretrizes de saúde e segurança, contendo medidas de distanciamento e contenção (uso obrigatório de máscaras e álcool gel, medição de temperatura na entrada, e outras) a serem praticadas nas unidades, restaurante e transporte, e definiram ainda o fluxo de ação para casos de colaboradores com suspeita da doença ou confirmados. Uma lista com todas as ações definidas por nosso Comitê está em Anexo I.

Home Office

A transição das nossas equipes para *home office* aconteceu na metade do mês de março. Esse é um formato de trabalho que não fazia parte da nossa cultura; éramos uma empresa essencialmente presencial. O *home office* acontecia em casos pontuais e só era possível para aqueles que possuíam recursos como notebook e telefone. Quando tomamos a decisão de dispensar a equipe administrativa, nem todos tinham recursos para trabalhar de casa. Nós então providenciamos VPN e notebooks para os colaboradores, instalamos um sistema de telefonia IP nas máquinas e treinamos as pessoas para utilizá-lo. Existe todo um glamour em torno do *home office*, mas a prática não é tão simples, principalmente quando todos estão longe ao mesmo tempo, sem possibilidade de encontros presenciais, e com a gestão sendo feita a distância também. Tem coisas que parecem meros detalhes, mas não são e a gente não tinha muita noção disso. Por exemplo, que é preciso pensar na ergonomia de quem trabalha em casa. “Gerir uma empresa em dois sistemas de trabalho diferentes é muito complexo”, fala Claudia. No artigo *Como a liderança pode tornar suas equipes mais produtivas durante a pandemia*, o psicólogo norte-americano Frederick Herzberg reforça a percepção da nossa Gerente. Segundo ele, oferecer uma boa cadeira para o colaborador executar suas tarefas, uma linha telefônica e internet de boa qualidade possuem mais relevância do que parece. Ele exemplifica essa colocação dizendo que só quem ficou com dor no pescoço ou se estressou com a instabilidade de uma conexão de internet sabe o quão desgastante um dia de trabalho remoto pode ser, o que

consequentemente impacta na performance diária. Entender qual o espaço físico que os colaboradores possuem, saber se as contas de luz e internet aumentaram e oferecer suporte necessário para todos, sem dúvida, motiva o time. Nesse sentido, nós oferecemos às equipes do *home office* cadeiras de escritório novas, em formato de comodato, e elaboramos um auxílio financeiro no valor de cem reais, pago em folha, para ajudar as pessoas na organização do seu espaço de trabalho e com as despesas de luz e internet. Também abrimos aos colaboradores remotos a opção de transferir seus créditos do cartão vale-refeição para o vale-alimentação, que pode ser usado também para compras em supermercado.

Castro (2020) explica que a pandemia trouxe transformações importantes, alterando rotinas de trabalho e comportamento corporativo, e impondo uma revisão das necessidades. Como empresa, não nos furtamos a revisar todos os nossos processos e estruturas internas, ajustando-os à nova realidade para que não se perdesse o fio das ações e iniciativas, principalmente com relação à gestão de pessoas. Sempre tendo ‘a vida em primeiro lugar’ como norteador, desenvolvemos uma série de ações com foco na saúde mental dos colaboradores, desenvolvimento profissional e segurança. Elas foram estruturadas em quatro pilares, que serão apresentados a seguir.

Saúde e Segurança

Uma pesquisa realizada pelo provedor de saúde mental Ginger, publicado no artigo 5 *ações para dar suporte à saúde mental da equipe durante o covid-19*, apontou que, para 69% das pessoas entrevistadas, o coronavírus é o momento mais estressante de suas carreiras. De maneira geral, colaboradores vêm experimentando níveis elevados de ansiedade por conta de incertezas com relação a saúde, emprego e futuro. Nós entendemos completamente esse sentimento, porque foi experimentado por todos em nossa organização, desde a Diretoria. Para apoiar nossos times, desenvolvemos uma série de iniciativas para promover saúde mental e segurança.



As primeiras ações que implantamos, claro, foram as medidas sanitárias (descritas no Anexo I), *home office* e afastamento remunerado de colaboradores com mais de 60 anos, gestantes e com comorbidades, classificados como grupo de risco. Desde então, esse grupo vem sendo monitorado uma vez por mês por nosso SESMT. Em seguida, elaboramos nosso Protocolo de Ação para Caso Positivo de Covid-19 (disponível em Anexo III). A sequência a esse protocolo é o acompanhamento do SESMT de todos os nossos colaboradores afastados por coronavírus. Nossas Técnicas de Enfermagem ligam diariamente aos colaboradores a fim de monitorar seu estado de saúde e prestar todo o auxílio possível no período da doença. Simone Farias, nossa Enfermeira do Trabalho, explica que essa ligação tem um papel importante, principalmente, na saúde mental do colaborador. “Ele se sente acolhido, cuidado e seguro também com relação ao seu emprego, que muitos temem perder por terem adoecido”, diz ela. O SESMT conduz o trabalho de educação do nosso colaborador quanto à proteção individual e coletiva. “Nós entendemos que o ambiente da empresa é seguro, mas não temos controle do que ocorre fora dela. Por isso temos a preocupação de educar as pessoas quanto ao comportamento que devem ter fora da Irani para não adoecer. Com isso, claro, queremos evitar que se leve o vírus para dentro das unidades, mas acima de tudo, queremos auxiliar as pessoas a manterem sua saúde, de sua família e da comunidade”, explica Simone, Enfermeira do Trabalho. Todo mês nosso time de SESMT refaz, nas fábricas, os materiais de divulgação sobre prevenção. O objetivo é “não baixar a guarda” enquanto a pandemia não cede.

As equipes em *home office* são menos suscetíveis à contaminação, pelo menos no que se refere ao trabalho. Mesmo assim, enviamos também a eles essas informações, pensando na unidade da empresa. Nossa maior preocupação com relação a esse grupo é a questão ergonômica. Por isso, mantivemos a parceria com o SESI, que nesse período vem oferecendo ginástica laboral *online* para os remotos, e com a Viva Bem, empresa parceira da Irani em saúde corporativa, que nos auxilia com o envio de dicas sobre ergonomia, posturas e alongamento, que o SESMT compartilha via e-mail com os times. Também colocamos à disposição dos nossos times o *Gympass* para ajudar os colaboradores a cuidarem da sua saúde mesmo com os desafios

da covid-19. O *Gympass* tem 26 mil academias cadastradas em todo o Brasil, e os usuários podem optar por aulas *online* de musculação, ioga, dança, artes marciais e outras. Estão disponíveis dicas de nutrição, receitas, contador de calorias, educação emocional com sessões de terapia e *personal trainer*, além de diversos aplicativos. Procuramos estender esse cuidado também para os familiares. Os colaboradores podem incluir até três dependentes, pagando as mensalidades adicionais com cartão de crédito. Para incentivar a utilização, definimos uma premiação para os colaboradores que mais fizessem *check-in* nas atividades. Os três primeiros colocados foram batizados de “Campeões em Saúde”. Edmar Macedo, Auxiliar de Preparação de Massa da Unidade Papel (MG), primeiro colocado, diz que o *Gympass* mudou sua vida: “não tenho mais dores no corpo e minha saúde melhorou desde que comecei a usar o benefício. Mudou minha vida”.

Liderança

Se estamos enfrentando a crise com maturidade e consistência em nossas ações, muito se deve à forma como nossos líderes têm desempenhado seu papel. Não temos dúvidas de que o comprometimento das lideranças foi essencial para que tantas ações pudessem ser implementadas com sucesso em tão pouco tempo. Para apoiá-los nesse momento, oferecer suporte adequado à sua gestão e desenvolvê-los nesse cenário, buscamos mantê-los unidos, formando um grupo coeso, ainda que distantes fisicamente. O artigo *Como a liderança pode tornar a equipe mais confiante e produtiva na pandemia* pondera que liderar não é apenas trazer bons resultados; respeito, inspiração e propósito possuem um peso igual, senão maior, dentro de uma equipe. Quando o distanciamento se impõe, é imprescindível que o líder esteja próximo de sua equipe. Essa proximidade acontece quando os colaboradores sentem que possuem a confiança do gestor. Na Irani, temos bons exemplos disso. O Encarregado de Produção Industrial, Roger Oliveira, conta que foi complicado gerir a equipe no início da pandemia, mas diz que “agora está tranquilo. A empresa sempre esteve preocupada com os colaboradores, realizou muitas campanhas de enfrentamento ao covid e divulgações em murais e DSS. Eu me sinto seguro para



realizar minhas tarefas como líder”. Nossos líderes são o principal recurso para manter nossa unidade e nós trabalhamos fortemente para apoiá-los nesse período tão desafiador de gestão.

Algumas ações:

1. **Reuniões diárias para repasse detalhado dos acontecimentos.** Tivemos o cuidado, principalmente nos primeiros dias, de deixá-los sempre bem informados para responder aos questionamentos dos nossos colaboradores e acalmá-los em um momento de ansiedade. Atualmente, as reuniões possuem pauta definida, sempre com informações da área de SESMT (incluindo dados sobre casos internos), comunicação e gestão de pessoas.
2. **Realização de eventos e *webinars*, na Escola Lidera**, sobre liderança em tempos de ‘novo normal’, tendências pós-covid, diversidade, autodesenvolvimento, *feedback* etc.
3. **Inclusão, na plataforma digital, do curso Liderando Times em *Home Office*** (Anexo II).
O curso propôs uma reflexão sobre como as relações se estabelecem nesse formato de trabalho, ações que necessitam ser tomadas quanto à organização e alocação de recursos e comportamentos que o líder deve adotar para seguir motivando ouvindo sua equipe.

Encontro de Lideranças

A realização desse evento é um marco para nossa empresa. Não que o Encontro seja novidade para a Irani; na verdade, ele sempre foi realizado como parte do nosso programa de desenvolvimento de líderes, mas até 2019 era chamado de Encontro de Executivos e a participação era restrita à Supervisores, Gerentes e Diretores. A programação, totalmente presencial, durava um dia e meio e tínhamos um total de 120 participantes, em média, por edição. A pandemia nos convidou a repensar o evento para o formato *online*, e a reflexão que fizemos para essa transição nos impulsionou a executar outras mudanças que alavancaram significativamente a importância do Encontro para a nossa empresa. A primeira mudança foi o nome, que passou de Encontro de Executivos para Encontro de Lideranças, uma nomenclatura mais inclusiva tanto em gênero quanto em participantes. A segunda mudança, e provavelmente a mais significativa, foi com relação aos participantes: uma vez que o evento passou a ser

totalmente virtual, abrimos a participação para todos os colaboradores. Quem tivesse interesse em participar, só precisava fazer sua inscrição. Assim, em 2020, com o lema “Nossa cultura, nossa força”, reunimos mais de 500 pessoas para dez horas de atividades entre palestras, *talk show*, facilitação gráfica e show musical. A sinergia do nosso time foi emocionante. Tantas pessoas reunidas em um evento atrás de uma tela, em um ano difícil e cheio de incertezas, nos deu a certeza de que estamos de fato caminhando juntos, e que faremos ainda mais em 2021. Terminamos o Encontro falando sobre a ressignificação da vida em 2020 e os impactos na vida organizacional, que nos trouxe importantes reflexões e novas interpretações para as palavras situação, cultura, convivência e esperança. Em Anexo VIII, há uma matéria contando cada detalhe desse evento tão marcante para a Irani em 2020.

Desenvolvimento de Pessoas

No cenário imposto pela pandemia, em que novos formatos de trabalho se somam a dúvidas sobre o futuro e preocupação com a saúde, a atenção às pessoas é ainda mais importante. Nós trabalhamos a gestão dos colaboradores de diversas formas, mas principalmente utilizando os nossos programas já existentes. Para isso, os adaptamos à nova realidade.

Educação Corporativa

Esse foi o nosso grande foco no que tange a desenvolvimento de pessoas. Era importante que os nossos colaboradores compreendessem que aquilo que vínhamos trabalhando em termos de negócio e crescimento profissional não estava suspenso por conta da pandemia – a vida corporativa precisava ser ajustada às novas condições, mas seguia acontecendo, e o que estava previsto nos planos de desenvolvimento dos nossos colaboradores continuava valendo. Nossa Educação Corporativa é estruturada em três escolas: Escola ITEC (treinamentos técnicos), orientada para a nossa excelência operacional, que em 2021 passou de 03 para 21 cursos disponíveis na plataforma (maior parte desenvolvido internamente); Escola DNA, que visa integrar os colaboradores com a nossa cultura; e a Escola Lidera, que é responsável pelo desenvolvimento das nossas lideranças. Em 2020, migramos grande parte dos nossos

treinamentos para o formato *online* (e com isso conseguimos estender os treinamentos a 100% da nossa força de trabalho); outros, nós reestruturamos em modelo híbrido, como por exemplo, a reciclagem das NRs 33 e 35. Apesar das Medidas Provisórias que postergaram os prazos para reciclagem, nós buscamos alternativas para não ficar com muitos treinamentos para trás. No caso dessas duas NRs, nós migramos para a plataforma digital as quatro horas referentes às aulas teóricas. As quatro horas de aulas práticas seguiram em formato presencial com instrutor interno e número restrito de pessoas em sala, cumprindo nossos protocolos de segurança. Como a nossa realidade inclui colaboradores em trabalho presencial nas unidades, tivemos de encontrar alternativas para os treinamentos que precisavam acontecer nas fábricas. Aumentar o número de turmas, reduzindo a quantidade de alunos em sala, foi a solução.

Nossa criatividade foi constantemente desafiada pela pandemia, mas nós acreditamos que respondemos à altura. Em novembro de 2020, incorporamos uma prática totalmente nova às nossas ações: o Mês do Autodesenvolvimento, com o objetivo de reforçar as competências do nosso programa de avaliação dos colaboradores, o Supera Competências. A previsão inicial era que

a ação durasse uma semana, mas acabou se transformando em um mês inteiro de foco no autodesenvolvimento. Elaboramos uma agenda extensa de atividades, que foram preparadas e conduzidas por equipes internas e externas. Tivemos quatro *webinars*, com os temas “Autodesenvolvimento: *insights* para a vida”, apresentado por um consultor externo; “Mulher na liderança: a perspectiva de quem vive”, que trouxe a fala de três Gerentes da nossa empresa; “Foco do cliente”, conduzido pelo nosso Gerente da área comercial de embalagens; e “Painel de carreira e autodesenvolvimento”, que mostrou a trajetória de desenvolvimento e protagonismo de quatro dos nossos colaboradores. Juntos, os *webinars* totalizaram mais de 600 participações *online*. Também para estimular o autodesenvolvimento e ainda celebrar o primeiro aniversário de implementação da nossa Educação Corporativa, lançamos o desafio “Um Ano de Educação Corporativa” (Figura 01), para reconhecer os colaboradores que mais realizaram cursos *online*.



Figura 01

Semanalmente incluíamos novos cursos na plataforma e divulgávamos os *rankings* para motivar as nossas equipas. Os dez primeiros colocados ganharam vale cursos e livros.

As avaliações de desempenho não foram deixadas de lado por conta da pandemia. Elas seguiram acontecendo por meio do programa Supera, que em 2020 passou a utilizar o sistema *Success Factors*; por conta disso, o Supera sofreu mudanças, que nós apresentamos aos nossos times em forma de treinamentos. O novo sistema agregou processos que o Supera não possuía anteriormente, como o *feedback* contínuo. No primeiro ano desse processo, tivemos um total de 1991 feedbacks no sistema. A pandemia não impactou na avaliação em si, já que o ciclo ocorreu normalmente, mas nos trouxe a necessidade de estruturar treinamentos para a utilização do *Success Factors*; eles ocorreram de forma online para *home office* e presencial nas unidades, com turmas reduzidas e atendimento de todos os protocolos de segurança.

O desenvolvimento de lideranças, que sempre foi uma das nossas prioridades, se tornou um tema ainda mais sensível para nós em 2020. As ações não foram interrompidas pela pandemia; ao contrário. Elas foram adaptadas para que pudessem, além de tudo, servir de apoio aos nossos gestores em seu desafio de gerir à distância. Sempre tivemos na metodologia 70:20:10 a base da Escola Lidera, mas as mudanças provocadas pela pandemia inviabilizaram que seguíssemos totalmente nesse formato. Assim, traduzimos a escola para o formato *life long learning*; revisamos a modelagem, revisitamos e repensamos os temas abordados e a jornada de desenvolvimento passou a ser 100% *online*. Em apenas um mês, mudamos de um modelo totalmente presencial para um formato totalmente virtual, demonstrando nossa agilidade e flexibilidade para enfrentar os desafios. Com isso, conseguimos também incluir 49 lideranças da Habitasul (grupo a que a Irani pertence) na nossa plataforma, aumentando para 180 o número de líderes atendidos pela Lidera em 2020. Por todo o cenário, tivemos de adiar um pouco o lançamento das ações de março para maio, e com isso a última fase (#3) ficou para esse ano.

Integração de Novos Colaboradores

Como tantos de nossos programas, nossa Integração de Novos Colaboradores, até meados de 2020, era essencialmente presencial, conduzida pelas Analistas de Desenvolvimento de Pessoas e pelo gestor imediato, com duração média de doze horas. Fazia parte do programa uma visita à área fabril para que o novo colaborador conhecesse nosso processo produtivo. Com a pandemia, foi preciso que adaptássemos alguns momentos presenciais para o formato virtual. Criamos assim a Trilha Online de Integração, que conecta o novo colaborador à nossa cultura, além de possibilitar que ele conheça melhor a nossa empresa mesmo não estando fisicamente dentro dela. Além do conteúdo no *Success Factors*, também acontecem encontros virtuais com facilitadores e um café virtual com os colegas. Um momento que consideramos significativo desse novo momento da integração é a entrega do Kit Boas Vindas na casa do novo colaborador, com cadeira, equipamentos eletrônicos, blocos, canetas e um porta-retrato com a nossa logomarca, para que o colega possa guardar registros de momentos especiais. Nessa adaptação, tivemos o cuidado de manter a linguagem acessível e alinhada à nossa cultura. Para as equipes operacionais, mantivemos a integração presencial com turmas reduzidas e atenção aos protocolos dentro das unidades fabris. Entendemos que, dessa forma, podemos receber de forma mais adequada o novo colaborador, considerando que hoje ainda é preciso repassar com extrema atenção todos os cuidados e regras relativas à contenção do coronavírus. A integração das novas lideranças segue a mesma lógica – presencial para líderes de fábrica e *online* para lideranças *home office*.

Recrutamento e Seleção

Nosso processo de R&S também se tornou mais digital em 2020. Independente da dinâmica, se entrevistas individuais ou em grupo, o processo ocorre em formato virtual em sua maior parte, ou totalidade, sempre que possível. Embora nós já trabalhássemos com plataformas que facilitam esse formato, existe um cuidado para que o processo não ocorra de forma ‘fria’, uma vez que é importante haver o *match* entre os candidatos e a nossa empresa. Em 2020, fechamos 53% das nossas oportunidades via recrutamento interno. Foi nesse ano que passamos a

oferecer, em nossa plataforma de recrutamento, um espaço para que os participantes de processos de RI, aprovados ou não, montem um plano de ação individual para trabalhar suas oportunidades de desenvolvimento. Essa ação contribuiu para a compreensão dos colaboradores sobre o nosso comprometimento com o seu crescimento profissional apesar do cenário e do distanciamento físico.

Comunicação

A comunicação tem um papel estratégico essencial para todos os negócios. Na crise do coronavírus, ela ganha ainda mais importância pela necessidade de manter os colaboradores a par das decisões da empresa, os próximos passos a serem dados e os cuidados para prevenção da saúde e segurança. Na Irani, ela foi a nossa base, a linha condutora de todos os demais pilares. Estruturamos um plano de comunicação robusto, baseado na transparência, para trabalhar com nossos colaboradores. “Essa foi sempre uma característica da nossa comunicação interna, mas no caso do coronavírus, entendemos que é importante mostrar que estamos todos no mesmo barco e que precisamos trabalhar juntos para superar a crise”, explica Claudia Vergara.

Para manter nossa comunicação ativa, frequente e, acima de tudo, efetiva, montamos uma lista com, aproximadamente, 50 conteúdos relacionados ao coronavírus para trabalhar com nossos times. Eles foram desdobrados em mais de cem peças de comunicação (Anexo VII) – entre cartazes, e-mails, *cards*, *stickers*, vídeos para WhatsApp, e-books e outros, disponíveis no Mundo Irani (nossa intranet) – para contribuir para o enfrentamento do coronavírus além das nossas fronteiras, cumprindo com nossa responsabilidade social. A comunicação realmente foi um diferencial das nossas ações de enfrentamento. Tivemos o cuidado de trabalhar com peças específicas para as fábricas e outras para o público em *home office*, que possuem características e realidades diferentes, necessitando assim de uma comunicação diferente e direcionada, adequada a seu perfil. Semanalmente, realizamos campanhas de reforço aos cuidados, e por meio desses materiais promovemos discussões e estimulamos reflexões sobre bem-estar,

prevenção e outros temas sensíveis ao time, como a questão dos filhos na pandemia: os desafios do *homeschooling*, a atenção ao lado emocional e os impactos da Covid entre as crianças.

Uma preocupação do nosso SESMT é o comportamento dos colaboradores fora da empresa. Nosso posicionamento sempre foi pelo distanciamento social como medida eficaz de prevenção, mas além das nossas fronteiras os colaboradores agem conforme suas crenças. Por isso, procuramos enfatizar os feriados e finais de semana em nossas peças. Realizamos campanhas internas para conscientizar nossas equipes sobre sua responsabilidade coletiva, tanto com os colegas quanto com a comunidade, e estimular comportamentos adequados à pandemia mesmo fora da Irani. Na Vila Campina da Alegria (SC), onde ficam três de nossas unidades (Embalagem, Florestal e Papel), distribuímos panfletos sobre esses cuidados e trabalhamos com carro de som para levar informação àquela comunidade. Importante destacar que a Campina da Alegria é o berço da nossa história, onde a Irani começou em 1940 (chamada então Campina da Anta). Localizada no município de Vargem Bonita, abriga, atualmente, 700 moradores – a maioria colaboradores da Irani – e seus familiares. Temos uma relação próxima e de responsabilidade com esse local, que surgiu em função do nosso negócio; assim, aproveitamos a confiança que os moradores têm em nossa empresa para conscientizá-los e, assim, apoiar nossa comunidade no combate à pandemia.

Foram ações de destaque no enfrentamento ao coronavírus em nossa empresa:

1. **Canal Bem-Estar:** montamos um canal de escuta online

(Figura 03) para que os colaboradores possam conversar com profissionais habilitados a fim de receber um acolhimento em momentos de dúvidas, preocupações, ansiedade ou estresse. Por meio dele, também publicamos dicas em nossa plataforma de Educação à Distância, divulgadas por e-mail e WhatsApp.

Ao longo de 2020, enviamos dicas de *e-books* para os



Figura 03

colaboradores compartilhem com a família com dicas práticas para estimular também o “fique em casa”.

2. **Video de agradecimento aos colegas:** por uma iniciativa dos colegas que estavam em *home office*, foi feito um vídeo em agradecimento aos colaboradores que seguiam no trabalho presencial nas fábricas. Além do estímulo àqueles que fazem o negócio acontecer na ponta, o vídeo serviu como um meio de comunicação entre equipes em formatos de trabalho diferente, mostrando que a Irani segue sendo uma só. Em Anexo IV está o link para acesso ao vídeo, que foi enviado aos colaboradores fabris por meio de WhatsApp e redes sociais da empresa.
3. **Cesta de final de ano:** as tradicionais cestas de final de ano foram enviadas para a casa dos colaboradores em *home office* (ou retiradas em drive-thru) com o nome de cada um na caixa. Esse pequeno detalhe teve como objetivo mostrar que cada colaborador é importante para a Irani e não uma mera força de trabalho.
4. **Live de final de ano:** as celebrações de final de ano são sempre muito aguardadas pelas nossas equipes, e não poderíamos deixar de celebrar 2020. Realizamos, então, uma *live* corporativa, transmitida pelo Zoom e em nosso canal no Youtube, com apresentação da nossa Gerente de Desenvolvimento de Pessoas. Além de agradecimentos e reconhecimento pelo ano desafiador, tivemos atrações musicais que tornaram o momento descontraído e de integração, inclusive, com a participação das famílias.
5. **Aniversário da Irani:** como não pudemos realizar nosso tradicional Circuito de Corrida e Caminhada, em 2020 celebramos *online*. Tivemos vídeo surpresa do nosso coral, filtro para *stories* no Instagram e bingo digital sobre os costumes dos nossos colaboradores, que movimentou nossas redes sociais. O destaque foi para a *live* da atriz Denise Fraga, que falou sobre relações humanas em tempos de covid-19. As famílias dos colaboradores também participaram. Doamos a instituições de caridade um total 79 cestas básicas por unidade da Irani como parte da nossa comemoração.

6. **Família na empresa:** todos os anos, levamos nossas famílias para nosso local de trabalho, a fim de compartilhar o jeito Irani de ser. Em 2020 era ainda mais importante para nós realizarmos esse evento, uma vez que seguíamos em distanciamento. Estruturamos o evento para um formato digital, com surpresas para os colaboradores: uma caixa lúdica em formato de jogo de tabuleiro com o objetivo de reforçar nossa cultura (estratégia e direcionadores de negócio) foi entregue a cada um. Todos receberam também um *kit* com cartilha, imã do evento e um crachá divertido para as crianças, onde dizia “Consultores de Diversão”, uma vez que muitos filhos foram (e seguem sendo) os companheiros de trabalho dos pais em trabalho remoto.

Resultados

Em primeiro lugar, a vida! Em 2020, exercitamos exaustivamente esse valor. Desde as primeiras notícias sobre o vírus, diante da necessidade de tomada de decisão ágil e adaptação a um novo cenário, todas as nossas ações estiveram alinhadas a ele. Como colocou Castro (2020), a pandemia trouxe transformações importantes para as empresas, e as estimulou a promoverem novas estratégias de gestão. Assim, criar um

ambiente seguro para todos os nossos colaboradores, em fábrica e *home office*, além dos grupos de risco, fornecedores, prestadores e comunidade, foi nossa premissa. Com relação ao *home office*, que era um formato novo para nós, tivemos a preocupação de acompanhar nossos colaboradores. Aplicamos uma pesquisa sobre bem-estar no *home office* (Figura 04), a qual apontou que nossas ações impactaram positivamente nossas equipes, pois foram feitas referências de gratidão e reconhecimento à empresa.

Também tivemos, em 2020, oportunidade de praticar novas formas de liderar. E nós saímos bem! O relacionamento entre times e lideranças apresentou indicadores muito positivos nesse período, prevalecendo a autonomia, a responsabilidade e a cooperação. Se, em tempos

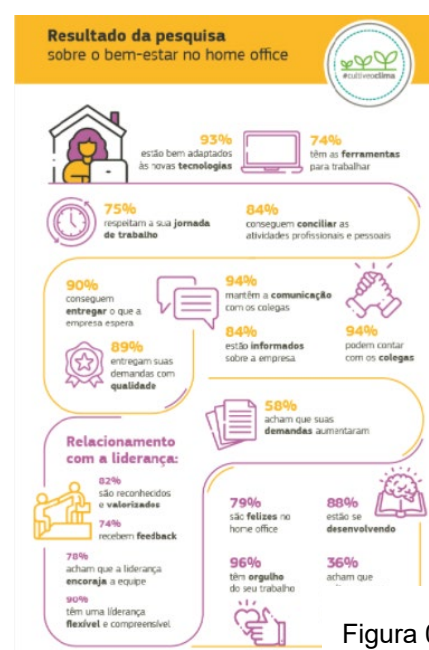
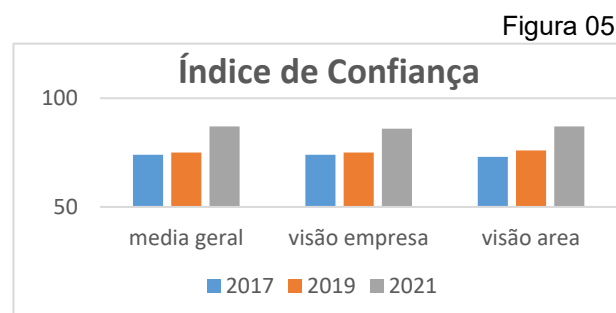


Figura 04

normais, colocar em prática ações motivadoras de liderança já se apresentava como um desafio, como a pandemia isso ficou ainda mais expressivo. É imprescindível que o líder esteja mais próximo de sua equipe. O mapeamento de cultura organizacional que realizamos apontou que nossos colaboradores admiram suas lideranças, que atuam por meio de uma gestão humanizada, aberta e próxima, como é o nosso jeito de ser. Eles também sinalizaram que os *feedbacks* dos gestores, seja para reconhecimento ou correção, são feitos com interesse em seu desenvolvimento. Ou seja: isso faz com que as equipes sintam que são reconhecidas e reflete em melhores resultados.

Compartilhar foi a prática que apresentou um dos melhores índices em nossa pesquisa. Nossos colaboradores ressaltaram melhorias na comunicação interna, em especial com o advento do trabalho remoto. Intensificar comunicações, dar dicas de como lidar com a rotina de *home office* e como manter a saúde mental no isolamento são as bases de sustentação para garantir a continuidade da cultura organizacional, criando relações de valor, como diz nossa missão. Nossa área de Capacitação e Treinamento intensificou ações de ensino à distância, incluindo o programa de desenvolvimento de lideranças. A covid-19 forçou mudanças, mas também indicou maneiras mais eficientes de atuar. Esse novo modelo de trabalho nos deixou mais atentos à manutenção dos laços dentro da



equipe, uma vez que o contato humano é muito importante para manter um clima organizacional positivo. Na última pesquisa da GPTW, obtivemos um índice de 87% de confiança (Figura 05), que representa um crescimento de 12 pontos em relação à pesquisa anterior. Entendemos que esse índice demonstra a assertividade das nossas ações de gestão e do nosso compromisso em cultivar um ótimo clima de trabalho.

Contamos com um time que sente orgulho em fazer parte de uma empresa como a nossa, que cuida das pessoas e gera resultados pela relevância e qualidade dos serviços que presta aos

clientes, além de ser referência no setor. O senso de pertencimento fica evidente quando analisamos a alta intenção dos nossos colaboradores em permanecer na empresa. E o novo colaborador não foi esquecido no novo cenário – modificamos o formato da integração para que ele sinta orgulho do ambiente que vai integrar, além de se familiarizar com nosso modelo de atuação mesmo em *home office*. Também é evidente um sentimento intenso de gratidão dos colaboradores por nosso olhar humanizado para com eles, em especial pela conservação dos empregos e salários nesse período crítico que todos vivemos, e mais ainda pelo cuidado com a segurança de todos. Castro (2020) coloca que, ao tornar o bem-estar da sua força de trabalho uma prioridade, os líderes podem garantir que a empresa surja como uma organização mais saudável e mais unida após enfrentar uma grande crise. Segundo uma pesquisa da Kaiser Family Foundation, 45% dos adultos dizem que a pandemia afetou sua saúde mental e 19% dizem que teve um ‘grande impacto’. Como vimos, pesquisas realizadas por um provedor de saúde identificou que os respondentes experimentaram estresse moderado a extremo nesse período. Nós acompanhamos atentamente esses indicadores na Irani e podemos dizer, com alegria, que não houve até o momento paralisação das atividades, foco de contaminação, número alto de casos graves (foram duas internações em UTI sem intubação) ou óbito registrados. Nós entendemos que as estratégias de enfrentamento que lançamos mão para manter a saúde dos nossos colaboradores tiveram um papel significativo nesses resultados. Outros dados significativos que comprovam a eficácia das nossas práticas são:

- O percentual atual de positivados em nossa empresa, em relação ao total de colaboradores, é de 15,9% (dados de março de 2021).
- A contaminação e agravamento dos sintomas é maior em pessoas consideradas do grupo de risco, com idade igual ou acima de sessenta anos, assim, entendemos que o afastamento destes colaboradores, evitou um número mais alto de contaminações e casos de maior gravidade.

- No total de casos nos municípios das comunidades do nosso entorno, o número de colaboradores da nossa empresa positivados tem baixa representatividade.
- A evolução da contaminação é em formato de onda, quando acompanhando os resultados de colaboradores positivados por semana. Ou seja: se não tivéssemos tomado nenhuma ação, a contaminação seria exponencial.

Toda e qualquer crise reflete nos resultados futuros. Gerenciar os problemas e investir no bem-estar geral contribui para aumentar o engajamento, que significa produtividade alta. Verificamos isso nos nossos indicadores desse período comparados a 2019: a receita líquida acumulada teve um crescimento de 10,9%, o resultado líquido acumulado aumentou 378,7%, e o EBITDA (geração de caixa) acumulado foi 10,7% maior do que no ano anterior. Nosso negócio é feito por pessoas e está claro para todos que é o momento de unir esforços por um bem maior. Nas palavras de Ricardo Bernasconi, nosso Engenheiro Sanitarista: “em um cenário tão adverso e delicado, presenciamos diversas iniciativas da Irani para manter nossa saúde física e mental. Sinto muito orgulho e segurança em ver que a empresa não mede esforços para enfrentar a situação com maestria, tomando decisões rápidas e efetivas, além da transparência na comunicação”.

Conclusão

O primeiro ano de enfrentamento ao coronavírus foi também o ano que mais superamos desafios e apresentamos resultados históricos. Nossa capacidade de adaptação permitiu que saíssemos de 2020 melhor do que entramos, apesar de todos os percalços. Tudo isso foi possível porque soubemos estabelecer governança, gerir a crise no dia a dia e fazer gestão do relacionamento guiados pelos valores sólidos que construímos e praticamos. Nesse contexto, é importante destacar que se muito do que fizemos foi por instinto ou conforme os aprendizados se estabeleciam, as decisões não foram tomadas unilateralmente. Nossas lideranças foram ouvidas em fóruns diários, os colaboradores responderam pesquisas sobre suas necessidades e inúmeras iniciativas se deram a partir dessas escutas, já que todos estávamos (e seguimos!)

unidos por um mesmo propósito. “Isso é muito importante, porque essa crise não afetou o nosso negócio, mas uma outra pode afetar. A nossa unidade como empresa, que vem a partir do cuidado que temos com todos os públicos com que nos relacionamos, é que determina a nossa capacidade de enfrentamento”, diz a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Claudia Vergara. Nós sempre apostamos na coesão do nosso grupo para seguir em frente. Tanto que promovemos o afastamento remunerado de aprendizes e grupos de risco, não lançamos mão de redução de jornada ou salário, facilitamos ao máximo o trabalho de quem está em *home office* (digitalizamos todos os documentos ainda em papel para garantir o acesso, por exemplo) e mantivemos sempre a transparência sobre tudo o que diz respeito à situação coronavírus dentro da Irani. Nós realmente acreditamos que nossas ações internas surtiram efeito e refletiram na comunidade, e seguimos nossa jornada com confiança e determinação. Sabemos que o coronavírus mudou nossa empresa para sempre, mas não temos dúvidas de que isso pode nos tornar uma organização ainda melhor. Os próximos passos já estão sendo preparados:

1. Novos modelos de contrato: um grupo de trabalho vem, desde 2020, revisando nossos benefícios e construindo novas políticas para quando a situação estiver mais estável. Atendendo a um desejo dos nossos colaboradores, expresso na pesquisa sobre *home office* realizada no ano passado, devemos estabelecer modelos de trabalho 100% remoto, híbrido ou *flexi office*. Analisam ainda aplicativos que possibilitem agendamento de ônibus e alimentação.
2. SESMT: seguimos com as ações de enfrentamento, já avaliando como se dará o retorno dos colaboradores afastados como grupo de risco após a vacina
3. Comunicação: seguimos buscando, constantemente, temas relevantes para trabalhar com os colaboradores e suas famílias.
4. *Webinars* e *podcasts*: próximos eventos terão como foco a saúde mental do trabalhador.

Estamos nos reinventando na forma, mas na essência seguimos a mesma. E com nossos valores fortes, estamos conseguindo atingir aquilo que almejamos lá no início da crise, quando

trabalhamos para reorganizar nosso público interno. Como disse o Diretor-Presidente Sérgio Ribas no Encontro de Lideranças 2020, “estamos saudáveis e unidos”. No fim do dia, é isso o que importa.

Bibliografia

Artigo: **Como a liderança pode tornar a equipe mais confiante e produtiva durante a pandemia.** Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/como-a-lideran%C3%Ata-pode-tornar-equipe-mais-confiantes-e-produtivas-durante-a-pandemia/>

Artigo: **Comunicação interna: a importância de falar da saúde e do bem-estar dos colaboradores.** Disponível em: <https://climacomunicacao.com.br/blog/saude-e-bem-estar-dos-colaboradores/>

Artigo: **Líder na Crise.** Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/>

Artigo: **Os desafios de liderar à distância.** Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/os-desafios-de-liderar-a-distancia/>

Artigo: **5 Ações para dar suporte à saúde mental da equipe durante o covid-19.** Disponível em: <https://www.google.com.br/amp/s/cio.com.br/carreira/5-acoes-para-dar-suporte-a-saude-mental-da-equipe-durante-o-covid-19/amp/>

CASTRO, B.L.G. de *et al.* **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020.

FURTADO, M. ACESTARTUPS. **Especial Covid-19 – Liderança ágil: como liderar equipes remotas.** Disponível em: <https://acestartups.com.br/covid-19-lideranca-agil-equipes-remotas/>. Acesso em: 15/04/2020.

MUSETTI JÚNIOR, D.A; PICCHAI, D. **Estudo sobre as percepções e impactos do Covid-19 para os gestores das micro e pequenas empresas da região de Bragança Paulista/SP.** Qualitas Revista Eletrônica, v.21, n.3, p.40-54, set/dez 2020.

Responsáveis Pelo Case

Claudia Duarte Vergara

Gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Irani Papel e Embalagem S.A. 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 Irani Papel e Embalagem S.A. Graduada em Pedagogia Empresarial (ULBRA) e pós-graduada em Gestão de Pessoas (ULBRA), Dinâmica dos Grupos (SBDG) e Professional & Self Coaching (IBC).

Gisele da Silva Esteves

Analista de Capacitação e Desenvolvimento da Irani Papel e Embalagem S.A. Graduada em Gestão de Recursos Humanos (UNISINOS), Certificação Internacional em Metodologia 6Ds (AfferoLab) e Pós-graduanda em Learning Experience Design (IDI).