

Irani Papel e Embalagem

Trabalho Remoto

Relações prósperas
baseadas na confiança

Responsáveis:

Bianca Salatino

Claudia Duarte Vergara





Sumário

Introdução	1
O Modelo Remoto Da Irani.....	2
Histórico	4
Como Funciona	6
Estratégias Para Atingimento Dos Objetivos, Premissa E Propósito ...	7
Um Modelo Sustentável	12
Plano De Ação Para 2023	13
Orçamento.....	13
Resultados	14
Avaliação	18
Conclusão	19
Bibliografia.....	20
Informações Dos Autores	20

Sinopse

Em 2020, com a pandemia, a Irani se viu diante da necessidade de implantar o trabalho remoto para os colaboradores que tinham possibilidade de desempenhar à distância suas funções. A modalidade, de início temporária e provisória, se estendeu por um longo período, o que demandou da empresa diversas adaptações e reorganizações para atender as necessidades desses colaboradores. Foram criados treinamentos de ergonomia e segurança; distribuídas cadeiras adequadas ao trabalho; ofertados novos benefícios; criado o Manual do Trabalho Remoto; realizadas capacitações de lideranças; criadas campanhas de orientação, entre outras. Após um ano, o modelo estava consolidado na Irani e adaptado à sua cultura com grande aderência e adaptação dos colaboradores. Diante do desejo da maioria de não retornar ao presencial, a Irani formalizou, em maio de 2021, o remoto como uma de suas modalidades de trabalho, decisão que se revelou acertada e se reflete em números como produtividade (106 recordes de produtividade em 2022), satisfação no trabalho (86%, segundo pesquisa GPTW 2022), qualidade de vida e bem-estar (sempre acima de 90% nas pesquisas internas) e, ainda, nos resultados da companhia como um todo.

E-mails para contato: biancasalatino@irani.com.br / claudiavergara@irani.com.br

Palavras-chave: trabalho remoto; cuidado; ergonomia; segurança; produtividade; cultura; confiança; satisfação

INTRODUÇÃO

A Irani é uma das principais indústrias nacionais dos segmentos de papel para embalagem e embalagens de papelão ondulado. Conta com 2.361 colaboradores, sendo que apenas 28% atuam em áreas ou funções administrativas, o que faz de nós uma empresa essencialmente fabril. Por essa configuração, é possível entender por que nunca consideramos o trabalho remoto antes da pandemia de covid-19. O presencial é uma necessidade do nosso negócio e parte significativa da nossa cultura, que tem a proximidade e o cuidado com as pessoas como fortes características. Nossas relações de confiança, até então, eram totalmente construídas na convivência diária entre as pessoas. Como explica Sobratt (apud Coelho, Oliveira, Silva, Barreto e Pereira, 2022), o *home office*, apesar de ser realidade para muitos já antes da pandemia, era preterido por várias organizações, principalmente as mais tradicionais. Porém, como referem Mendes, Hastenreiter e Tellechea (apud Coelho, Oliveira, Silva, Barreto e Pereira, 2022), as novas regras de convívio social mostraram que o remoto é essencial para a sustentabilidade das empresas.

Não se constrói relações de valor nem se conquista admiração sem enfrentar desafios. E não se enfrenta desafios sem estar calcado em valores sólidos, que guiam com firmeza o dia a dia e a tomada de decisão. Para a implantação do trabalho remoto na Irani, tivemos sempre em foco nossos oito valores: Em primeiro lugar, a vida; Sustentabilidade; Protagonismo; Diversidade & Inclusão; Cordialidade; Integridade; Foco do Cliente; Inovação. Eles estão refletidos em nossos objetivos e estratégias e perpassam todas as ações que tomamos nesse projeto. Assim, quando a pandemia do coronavírus nos atingiu e a saúde e a segurança das pessoas foram ameaçadas, não pensamos duas vezes antes de determinar o *home office* para aqueles

colaboradores com funções compatíveis. Para uma empresa que tem como valor a vida em primeiro lugar, não havia outra atitude possível. Assim, mesmo sem experiência, preparo, recursos disponíveis e ferramentas suficientes para todos, mantivemos em trabalho presencial somente os colaboradores fabris cujas funções não permitiam o afastamento – por fazermos parte da cadeia produtiva de alimentos, nossa atividade é considerada essencial e parar a produção não era opção.

Fizemos uma organização interna para gerir o trabalho remoto provisoriamente, considerando que logo retornaríamos ao escritório. À medida que a situação se prolongava, porém, os arranjos deixaram de ser suficientes e se tornou imprescindível adaptar nossa operação para enfrentar o desafio, qualificando o trabalho remoto. Musetti Junior e Pichai (2020) dizem que ter habilidade e competência para gerenciar os problemas, controlar os danos e retomar resultados positivos constitui-se num grande desafio. Maffezzolli (2022) fala que é importante que as empresas desenvolvam boas práticas e criem condições para um ambiente favorável, que, mesmo à distância, seja considerado um bom lugar para trabalhar. O modelo remoto agregou valor à Irani e aos colaboradores, porque não deixamos de realizar nenhuma ação por estarmos operando em diferentes formatos e não perdemos de foco o calor humano, o cuidado com as pessoas e a prática dos nossos valores. O resultado do esforço realizado nesse período foi a formalização do trabalho remoto como um dos modelos oficiais da Irani, ação que reverbera em indicadores organizacionais muito positivos, novas oportunidades e na satisfação do nosso time.

O MODELO REMOTO DA IRANI

O nosso sistema de trabalho remoto se aplica **a todos os colaboradores administrativos da empresa**, incluindo **estagiários, jovens aprendizes e**

contratados por tempo determinado, tanto dos nossos **dois escritórios** (Porto Alegre/RS e Joaçaba/SC) quanto das **cinco unidades de produção** (localizadas no RS, SC, SP e MG), totalizando **396 pessoas**. O **objetivo** da Irani com o trabalho remoto foi **assegurar a saúde e a segurança dos colaboradores devido ao coronavírus**, seguindo nosso valor “Em primeiro lugar, a vida”. Além de cuidar dos colaboradores administrativos, a medida de esvaziar ao máximo as unidades também visava à segurança daqueles em trabalho presencial, uma vez que os riscos seriam tão menores quanto menos pessoas circulassem por aqueles locais. Como a necessidade de afastamento se estendeu por tempo indeterminado, definimos práticas de gestão do trabalho remoto com os seguintes objetivos:

- **Garantir os direitos dos trabalhadores e da companhia**
- **Definir premissas para a execução do trabalho à distância**
- **Estabelecer e disseminar melhores práticas de trabalho remoto**
- **Promover saúde física e mental e segurança dos colaboradores**
- **Manter o clima organizacional**
- **Fornecer os recursos necessários para a execução do trabalho**
- **Manter a produtividade e os resultados positivos**

Definiu-se também, como premissa básica, que deveríamos **seguir realizando, para todos os colaboradores, todas as ações, campanhas, projetos e iniciativas planejadas antes da pandemia, independente do formato de trabalho**. Como afirma o artigo “Liderança remota: importância, desafios e melhores práticas” (2022), mesmo sem o contato e a proximidade do trabalho pessoal, é fundamental enxergar os colaboradores como únicos. Esse foi o guia para nossa premissa, que visava manter elevado o moral do time e mostrar que nossa cultura, valores e direcionadores têm força para enfrentar qualquer situação. Quando optamos

por formalizar o trabalho remoto na Irani, o fizemos baseado em nosso valor Cordialidade, que se refere a tratar as pessoas com respeito. A maioria dos colaboradores que vinha atuando neste sistema desde 2020 preferia seguir assim por benefícios como ganho de tempo, ausência de deslocamento, menos interrupções, mais produtividade e possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal. De acordo com Bloom (apud Pacini, Tobler e Bittencourt, 2022), observou-se, com o modelo remoto, um aumento nos *feedbacks* de satisfação com o trabalho. Uma vez que a implantação da modalidade trouxe ganhos a todos, decidimos investir e aprimorá-la ainda mais.

Histórico

O *home office*, como inicialmente foi chamado, iniciou na empresa em março de 2020 como medida de contenção ao coronavírus. Foi definido por um grupo de trabalho, formado por Jurídico e DES (Desenvolvimento de Pessoas), responsável por estudar o tema e pensar estratégias de condução. Teve como ações imediatas a aquisição e distribuição de notebooks, acesso à VPN, treinamento em telefonia IP e aditivos nos contratos de trabalho (Anexo I) para oferecer segurança trabalhista às pessoas e à organização. Uma vez que não vislumbrava um retorno, a Irani se mobilizou para elaborar planos de ação que considerassem, entre outras coisas, o trabalho remoto como uma modalidade que precisava ser atendida como o presencial. Assim, entregamos nas residências dos colaboradores cadeiras novas de escritório em comodato; incluímos em folha de pagamento um auxílio de 100 reais mensais (hoje reajustado para 168,00) para despesas de luz e internet; e abrimos a opção de transferência dos créditos do vale-refeição para o vale-alimentação. Em paralelo, iniciamos a migração dos nossos processos de seleção, admissão, integração e



capacitação para um sistema online e ‘traduzimos’ os grandes eventos previstos para aquele ano (2020) para uma versão digital.

No final de 2020, realizamos a primeira pesquisa Bem-Estar no *Home Office*, que nos trouxe subsídios para a tomada de decisão que viria na sequência. Nela, 93% dos colaboradores indicaram que estavam bem adaptados às novas tecnologias e 79%, que estavam felizes no *home office*. Já nessa pesquisa, questionamos sobre o pós-pandemia: 52% responderam que gostariam de fazer *home office* de 1 a 2 dias na semana e apenas 10% disseram ter o desejo de retornar à rotina. Chegamos a planejar uma retomada presencial para 2021, mas o ano começou com o endurecimento da pandemia no Brasil. Assim, com a experiência adquirida e mais confiança e tranquilidade no manejo dos novos cenários, fomos capazes de aprimorar vários aspectos do trabalho remoto. Lançamos o Manual do Trabalho Remoto, que consolidou todas as orientações relativas ao *home office*, e definimos os benefícios que fariam parte do rol para esta modalidade. Vínhamos acompanhando o mercado, e os movimentos realizados até então apontavam que um retorno total ao presencial, no modelo anterior à pandemia, não era uma opção da maioria das empresas. Nossos colaboradores já haviam sinalizado que preferiam a modalidade remota e os resultados da companhia indicavam que a produtividade dos times não havia sofrido impacto no último ano. Realizamos um estudo amplo sobre o tema, com consultas a diversas áreas internas, gestores e SESMT, e de posse dos dados, oficializamos esse modelo de trabalho na Irani. Nossos escritórios foram fechados, os prédios, entregues, e salas de *coworking*, em novo endereço, com acessibilidade arquitetônica, foram montadas para a realização de reuniões, treinamentos e outros. Chegamos a 2022 reafirmando as relações de confiança, mostrando que aquilo que cultivamos ao longo de oito décadas não foi abalado pela distância física. Realizamos diversas melhorias

nas práticas do trabalho remoto e observamos, nos relatos dos colaboradores, que havia uma tranquilidade maior entre eles por terem uma posição definitiva sobre sua modalidade de trabalho. Na segunda pesquisa sobre *home office*, aplicada no final do ano, apenas 4% das pessoas disseram querer voltar ao presencial e 93% citaram preferência por um modelo remoto ou híbrido flexível.

Segundo o artigo “Trabalho remoto será mantido ou mesmo ampliado em 2023” (2023), uma indicação de que as organizações brasileiras estão cada vez mais confortáveis com a mudança é a queda na preocupação com a conciliação de modelos de trabalho: enquanto em 2022 o tema era o quinto em prioridade, em 2023 passou a ser o décimo quinto. Bloom (apud Pacini, Tobler e Bittencourt, 2022) diz que empresas que optaram pelo *home office* passaram a perder menos colaboradores, aumentaram seus níveis de satisfação e se tornaram mais atrativas aos novos talentos. Na Irani, a retenção ultrapassa 90% entre as pessoas contratadas nesta modalidade.

Como funciona

Consideramos trabalho remoto toda prestação de serviço realizada permanentemente fora do escritório, seja em *home office* (em casa), em espaços compartilhados de trabalho (*coworking*), *third places* (cafés, bibliotecas etc) ou em outras localidades. A Irani possui dois modelos de trabalho à distância:

- **Remoto Integral:** quando o colaborador tem contrato 100% *home office*, comparecendo eventualmente na empresa (sem descaracterizar o modelo).
- **Híbrido:** quando o colaborador atua, formal e contratualmente, em trabalho remoto e presencial com flexibilidade de dias para alternar entre os modelos.

As modalidades podem sofrer alterações, previamente acordadas com o gestor, sem necessidade de alteração no pagamento dos benefícios. Os

colaboradores que atuam remotamente podem residir em qualquer localidade do Brasil ou fora do País. Esta é, inclusive, uma das vantagens do modelo, já que as empresas podem contratar novos talentos em qualquer parte do mundo, atendendo às necessidades do negócio de forma ágil e competitiva, ampliando as oportunidades para os profissionais. Em 2021, contratamos em Recife nosso primeiro colaborador fora dos locais onde possuímos unidades. Breno Vidal, Analista de Riscos e Controles Internos, mora no sertão de Pernambuco e, entre outros motivos, se interessou pela nossa empresa justamente pela possibilidade de trabalhar remotamente. “Eu estava voltando ao Brasil e queria equilibrar trabalho e vida pessoal. A vaga na Irani é totalmente remota, o que me possibilita, futuramente, retornar à Europa para concluir minha certificação ACCA sem precisar deixar o trabalho”, diz ele. Todos os nossos processos de seleção, admissão, integração e documentação de rotina são realizados remotamente com envio e assinatura digital dos documentos. Quanto aos benefícios, são ofertados vale alimentação e/ou refeição, refeitório, vale transporte ou fretado, ajuda de custo para despesas com energia elétrica e internet, auxílio-farmácia, apoio psicológico, subsidiado pela empresa, para colaboradores e dependentes pela plataforma Psicologia Viva e *gympass* (convenio com academias e outros locais para atividade física). Conforme o formato, alguns benefícios não se aplicam ou aplicam-se eventualmente, como uso de refeitório e transporte. Quanto aos recursos, são entregues aos colaboradores ferramentas compatíveis com o trabalho remoto e ergonomicamente corretos. O kit padrão contém notebook com suporte, *mouse*, teclado, *mouse pad* e apoio para teclado. O colaborador também recebe, em folha, 800 reais para compra de cadeira ergonômica conforme orientação de ergonomia.

Estratégias para atingimento dos objetivos, premissa e propósito

1. **Assegurar a saúde e a segurança dos colaboradores:** o *home office*, bem como o afastamento, sem prejuízo ao salário, de todos os 153 colaboradores fabris pertencentes a grupos de risco, contribuiu para reduzir o contágio pelo coronavírus em nossas unidades. Ao colocar a vida em primeiro lugar, tivemos zero surtos da doença, o que indica a efetividade da medida.
2. **Garantir os direitos dos trabalhadores e da companhia:** com integridade e ética em tudo o que fazemos, incorporamos aos contratos de trabalho aditivos para formalizar o modelo, bem como o Termo de Comodato de Equipamentos – Aceite e Recusa (Anexo II). Todos os documentos foram migrados para um sistema de assinatura digital e os procedimentos trabalhistas, como atestado, faltas, desligamento e outros, tiveram seus *check lists* revisados. Quedas significativas em reclamações trabalhistas e ausência por doença entre as equipes remotas, de 2020 para 2022, indicam que este objetivo foi atingido.
3. **Definir premissas para a execução do trabalho à distância:** para atingir esse objetivo, elaboramos o Manual do Trabalho Remoto (Anexo III), onde constam conceitos; aplicação; benefícios; ergonomia; ferramentas e jornada de trabalho; comunicação e plataforma de gestão colaborativa; recursos tecnológicos; atestados médicos; dicas e outros. O Manual é um apoio à postura autônoma, empoderada e protagonista dos nossos colaboradores, avaliado como positivo e esclarecedor na pesquisa sobre *home office* de 2022. Bruna Silva, Analista de Sustentabilidade, fala que o Manual deu segurança aos colaboradores. “Ele tem uma linguagem simples e clara, é totalmente transparente e valoriza muito o trabalho remoto”, diz ela.
4. **Estabelecer e disseminar boas práticas de trabalho remoto:** procuramos conhecer as políticas de *home office* de grandes empresas para definir as

nossas práticas. Como resultado, estruturamos cinco pilares, que apoiam a Irani em uma governança responsável, diversa, inclusiva e protagonista:

- a) **Conexão:** estabelecer plataformas de trabalho remoto e capacitar as pessoas para sua utilização. Optamos pelo Office 365 para comunicação e conexão.
- b) **Bem-Estar:** proporcionar ergonomia e saúde física e emocional. Realizamos ginástica laboral online, ofertamos o *Gympass* com ~~de~~ diversas modalidades de exercícios e dicas de saúde e firmamos parceria com uma plataforma de consultas online em psicologia para colaboradores e dependentes.
- c) **Interatividade:** promover reuniões, *feedback* e eventos comemorativos. Tivemos o cuidado de manter nossa proximidade por meio de *webinars* e eventos online, seguindo virtualmente com nossa rotina corporativa.
- d) **Desenvolvimento:** disponibilizar treinamentos e capacitação para lideranças e colaboradores, trabalhando temas emergentes do trabalho remoto e competências necessárias. Em nossa plataforma EAD, incluímos treinamentos obrigatórios e/ou recomendados como ‘Ergonomia no Trabalho Remoto’, ‘Vou fazer *home office*: e agora?’, e ‘Liderando Times em *Home Office*’.
- e) **Digital:** trabalhar a transformação digital com todos, pois a necessidade de atualização é cada vez mais constante. Como iniciativas, temos realizado *squads* de transformação digital.

5. Promover saúde física e mental e segurança ocupacional dos colaboradores: a construção de relações de valor passa pelo cuidado com as pessoas. Além da ginástica online e do *gympass*, implementamos o Canal Bem-Estar, espaço de escuta online para que os colaboradores possam receber acolhimento profissional. Essa estratégia se somou aos treinamentos de ergonomia e à implementação do Psicologia Viva. Como resultado,

observamos redução no número de afastamentos por doenças (de 1,63% em 2021 para 1,29% em 2022).

6. Manter o clima organizacional: a Irani é reconhecida por seu clima positivo e saudável. A principal estratégia para seguir assim foi capacitar as lideranças para fazer gestão à distância, mantendo o grupo de líderes unido, de forma a transferir esse sentimento para as equipes. Treinamos os gestores em ferramentas e *skills* como confiança, flexibilidade e motivação. Trabalhamos com reuniões diárias, a fim de deixá-los a par dos acontecimentos para responder aos questionamentos dos colaboradores e investimos em *webinars* na Lidera, nossa escola de desenvolvimento de líderes, abordando temas como liderança em tempos de ‘novo normal’, autodesenvolvimento, *feedback* e outros. Alex Gabrieli, Coordenador de Contabilidade, credita o esforço que seu time fez para que o *home office* desse certo ao cuidado que a companhia demonstrou para com eles. “Tudo o que a Irani fez mostrou ao time que eles não estavam sozinhos. A empresa ouviu e envolveu as pessoas e se dedicou a fazer o melhor para ajudá-las, e o retorno delas veio com a mesma intensidade”, diz o Coordenador. Outra estratégia que utilizamos foi a realização do Encontro de Lideranças para todos os colaboradores. Aberto à participação voluntária, em formato digital, tivemos mais de 500 pessoas só em 2020, número 400% superior à quando o evento era restrito. O Encontro aproximou os colaboradores e revigorou o sentimento de confiança e orgulho de trabalhar na Irani. Fazer os colaboradores sentirem que, apesar de não estarmos juntos, estávamos presentes, era muito importante, e fizemos isso por meio da comunicação. Trabalhamos mais de 400 peças gráficas com orientações, mensagens e informações sobre a empresa e o momento.



Concluimos que nossos esforços fizeram efeito quando, por iniciativa dos remotos, foi realizado um vídeo em que cada um agradecia aos colegas em trabalho presencial (Anexo IV). Nesse momento, percebemos que eles estavam unidos no mesmo propósito. O vídeo serviu de estímulo àqueles que fazem o negócio acontecer na ponta e levou à rotina atípica o calor humano que tanto prezamos em nossa empresa.

7. **Fornecer os recursos necessários para a execução do trabalho:** esta meta foi atingida de forma conjunta pelas estratégias utilizadas nos demais objetivos. Os recursos técnicos e de ergonomia necessários foram entregues no início da modalidade e formalizados via contrato e Manual do Trabalho Remoto; os treinamentos e capacitações, realizados online. O suporte da liderança foi refinado, de forma que os *feedbacks* e as conversas entre líder e liderado fossem mais frequentes e ricas. Na pesquisa de 2020 sobre bem-estar no *home office*, 74% responderam que tinham os recursos necessários para trabalhar. Em 2022, 95% fizeram essa afirmação.
8. **Manter a produtividade e os resultados positivos:** nossa estratégia foi também a capacitação das lideranças e a manutenção do clima organizacional. Se enfrentamos a crise com maturidade e consistência, muito se deve à forma como os líderes desempenharam seu papel. Este comprometimento é essencial para que o trabalho remoto faça a diferença. Gestores que cultivam a proximidade tornam seus times mais produtivos e confiantes, que levam a resultados excepcionais. Só em 2022, batemos 106 recordes de produção.
9. **Seguir realizando, para todos, as ações, campanhas, projetos e iniciativas planejadas antes da pandemia:** entendíamos essa premissa como essencial para manter elevado o moral do nosso time e mostrar que nossa cultura,

valores e direcionadores são capazes de enfrentar qualquer situação. Isso era também importante para a saúde dos negócios. Nossa estratégia foi mover tudo para o online, combinando, sempre que possível, com envio de materiais, presentes, brindes e reconhecimento aos colaboradores em sua casa. As celebrações de final de ano, sempre muito aguardadas pelas equipes, foram unificadas em uma *live* corporativa, transmitida pelo Zoom e em nosso canal no Youtube. No aniversário da Irani, fizemos um vídeo surpresa com o coral da empresa, filtro para *stories* no Instagram, bingo digital sobre os costumes dos nossos colaboradores; *live* com a atriz Denise Fraga sobre relações humanas e doação de 79 cestas básicas a instituições de caridade como forma de equilibrar nossas responsabilidades. Fizemos questão de incluir ainda mais as famílias em nossos eventos online, a fim de ajudá-las no entendimento e na construção de uma cultura de trabalho remoto em casa. Acreditamos que a educação do ambiente familiar vem acontecendo gradualmente e melhora a cada dia – na pesquisa bem-estar no *home office* de 2022, 96% dizem que estão totalmente satisfeitos com seu modelo de trabalho e, entre os desafios, não aparece mais a necessidade de atender a família.

Um modelo sustentável

O grupo de trabalho sobre modelo remoto segue buscando aprimorar continuamente o formato, que é um caminho sem volta. Entendemos que a flexibilidade que o colaborador tem de definir com seu gestor quando e por quanto tempo estará remoto ou presencial é algo totalmente inovador, assim como os espaços de *coworking* que construímos, que dão uma referência física de empresa aos remotos e se configuram como pontos de encontro. Outro diferencial, que dá sustentabilidade ao modelo, é o maior foco em habilidades e competências, já que



não há limitação física para contratação de pessoal. Recentemente, contratamos nossa primeira profissional grávida (Anexo V), possibilidade que não vislumbrávamos anteriormente. O modelo é um campo fértil para o acolhimento dos indivíduos e para nos tornar uma empresa mais diversa e inclusiva.

Plano de ação para 2023

O aprimoramento do trabalho remoto, alinhado aos nossos valores, segue em 2023 conforme o plano de ação (Anexo VII). A ideia é oferecer mais autonomia aos colaboradores e fortalecer nossa relação de confiança por meio de ações como ajuste de ponto feito pelo próprio colaborador, incentivo à participação de todos no Yammer, nossa rede social, que permite uma comunicação aberta entre colegas e empresa, uso de mais funcionalidades do Office 365 e incentivo à realização de mais encontros presenciais para reforçar nosso sentimento de unidade. Por fim, aplicaremos novamente a pesquisa sobre bem-estar no home office para avaliar o nível de satisfação do nosso time, incrementando com entrevistas com os gestores para levantamento de expectativas.

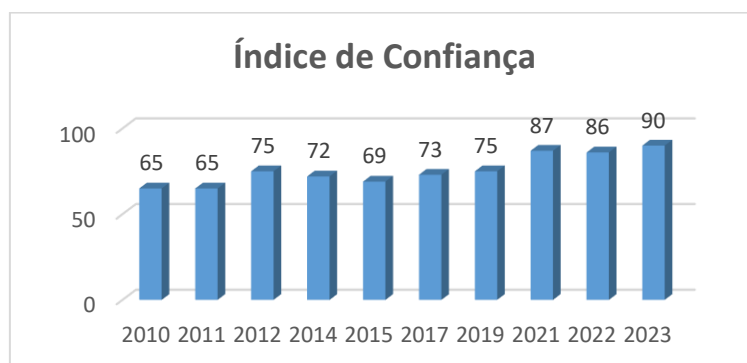
ORÇAMENTO

Investimos R\$4.367.313,54 no trabalho remoto: R\$1.613.303 em auxílio *home office*; R\$2.033.416,46 em equipamentos, acesso remoto e implementação; R\$199.666,04 em cadeiras; R\$57.242,54 para ajuste do sistema de controle de jornada e folha de pagamento; R\$446.686 em alimentação e refeição; e R\$11.500 em treinamento de ergonomia. Em termos de recursos humanos, estão envolvidos com o projeto o DES (22 pessoas); SESMT (5); jurídico (2); comunicação (3) e TI (6).

RESULTADOS

Se hoje o trabalho remoto faz parte da nossa estrutura é porque fomos bem-sucedidos na experiência. Essa crença é confirmada pelas referências de gratidão e reconhecimento dos nossos colaboradores em diversos fóruns e pelos resultados positivos de 2022. Ao verificar que 96% dos colaboradores se sentem satisfeitos com essa modalidade e, assim, atender seu pedido de seguir neste formato, reforçamos o que alguns estudos apontam: o *home office* eleva os níveis de bem-estar e satisfação. Nossos colaboradores têm orgulho de pertencer a uma empresa que cuida das pessoas, a admiram por seus valores e a recomendam como um excelente lugar para trabalhar. E quanto maior o orgulho, maior é o engajamento e os níveis de confiança.

Com as equipes dispersas geograficamente, monitorar o clima ganhou ainda mais relevância. Nossos colaboradores nos evidenciam que querem seguir participando ativamente da empresa – um exemplo disso é o aumento da adesão à pesquisa de clima nos últimos anos (67% em 2019, 75% em 2021, 79% em 2022 e 88% em 2023). Nossos índices de confiança, sempre superiores a 85%, refletem nossos esforços. Desde 2012, temos crescido de forma consistente neste indicador, com um aumento significativo em 2021, quando já tínhamos implantado o modelo:



Destacamos o nível de satisfação de 88% na afirmativa “o ambiente de trabalho me dá condições psicológicas e emocionais saudáveis para trabalhar” na pesquisa de 2023, que nos deixa acima dos benchmarks das 50 melhores grandes empresas.

Novos modelos exigem novas competências. Seguimos estimulando o autodesenvolvimento dos profissionais para que sejam protagonistas com a ampliação de 3 para 30 cursos na Plataforma EAD, com inclusão de treinamentos de saúde e segurança específicos aos remotos, incluindo ergonomia, que até dezembro contava com 82% de participação. Em 2022, evoluímos em horas de treinamento:

Média de horas de treinamento por categoria funcional

	2020			2021			2022		
Nível hierárquico	Carga horária total	Nº colaboradores	Média de horas de treinamento	Carga horária total	Nº colaboradores	Média de horas de treinamento	Carga horária total	Nº colaboradores	Média de horas de treinamento
Liderança	6.747	144	47	8.046	137	58,7	10.387	174	59,7
Administrativo	14.074	554	25	21.098	566	37,3	26.775	687	38,97
Operacional	47.958	1.547	31	51.718	1431	36,1	48.392	1442	33,56
TOTAL	68.778	2245	34	80.862	2134	37,8	85.554	2.303	37,2

Estes treinamentos, assim como outras formas de desenvolvimento, tiveram um indicador de satisfação de 93% na pesquisa de clima 2023. Entre os colaboradores que referem que, no último ano, tiveram oportunidades significativas de desenvolver novas formas de trabalho, o nível de satisfação é de 93%. Oportunizar tarefas desafiadoras e progressão profissional é uma das nossas formas de manter equipes eficazes, produtivas e felizes e, como gostamos de reforçar, quanto maior o engajamento, maior a intenção de permanecer na empresa. Este ano, aumentamos nosso percentual de retenção entre colaboradores que têm de 5 a 10 anos e identificamos que 93% pretendem continuar conosco por, pelo menos, mais 5 anos. Também conseguimos implantar enquadramentos e evolução salarial em primeiro e segundo ciclos, movimentações que não ocorreram nos anos anteriores. Nossa política de aproveitamento interno é uma das formas de oferecer oportunidade de desenvolvimento e a prática tem apresentado bons índices: 67% das vagas de 2022 foram fechadas internamente. Se considerarmos posições de liderança, fechamos 93,87% com o quadro interno (em 2021, esse indicador foi de 81%). Ou seja: são

peças que fizeram e fazem parte da construção e expansão do negócio e querem seguir nessa relação próspera, mesmo que em *home office*.

Com a nova modalidade de trabalho, também foi possível divulgar vagas para profissionais de outros estados, já que não precisamos mais contar com as pessoas dentro da empresa. Essa ação aumenta o nosso potencial de empregabilidade a longo prazo, sendo que podemos contratar funcionários de qualquer lugar e com todos os perfis, ampliando o *pool* de talentos e aumentando a assertividade nos processos seletivos. Tivemos um incremento significativo no número de vagas remotas em 2022, que dobraram em relação a 2020 e 2021; o tempo para preenchimento destas posições é de 40 dias em média, prazo considerado positivo em comparação com o cenário anterior em que havia muitas empresas concorrendo por profissionais nesta modalidade de trabalho, além das incertezas da pandemia. Nossa assertividade nos processos seletivos foi positiva, com uma retenção de 92% dos colaboradores contratados na modalidade remota.

Com a distância física, o papel dos líderes se tornou ainda mais imprescindível. Os números referentes a ações para qualificar a gestão para o trabalho remoto demonstram a importância dada ao tema: em 2021, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – Escola Lidera realizou mais de 8.000 horas de desenvolvimento com a participação de 137 líderes. Já em 2022, a jornada, predominantemente remota, incluiu novos temas para reforçar o protagonismo e realizou mais de 3 mil horas com a participação de 143 líderes em 34 ações. Realizamos ainda 520 horas de *Team Building* para diretoria, gerências e coordenações, impactando 41 líderes, além de 19 horas de apoio à performance para diretores. Estes números são muito significativos, porque a evolução nesses anos demonstra uma grande compreensão, por parte das lideranças, de sua relevância para o negócio e, principalmente, de seu papel

fundamental na gestão do trabalho remoto. Essas ações resultaram em mais indicadores positivos na pesquisa de clima 2023: 94% de favorabilidade em relação aos níveis de confiança na alta liderança e 94% de satisfação na afirmação “nossos líderes são honestos e éticos na condução dos negócios”. Também alcançamos 92% de satisfação na afirmação “os líderes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá”. Está evidente para nossos colaboradores que as lideranças e a alta administração estão alinhadas no alcance dos resultados institucionais. Para atingir metas, as pessoas precisam saber o que a empresa espera, como avalia seu trabalho, quais as orientações e diretrizes. Para isso, é importante que os colaboradores se sintam seguros com a liderança para dar e receber *feedback*. Em 2022, buscamos adaptar o Programa Supera Competências à realidade do trabalho remoto e instituímos melhorias que tornaram o processo mais rápido, fluído e interativo, mesmo em modo virtual, permitindo que o colaborador e as lideranças dedicassem mais o tempo às conversas de *feedback* e à construção do Plano de Desenvolvimento Individual. Com esses avanços, o novo ciclo alcançou 98% de *feedbacks* e o índice de confiança entre os colaboradores que referem ter tido mais de 3 conversas de *feedback* por ano com seu líder foi acima de 90%.

Uma empresa de destaque, com equipes engajadas e que transmite confiança, tende a superar resultados, trabalhando de forma unida mesmo que distantes. Os indicadores de *turnover* seguiram historicamente inferior aos índices de mercado, e, em 2022, registramos redução nos percentuais de ausência por doenças, assim como nos indicadores de reclamações trabalhistas em comparação com os anos anteriores. Obtivemos valores recordes de lucro líquido, representando uma expansão de 32,6% em comparação ao ano anterior. Nossa receita líquida ficou 5% acima de 2021 e o EBITDA foi o maior da história da empresa com alta de 8,9%. Batemos mais de 100

recordes de produtividade em todas as áreas e fomos reconhecidos como uma das melhores empresas para trabalhar, entrando no grupo das grandes empresas em quatro *rankings* diferentes: no RS, conquistamos a 5ª posição e, em SC, a 8ª. No Ranking da Indústria, ficamos entre as 20 melhores para trabalhar no Brasil com um salto significativo de 19 posições sobre o resultado do ano anterior. E configuramos ainda no Ranking 50+, que classificou as melhores empresas para colaboradores acima de 50 anos. O troféu Destaque Saúde Emocional, que reconhece as empresas que se destacam em práticas para melhorar a saúde emocional, mental e o bem-estar dos colaboradores e líderes, também foi uma conquista do ano de 2022. Atingimos o índice de 97% no resultado do Estágio do Desenvolvimento Emocional, superando o *benchmark* de 83%, o que pode ser diretamente relacionado ao modo como temos cuidado e feito a gestão das pessoas. Os colaboradores sentem que estão inseridos em um ambiente de confiança de verdade, mesmo fazendo parte de times remotos.

AVALIAÇÃO

A implantação definitiva do trabalho remoto na Irani é o maior indicador do sucesso da nossa prática, assim como os resultados corporativos obtidos pela companhia nos últimos anos – em especial, em 2022, quando houve a formalização desse modelo na empresa. Para validar esses resultados, utilizamos a pesquisa sobre bem-estar no *home office*, que aplicamos em 2020 e 2022, e a pesquisa de clima da GPTW, aplicada anualmente. Para definir pela implantação oficial do trabalho remoto, nos baseamos nos dados obtidos nas duas aplicações da primeira pesquisa citada, em que monitoramos a intenção/vontade dos colaboradores de permanecer em trabalho remoto e sua satisfação com a modalidade. Os resultados dessa pesquisa, citados no decorrer do trabalho, foram determinantes para montarmos nosso projeto de formalização. A decisão foi alicerçada, principalmente, nos índices de satisfação e



confiança obtidos nas pesquisas de clima de 2021 e 2022, os quais se mantiveram ou cresceram, e nos resultados institucionais nos três últimos anos, quando a empresa obteve números recordes mesmo com uma pandemia em curso no mundo todo.

CONCLUSÃO

Existe todo um *glamour* em torno do trabalho remoto, mas a prática não é tão simples quanto parece. Seja para a empresa ou para o colaborador, o formato é desafiador, porque demanda muito além de recursos ou ferramentas. Requer uma boa dose de disciplina e capacidade de gerenciamento e autogestão, e um entendimento maduro de que a base de todas as relações é a confiança. O trabalho remoto como modelo de trabalho para todo um grupo demanda “transferir” o escritório para o ambiente particular dos colaboradores. É preciso mais do que um notebook, telefone, acesso à internet e ferramentas de comunicação. É necessário pensar em ergonomia, segurança, saúde mental, benefícios, suporte, contratos de trabalho e tantas outras coisas que as empresas que não operavam nesse modelo tinham pouca noção, como era o nosso caso. Internamente, realizamos um trabalho gigantesco para chegar onde chegamos, mas temos muita convicção de que valeu a pena. O remoto agregou flexibilidade aos nossos processos, abriu novas possibilidades e ainda contribui para as nossas metas de ESG. É importante dizer que todo o processo foi calcado firmemente em nossos valores, que nos guiam em todas as ações, como demonstram nossos colaboradores (Anexo VI). Foi um processo desafiador, mas conseguimos, e hoje nos enxergamos ainda mais fortes, maduros e preparados. E sem perder o que há de único em nossa cultura: o calor humano e a proximidade entre as pessoas. Longe ou perto, estamos sempre juntos!

BIBLIOGRAFIA

COELHO, Liana; OLIVEIRA, Wilton; SILVA, Allan Gustavo; BARRETO, Karla; PEREIRA, Tarcia. **Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará.** 2022. Periódicos UTFPR. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>. Acesso em abril de 2023.

LIDERANÇA Remota: importância, desafios e melhores práticas. 2022. Blog Swile. Disponível em: <https://blog.swile.com.br/lideranca-remota/>. Acesso em março de 2023.

MAFFEZZOLLI, Caroline. **Gestão de equipes remotas: 6 práticas para fazer da maneira correta.** 2022. GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/gestao-de-equipes-remotas/>. Acesso em março de 2023.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolfo; BITTENCOURT, Viviane. **Tendências do Home Office no Brasil.** 2023. Portal FGV. Disponível em <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em março de 2023.

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.

TRABALHO remoto será mantido ou até mesmo ampliado em 2023. 2023. Mercado e Consumo. Disponível em <https://mercadoeconsumo.com.br/08/03/2023/tecnologia/trabalho-remoto-sera-mantido-ou-ate-mesmo-ampliado-em-2023/>. Acesso em março de 2023.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Bianca Salatino

Coordenadora de Gestão de Pessoas da Irani. Psicóloga (PUCRS). MBA em Gestão Empresarial (FGV). Esteve à frente do projeto e implantação do Trabalho Remoto na Irani, participando ativamente das decisões e direcionamentos da pauta.

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).