

E DE REPENTE TUDO MUDOU: LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

RENATA FREIRE DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

LUIZ HENRIQUE DA SILVA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

TATIANA GHEDINE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

E DE REPENTE TUDO MUDOU: LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

INTRODUÇÃO

O dia 12 de março de 2020 prometia ser como todos os outros dias de Caterine na empresa XPTO. Contratada desde outubro do ano anterior, já contava com 5 meses na empresa e, em velocidade acelerada, já tinha completado seu ciclo de integração e proposto diversos projetos de Gestão de Pessoas (GP) que já haviam sido aprovados e implantados. Na XPTO pela primeira vez em sua carreira ouviu o mote: “Queimar o caixa rápido para crescermos rápido”. Por esta razão, os programas de GP precisavam ser assertivos, rápidos e contar com os melhores profissionais e consultores, sempre que possível. Sua contratação aconteceu em um momento de tração da empresa, em que executivos estavam sendo contratados diretamente do mercado com objetivo de proporcionar maior robustez para o negócio e trazer conceitos de governança para que a XPTO crescesse de forma sustentada.

Naquele dia, 12 de março de 2020, notícias de uma pandemia que já vinham circulando nas mídias desde o final de 2019, começaram a se mostrar mais preocupantes para o cenário brasileiro, com a declaração da OMS (Organização Mundial de Saúde) de estado de emergência oficial para a pandemia. No Brasil, já haviam 52 casos confirmados da doença e os primeiros de transmissão comunitária (quando não se sabe a origem da transmissão) tinham ocorrido naquela semana.

Ainda cedo, Sérgio CEO da startup XPTO e chefe direto de Caterine, pediu para ela ir à sua sala. Ao chegar lá, ela percebeu que ele já estava em reunião com os *heads* de outras áreas. Logo que ela entrou e se sentou, Sérgio já a questionou:

- Caterine, você viu as notícias sobre esse tipo de coronavírus que estão chamando aí de COVID-19? Parece que dessa vez está indo muito além da China.

- Vi sim, inclusive a OMS se pronunciou ontem. Na Itália a situação já é preocupante, na segunda-feira, dia 9 de março de 2020, entraram em *lockdown*. Precisamos ficar atentos aos sinais aqui no Brasil agora – disse prontamente orgulhosa por se manter atualizada diariamente quanto às notícias globais.

- Justamente por isso estou me reunindo com vocês hoje. Percebi acompanhando os movimentos em outros países, não devemos ser pegos de surpresa. Precisamos pensar o que faremos com nossos colaboradores se a situação se agravar. O fato de termos transmissão comunitária no Brasil só nos deixa ainda mais em alerta.

- Bom, fazemos assim, vou elaborar um plano de ação, possivelmente já começando com um grupo piloto. Apresento uma proposta amanhã no primeiro horário para trabalharmos sobre esse plano, o que acham?

- Ótima ideia! – disse Sérgio.

De volta a sua mesa, Caterine respirou fundo e se perguntou: “Por onde começar?”

HISTÓRICO DE CATERINE

Caterine possui 15 anos de experiência na área de GP, tendo atuado nos mais diversos subsistemas em diferentes organizações, em setores desde tecnologia até varejo. Apesar de graduada em psicologia, pouco aplicou na prática sua formação, sempre recorrendo a ferramentas da administração, conforme identificava a necessidade de atingir algum resultado específico demandado pela empresa.

Em sua trajetória profissional conta com atuação em recrutamento e seleção, *business partner*, remuneração, já tendo coordenado equipes de folha de pagamento e benefícios.

Mudou-se de São Paulo para Florianópolis em 2018, quando voltou para a área de tecnologia de informação. Em outubro de 2020 aceitou o desafio de liderar e estruturar os processos de GP na startup XPTO. Com uma cultura diferente de todas as outras empresas nas quais trabalhou, ela precisou se ajustar rapidamente para acompanhar o ritmo do negócio, que requer adaptabilidade, entregas de alto nível e promoção da escalabilidade.

A INDÚSTRIA DE STARTUPS

O mercado de startups é ainda incipiente no Brasil, sendo visto como uma maneira eficaz para grandes empresas desenvolverem processos inovativos. Desde 2014, o Brasil conta com incubadoras e aceleradoras nos principais centros que promovem um ambiente de inovação.

As startups têm como principal característica o desenvolvimento de processos, serviços ou produtos que sejam replicáveis e escaláveis. Além disso, perseguem em seu ciclo de vida o desenvolvimento de produtos dentro da busca do Menor Valor Possível (MVP), permitindo que acertem ou errem de forma fácil, adaptando rapidamente seus desenvolvimentos para se ajustarem às demandas do mercado.

Elas têm origem a partir de uma “dor” do cliente, que precisa ser resolvida. No começo de sua operação, conta praticamente só com seus fundadores que possuem grande domínio técnico na área para desenvolver soluções em um determinado segmento. A velocidade desse mercado caracteriza-se também com o sucesso de aproximadamente 1 a cada 4 empresas.

A EMPRESA XPTO

A empresa XPTO é uma startup presente no mercado brasileiro desde 2016, fundada por 2 sócios em Florianópolis/SC, conta com 150 colaboradores no seu quadro de pessoal, e tem como proposta o SaaS (Sigla para Support as a Service, suporte como serviço), oferecendo uma plataforma para a gestão de atendimento a clientes, permitindo sua automação e gestão. Como característica de empresas startups, teve crescimento de dois dígitos por dois anos subsequentes até receber o aporte financeiro de uma *Venture Capital*, em setembro de 2019. Até então sua gestão foi realizada diretamente pelos sócios, mas a partir do investimento de R\$ 8 milhões de reais, a empresa deu uma guinada necessária e até normal no mercado de startups para poder gerar escalabilidade.

A contratação de *heads* das principais áreas e a instalação de uma nova sede na cidade de Florianópolis foram providências tomadas imediatamente após o aporte financeiro. “Queimar caixa” é um fator comum às empresas que recebem investimento. Como exemplo, a grande quantidade de celebrações realizadas pela XPTO. *Happy hours* e as festas de aniversários são corriqueiras. “Gastamos mais do que temos de receita – é a premissa de uma *startup*”. Assim, o modelo mental de todos os gestores deve ser o de agir muito rapidamente, errar rápido para poder acertar rápido, caso contrário sua existência pode estar comprometida.

Até setembro de 2019, na contratação de especialistas de mercado para liderarem suas áreas de conhecimento, a empresa não possuía processos estruturados e que permitissem a escalabilidade. Também não havia um olhar para os indicadores das áreas, evidenciando as dores do crescimento de uma empresa “acelerada” como a XPTO. Por esta razão foi se buscar profissionais no mercado para esses trazerem “sua bagagem” e visão sobre indicadores, porém os demais membros da equipe não compartilham da mesma visão.

O aporte recebido em setembro de 2019 viabilizou os negócios por 9 meses, com *breakeven* em junho de 2020. Assim, em janeiro de 2020, os sócios já iniciavam uma nova rodada de captação de investimento visando a internacionalização do negócio. Ao “embarcar” profissionais experientes do mercado para liderarem as áreas da empresa, foi necessário o cuidado sob dois aspectos. O primeiro, em não perder a essência da cultura organizacional instalada até então, evitando grandes rupturas no processo de profissionalização das áreas e, o segundo, estabelecer e descrever os processos sem que a organização perdesse velocidade e flexibilidade, e ainda assim direcionar para qual sentido se organizariam e priorizariam seus processos.

Na indústria de tecnologia da informação (TI) e em particular nesse modelo de negócios, os colaboradores contribuem com seu capital intelectual, sua principal matéria-prima. A área de GP é envolvida na estratégia do negócio, precisando também estar atenta ao capital humano, suas demandas e necessidades, mantendo um olhar para o negócio e a indústria em que o mesmo está inserido.

Nas startups acontece o *report* para comitê de investidores com periodicidade regular. Neste processo todas as áreas são envolvidas, apresentando ações e resultados relacionados diretamente à receita e performance da empresa. Todos os indicadores são também desdobrados em plano de ação pelas equipes. Os indicadores são gerados por área, diagnosticados, desdobrados em plano de ação, orientados e acompanhados pelo *business partner* de GP.

Até o mês de março de 2020 Caterine já propusera ações para sua área, dentre elas o mapeamento de cultura organizacional. Porém, a ação foi suspensa até que se desenhasse o futuro desejado no que diz respeito à cultura da empresa. Até que esse desenho fosse realizado, o trabalho da área tem sido em fortalecer os valores existentes. A formação de liderança é uma prioridade desde a contratação da Caterine e treinamentos como o de inteligência emocional já começaram a ser realizados no início do ano.

Apesar de ser uma empresa de tecnologia, a cultura de *home office* não estava consolidada, e a prática era utilizada apenas pontualmente para atender a demandas pessoais. A proposta de uma política de *home office* chegou a ser apresentada por Caterine em janeiro de 2020, porém, o tema não foi adiante em discussões uma vez que outros temas tinham prioridade. Caterine havia feito esta proposta, pois percebeu em processos seletivos, a dificuldade em captar talentos por terem interesse em se residirem em cidades diferentes da cidade em que a empresa XPTO encontra-se. Segundo os indicadores de Recrutamento e Seleção da empresa, dos 6% dos candidatos que eram aprovados, 38% não aceitam a proposta de trabalho por não terem a modalidade de *home office* como uma opção em suas rotinas. Em outros casos, profissionais solicitavam seu desligamento por decidirem acompanhar seus cônjuges em experiências internacionais ou em outras localidades no Brasil. Além desta constatação, no início de janeiro de 2020 foi aplicado um NPS (*Net Promoter Score*), uma metodologia utilizada para medir a satisfação de seus profissionais. Dentre os pontos abordados pelos colaboradores, destacaram-se o *day off* na data do aniversário e o *home office*, como benefícios solicitados por 40% deles.

COVID-19, LOCKDOWN E HOME OFFICE

Em sua mesa, após a reunião do dia 12 de março de 2020, Caterine apreensiva com a atual situação do cenário pandêmico causado pelo COVID-19, resolveu buscar mais detalhes para compreender os efeitos da pandemia no Brasil e preparar um plano de ação para apresentar na reunião do dia seguinte. Ela pensou que apesar de haver apenas 2 casos da doença confirmados em Santa Catarina, a OMS tenha declarado pandemia de coronavírus, portanto, não parecia ser algo assim tão trivial. Países como França, Itália e Espanha já haviam declarado *lockdown*, Caterine

previu que não teriam outra alternativa diferente do *home office*. Diante disso, Caterine decidiu propor um plano de contingência para que a empresa se preparasse caso o COVID-19 se propagasse na região de Florianópolis. Nesse plano, a empresa contaria com 20% de cada uma das equipes trabalhando em *home office*, já a partir da próxima segunda-feira, 16 de março de 2020. Seria um bom teste para ver como isso afetaria a rotina de trabalho da XPTO.

Na reunião do dia seguinte, como acordado, Caterine apresentou sua proposta ao CEO e os demais líderes da empresa, que decidiram pela aprovação do plano de ação. Porém, ela e os *heads* das áreas teriam apenas um dia para organizar seus processos e equipes para trabalharem de forma híbrida, com parte da equipe no escritório e parte da equipe em casa. Seguiriam as próximas semanas acompanhando os avanços da pandemia no estado, para verificar as mudanças no ambiente externo.

Sexta-feira, 13 de março de 2020, ficou marcado como um dia caótico para garantir a organização e alinhamento entre as equipes. Quem ficaria em casa? Quais processos poderiam ser executados remotamente? Como manter as pessoas alinhadas e engajadas mesmo sem ocuparem o mesmo espaço? Essas e outras preocupações perseguiram Caterine e sua equipe naquele dia. Nesse dia para garantir o alinhamento de todos os colaboradores quanto às motivações da tomada de decisão da empresa e seu plano de ação, Caterine centralizou na área de GP a comunicação aos colaboradores. Após as conversas individuais dos *heads* de área com suas equipes e profissionais escolhidos para trabalhar em *home office*, Caterine emitiu um comunicado pelas ferramentas de *e-mail* e *slack* em nome da área de GP, abordando o atual cenário do COVID-19. Contudo, todo o processo para trabalhar com equipes híbridas foi concluído aparentemente com sucesso, mas a prova mesmo viria somente nas próximas semanas, através do acompanhamento do andamento das atividades.

MUDANÇA DE PLANOS

Apesar de tudo, Caterine estava se sentindo desconfortável com as notícias relatadas nas mídias sobre o COVID-19 no Brasil, no qual a situação se agravava, bem como, repleta de especulações e fatos inverídicos. Diante desse cenário, no sábado, dia 14 de março de 2020, Caterine entrou em contato com Sérgio, o CEO da empresa, e recomendou formarem um comitê de crise via *whatsapp*, composto pelos *heads* de áreas, para compartilharem e orientarem as ações a serem tomadas, a fim de proteger as pessoas e manter o negócio sustentável em um ambiente até então desconhecido. No mesmo dia, após a criação do comitê de crise, Caterine sugeriu que fizessem um *benchmarking* com empresas do segmento para acompanhar quais iniciativas estavam sendo tomadas quanto à gestão de pessoas. Com o resultado do *benchmarking*, o consenso foi que a situação poderia se agravar em poucos dias.

O comitê percebeu que com esses indicativos do mercado poderia ser mais prudente contar com toda a sua equipe segura em casa. Juntos, ainda no sábado, os líderes chegaram à conclusão que a incerteza das consequências ao manter as pessoas indo para o escritório trabalhar, trariam um maior risco do que as possíveis fragilidades trabalhistas do teletrabalho. Assim, foi unânime a decisão de que a partir de segunda-feira, 16 de março de 2020, 100% dos colaboradores trabalhariam em *home office*. O comitê de crise também decidiu prontamente estabelecer uma única fonte de oficial de informações, com a curadoria das principais informações a respeito do COVID-19, consolidados nas visões do mundo, do Brasil, de Santa Catarina, de Florianópolis e por fim da empresa. Esse material seria disponibilizado para toda a comunidade interna e externa, incluindo clientes, fornecedores e demais empresas do ecossistema à qual a XPTO pertence. Outra decisão tomada pelo comitê de crise, foi que todos os comunicados aos colaboradores fossem concentrados

na figura do CEO, tanto nas comunicações por *whatsapp*, *slack* e *e-mail*, assim passaria uma sensação de maior segurança em um momento em que todos estavam se sentindo “perdidos” frente esta nova realidade.

No domingo, os esforços do comitê de crise seriam em operacionalizar o trabalho em *home office*. O líder de TI, ficou com a responsabilidade de trabalhar com sua equipe para distribuir os equipamentos e preparar *softwares* de trabalho remoto para todo o contingente. O líder de infraestrutura, com a responsabilidade de organizar a distribuição de cadeiras e mobiliário, e o líder de *marketing*, ficou responsável por elaborar a base de informações que serviria como única fonte de informação. Já Catherine e sua equipe, ficaram com a responsabilidade de auxiliar os *heads* de área a entrarem em contato individual com cada um dos 140 colaboradores da empresa para comunicar a decisão. E posteriormente, ainda no domingo, o CEO emitiu um comunicado oficial da empresa por *e-mail* e *slack* sobre o trabalho em *home office* e compartilhando o *link* para a base de informações oficial da XPTO.

Como modelo de gestão, as reuniões de liderança que ocorriam semanalmente permaneceram na agenda, tendo a adição de reuniões diárias. Nessas reuniões, havia um breve relato do que foi feito no dia anterior e o que seria feito naquele dia, tendo em vista os indicadores de cada área. Já nas reuniões semanais, que aconteciam presencialmente, tiveram como adaptação um foco ainda maior em indicadores, com um olhar ainda mais rigoroso. Foram identificados inclusive indicadores frágeis que não representavam eficácia para o negócio da empresa, como por exemplo indicadores de vendas de *softwares*, porém que não chegaram a ser implementados nos meses posteriores.

UM TERMÔMETRO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Duas semanas depois, ainda com todos os colaboradores trabalhando em *home office*, a preocupação com as pessoas era constante e os fatores externos que poderiam impactar em seu desempenho e *performance* eram inúmeros. Catherine decidiu por aplicar uma pesquisa NPS (*Net Promoter Score*) a seus colaboradores.

A pontuação da pesquisa foi 80, próxima a um nível de excelência. Mesmo assim, a pesquisa contou com comentários da grande maioria dos colaboradores indicando parâmetros razoável ou ruim, com pontos de melhoria a serem ajustados pela GP. Catherine elaborou um relatório ressaltando os principais pontos identificados nos comentários realizados pelos colaboradores em cada pergunta realizada (Apêndice A).

E AGORA?

A empresa XPTO teve um crescimento vertiginoso até março de 2020, o que justificava a expectativa de crescimento de três dígitos para 2020 e também 2021. Diante destas perspectivas, com o aporte financeiro recebido em setembro de 2019, investiu-se em uma nova sede, como forma de se preparar para o crescimento em escala, inclusive da equipe. Agora, o cenário é outro. O resultado de vendas retraído em março de 2020 e a possibilidade de trabalho remoto por tempo indeterminado fizeram com que a gestão começasse a questionar seu *modus operandi* até aquele momento.

Catherine, *head* de GP, percebe-se na posição de propor soluções para gerir do principal ativo da XPTO, as pessoas. Ao final da segunda semana em *home office*, com os profissionais ainda se adequando ao novo formato de trabalho, Catherine se depara com o desafio de suprir as necessidades dos colaboradores indicadas pela pesquisa no NPS. Como elaborar um plano de ações para área de

GP de forma que proteja as pessoas e mantenha o negócio sustentável? Como coletar, compreender e projetar as informações em um cenário de crise?

APÊNDICES

Apêndice A

Relatório NPS

1. *Você está satisfeito com sua saúde mental?*

Alguns colaboradores se queixam de sintomas relacionados à ansiedade como dores de cabeça, insônia e palpitações. Em outros casos, o desânimo e a dificuldade em iniciar a rotina do dia de trabalho. Preocupações quanto à capacidade de serem produtivos e entregarem trabalhos de qualidade também chegaram a ser pontuados pelos colaboradores.

2. *Você está satisfeito com sua saúde física?*

Algumas reclamações como dores nas costas, quadris e pernas foram pontuações constantes dos colaboradores. Outros se queixaram de inchaço nas pernas e mãos. Em casos menos recorrentes, foram identificadas queixas de incômodos nos ombros e punhos. Percebe-se nos relatos que os colaboradores têm uma menor mobilidade física, chegando a ficar sentados na mesma posição por muitas horas consecutivas.

3. *Você percebe que estamos mantendo nossa essência da cultura de celebração?*

Apesar de perceberem os esforços de seus líderes em manter a equipe atualizada, percebem que as celebrações têm sido realizadas de forma muito mais tímidas do que faziam antes. Muitos colaboradores apontaram sentirem falta de eventos como happy hour e celebrações de aniversário.

4. *O quanto você está interagindo com seus colegas no dia a dia se comparado ao trabalho presencial?*

Os relatos são de que os colaboradores passam muitas horas conectados com colegas e clientes, porém com discussões bastante técnicas e objetivas, o que chega a ser cansativo na interação online. A falta do contato com pessoas diferentes, tanto no ambiente laboral quanto fora, também chegaram a ser relatadas.

5. *Você acredita que a empresa oferece condições para você realizar seu trabalho de forma adequada em home office?*

Grande parte dos colaboradores se sente bem assistido pelos líderes de área, inclusive no entendimento quanto aos afazeres domésticos para quem tem filhos em casa. Porém, desconfortos com a conexão de internet, muitas vezes intermitente, é uma constante. A dificuldade em ajustarem a adequação de seu mobiliário, principalmente adequando as cadeiras em mesas que já possuíam em casa se reflete nas queixas físicas dos colaboradores.

Apêndice B

Lista de Termos

Benchmarking: é um processo de pesquisa entre empresas para analisar como seus produtos, processos e serviços são realizados.

Breakeven: é o ponto de equilíbrio financeiro de uma empresa, momento em que despesas e receitas passam a equivaler.

Business Partner: é um parceiro de negócios na área de GP que gerencia, define, alinha e implementa alternativas para pessoas com foco no negócio.

Day off: comumente utilizado para especificar um dia de folga no dia de aniversário do colaborador.

Ecossistema: termo adotado a partir do conceito aplicado na biologia, considera que um ecossistema é formado pelo conjunto de comunidades e que interage entre si, construindo um ambiente estável, equilibrado e autossuficiente. São atores de um ecossistema de startup.

Head: o termo em inglês foi apropriado pelo ambiente de negócios e indica líderes de áreas, ou seja, profissional de mais alta patente naquela estrutura, mesmo que seja uma posição de coordenação, gerência ou diretoria.

Home Office: trabalho de casa ou teletrabalho.

Lockdown: é a versão mais rígida do distanciamento social e quando a recomendação se torna obrigatória. É uma imposição do Estado que significa bloqueio total.

Modus operandi: termo com origem no latim respectivo a forma de operar.

NPS (Net Promoter Score): é uma metodologia desenvolvida pela Bain & Company que mede a satisfação dos clientes, internos ou externos. Também tem sido utilizada para a avaliação de satisfação de colaboradores pela área de GP.

Report: reunião comumente realizada para apresentação de resultados.

Slack: é uma ferramenta de colaboração online, que utilizada entre equipes, otimiza o processo de comunicação.

Tração: termo específico do ciclo de vida de uma startup, quando a empresa recebe aporte financeiro de um investidor.

Venture Capital: é um tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que já possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam dar um salto de crescimento.