



HUB
PEOPLE.S

PESSOAS, ESTRATÉGIA E CULTURA: IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS

CASE



DigiFarmz
SMART AGRICULTURE

TOP SER HUMANO 2022

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE DESENVÓLVIMENTO

Responsáveis pelo CASE: Lisiane Vieira de Abreu e Luana Oliveira

ÍNDICE

PESSOAS, ESTRATÉGIA E CULTURA: IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS



01

INTRODUÇÃO

04

O PROCESSO NA DIGIFARMZ

04

OBJETIVOS, PREMISSAS E PÚBLICO-ALVO

06

METODOLOGIA

06

DETALHAMENTO DOS PROCESSOS IMPLANTADOS

12

INVESTIMENTOS

12

RESULTADOS

17

CONCLUSÃO

19

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

20

INFORMAÇÃO DOS AUTORES

SINOPSE

Quando em estágio inicial da curva de desenvolvimento, as *startups* canalizam seus esforços para o incremento de seu produto/tecnologia, ampliação em marketing e vendas, sem atentar para a construção de práticas e processos de gestão de pessoas, apresentando uma área de RH pouco organizada. No momento em que suas equipes atingem por volta de 10 colaboradores, ou quando começam a se relacionar com investidores que exigem práticas mais estruturadas para que haja sucesso na captação de recursos, os empreendedores percebem a necessidade de desenvolver e organizar as demandas de recursos humanos. Para essas empresas, que não possuem *know-how* para fazer o RH acontecer, uma parceria especializada é fundamental. A Hub People.S, consultoria que trabalha no desenvolvimento de subsistemas de RH, foi escolhida pela *agtech* DigiFarmz para estruturar a sua área de gestão de pessoas. No período de um ano, a consultoria elaborou cargos e salários, criou modelo de benefícios, implantou a comunicação interna, desenvolveu o programa de jornada dos colaboradores e mapeamento de talentos e iniciou o processo de mapeamento de sucessores. Essas ações levaram a *startup* à superação de importantes desafios da gestão de pessoas, como a redução do *turnover*, que registrou índice zero nos últimos seis meses, além da prática de benefícios desejados pela equipe, promoções internas e o incremento de mais de 100% no quadro de colaboradores.

INTRODUÇÃO

Embora não seja um conceito novo, muito se fala sobre *startups* nos últimos tempos. Recentemente, em Porto Alegre, tivemos a realização do *South Summit*, um dos maiores eventos internacionais de inovação e fomento de *startups*, que direcionou holofotes para o objetivo de acelerar o ecossistema de empreendedorismo na Capital e em todo o Estado. Porto Alegre concentra quase 57% das *startups* presentes no Rio Grande do Sul e é reconhecida por possuir um ecossistema de inovação articulado e vibrante. Segundo o SEBRAE (2014), *startups* são empresas novas, embrionárias ou em fase de constituição, que contam com projetos promissores ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Um dos conceitos mais difundidos, ainda segundo o SEBRAE, é o de um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza, fatores que as diferenciam das empresas tradicionais. *Startups* são classificadas de acordo com a natureza do seu negócio, como *fintech* para área financeira e *agtech* para o agronegócio. Algumas são bastante conhecidas como Triider, TownSq, Zenvia e Warren. As *startups*, normalmente, contam com estruturas muito enxutas. São formadas por poucas pessoas, que possuem flexibilidade e autonomia. Sua prioridade inicial é o desenvolvimento e comercialização do produto, e não na estruturação de áreas como Recursos Humanos. Processos de RH passam a ser entendidos como necessário quando ocorre um aumento no número de colaboradores ou quando a captação de investimentos é impactada pela falta de organização na gestão de pessoas, uma vez que essa é, com frequência, uma demanda das aceleradoras.

É nesse cenário que nasce a Hub People.S. Somos uma consultoria focada em atender *startups*, empresas em crescimento, investidores e aceleradoras de forma

estratégica e com soluções exclusivas. Nosso objetivo é descomplicar a gestão de times para empresas que não possuem esse *know-how*, como é o caso que descreveremos a seguir. Desde 2019, quando criamos nossa empresa, procuramos contribuir com o empreendedorismo e o desenvolvimento das pessoas, estimulando o capital humano das organizações a utilizar seu potencial pessoal e profissional nas entregas. Para *startups*, oferecemos um serviço que permite à empresa conhecer, conectar e desenvolver sua equipe, à medida que são estruturadas práticas que apoiam o engajamento e a comunicação. Costumamos dizer aos empreendedores que eles não constroem uma empresa; eles criam um time e esse time é que faz a empresa.

Foi assim que a DigiFarmz chegou até nós. Presente no mercado desde a safra 2019/2020, esse cliente é uma *agtech* especializada em auxiliar produtores e técnicos na tomada de decisão quanto ao manejo de doenças na cultura da soja. Trata-se de uma plataforma digital que combina dados de pesquisa, informações climatológicas, genética de cultivares, datas de semeadura, local e outros parâmetros para apresentar recomendações inteligentes que levem o produtor a tomar a decisão mais adequada quanto a que insumos agrícolas utilizar, qual o melhor momento para isso, quantidade a ser aplicada etc. A otimização dos recursos e dos investimentos na lavoura contribui para a redução dos impactos ao meio ambiente e amplia a capacidade de produção de alimentos, que é o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 2 da ONU: agricultura sustentável e fome zero.

Segundo Klafke (2022), a alimentação das pessoas é um dos fatores que mais mudou na última década. É um setor que se modifica a cada dia movido pela inovação, a qual invadiu até mesmo os setores mais tradicionais desse meio como o agro. Ainda

de acordo com Klafke (2022), o produtor do campo, hoje, utiliza dados, compartilha informações e constrói conexão com o mercado por meio de colaboração técnica e de gestão. A transformação digital do agro já é uma realidade, pois cada vez mais são utilizados dados para a tomada de decisão nas propriedades rurais, o que coloca o mercado das *agtechs* em franca expansão. O agro se torna uma ótima aposta para quem busca novos caminhos para empreender. Assim, além de um produto ou proposta de negócio inovador, se faz necessária uma diferenciação entre essas empresas – uma opção é, certamente, um RH estruturado e eficaz, que potencialize as pessoas e estabilize as equipes. Sardinha (2022), presidente da ABRH Brasil, diz que uma das características de uma boa gestão é o trabalho focado em duas dimensões de tempo: presente e futuro. Trabalhar com o futuro, segundo ele, significa cuidar da perenidade de uma organização, indo além dos resultados imediatos e necessários. Traduzindo essa fala para o mundo das *startups*, pode-se dizer que sólidas práticas de gestão de pessoas são um caminho para a perenidade da organização como citado por Sardinha.

O negócio da DigiFarmz iniciou com três. Em 2021, com quinze colaboradores, enfrentando diversos desafios de crescimento ocorridos em cenário de pandemia e vivenciando um retorno parcial à sede em um prestigiado endereço de Porto Alegre, após mais de um ano de atuação remota, buscou um parceiro que trabalhasse na estruturação e implantação da gestão estratégica de pessoas na empresa. Segundo o CEO Alexandre Chequim, era importante não somente que a consultoria fosse experiente, mas que compreendesse o *mindset* e a realidade de uma *startup* em fase inicial, que é muito diferente da realidade de uma grande empresa.

O diagnóstico que fizemos do cenário da DigiFarmz naquele momento foi bastante simples, uma vez que a *startup* não possuía processos estruturados de recursos humanos ou pessoas com *know-how* em RH. As admissões eram feitas conforme as necessidades (que surgiam a todo momento, uma vez que as demandas eram crescentes e o *turnover*, alto) sem a realização de processos seletivos estruturados ou com descrição de cargos e salários. Não havia um entendimento claro das habilidades buscadas em cada novo colaborador, os benefícios oferecidos não estavam adequados ao perfil do público interno e não havia um plano de desenvolvimento das pessoas ou de comunicação interna. Por meio de uma metodologia que avalia o estágio do negócio e a melhor estratégia para o desenvolvimento dos subsistemas de RH, nós apoiamos a estruturação da área de Recursos Humanos da DigiFarmz, que foi batizada de Gente & Gestão (GG), e implementamos cargos e salários, programa de experiência do colaborador, plano de comunicação interna, mapeamento das habilidades do time e PDI. Após um ano de projeto, podemos apontar importantes evoluções nas práticas de gestão, processos, estratégia e desenvolvimento de pessoas que serão descritas ao longo deste case.

A solução que iremos detalhar por meio do case do cliente DigiFarmz, ilustra a relevância do trabalho da Hub People.S para *startups* que enfrentam os desafios da implementação de práticas voltadas às pessoas, a fim de alicerçar o crescimento e expansão dos negócios com esse perfil.

O PROCESSO NA DIGIFARMZ

Objetivos, premissas e público-alvo

Conforme Morassutti (2020), em *startups* os processos tendem a ser mais simples e rápidos por conta do tamanho da operação e da cultura organizacional. Mas

à medida que crescem, e que amplia também o número de colaboradores, surgem novas áreas e, com elas, a necessidade de rever ou desenvolver processos. O trabalho que realizamos para a DigiFarmz partiu da premissa de que as organizações são melhores quando seus times atingem o máximo do seu potencial, o que é possível por meio de uma gestão de pessoas estruturada e com processos claros e metrificáveis. Nosso objetivo macro foi **construir caminhos para que essa *startup* pudesse conhecer, conectar e desenvolver sua equipe por meio da estruturação de práticas capazes de apoiar o engajamento e a comunicação entre o time.**

Para cada processo pensado para a área de Gente & Gestão (GG), foram definidos objetivos específicos. São eles:

1. **Cargos e salários:** otimizar a gestão financeira e de pessoas, apoiando recrutamento e seleção, melhorando a experiência do colaborador e aumentando o engajamento.
2. **Programa de Experiência do Colaborador:** assegurar que o time se movimente com grande senso de pertencimento à empresa, engajado e potente.
3. **Comunicação interna:** garantir alinhamento informacional e promover o *employer branding* a partir do público interno.
4. **Mapeamento das habilidades do time:** conhecer o perfil dos colaboradores para alocá-los assertivamente, favorecendo a complementaridade e produtividade dos times, potencializando performances e garantindo uma ótima experiência.

5. **PDI:** impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores de maneira estruturada e estratégica.

O trabalho realizado **beneficia todos os colaboradores da DigiFarmz** – tanto os nove já embarcados quando do início da nossa consultoria, quanto os 22 contratados posteriormente – incluindo os três sócios.

Metodologia

Nosso método de trabalho avalia o estágio em que se encontra o negócio para que seja definida a melhor estratégia de desenvolvimento dos subsistemas de RH. No caso da DigiFarmz, realizamos um estudo do contexto da empresa naquele momento e elencamos as principais práticas e processos que dariam maior sustentabilidade ao crescimento do negócio. Para definição dos processos a serem implementados, realizamos reuniões com o CEO e pessoas chave e, a partir da análise dos dados coletados, identificamos riscos e oportunidades e definimos as prioridades. Utilizamos um modelo híbrido de gestão de projetos a partir da combinação do gerenciamento segundo as melhores práticas de PMI e PMBOK® *Guide*, aliado à execução com *Scrum* e visualização com Kanban. Isso permite que nossos projetos sejam ágeis, interativos, fáceis de acompanhar e adaptáveis a mudanças.

Detalhamento dos processos implantados

O primeiro processo estruturado por nós na DigiFarmz foi **Cargos e Salários**. Realizamos a descrição dos cargos existentes com suas funções, atividades, remunerações e requisitos; mapeamos as competências técnicas e comportamentais por cargo; realizamos pesquisa salarial por função; fizemos sugestões de remuneração para cargos estratégicos; implantamos uma matriz em aplicativo para controle sistematizado; e criamos um *dashboard* com informações de remuneração,

cargos e crescimento de setores na empresa. Na sequência, realizamos uma pesquisa de benefícios para entender as expectativas do público interno quanto a esse quesito. Os resultados dessa pesquisa, somados ao perfil do colaborador, levaram à implantação dos seguintes benefícios: cartão CAJU (incluindo alternativas de vale-alimentação, vale-refeição e mobilidade), *Gympass*, *Happy Day*, *Day Off* e outros. Houve um incremento de R\$ 300,00 *per capita* em benefícios aos colaboradores, comparado com o período anterior a esse trabalho, e uma adequação ao que era esperado pelas pessoas. Em pesquisa realizada recentemente, 54% dos respondentes afirmaram que os benefícios implantados fazem total sentido para eles.

Para trabalhar o engajamento e senso de pertencimento, estruturamos o **Programa de Experiência do Colaborador**, que contemplou a jornada dos profissionais na empresa. Segundo Dias (2019), a criação do *onboarding* é essencial, assim como avaliações de desempenho, políticas de contratação e o que mais for necessário para gerar um clima agradável e aquisições assertivas de pessoal. Assim, toda a jornada foi mapeada para identificação dos marcos na relação do colaborador com a DigiFarmz – são eles: processos de *onboarding* e *offboarding*, admissão e pesquisas de satisfação, clima e fit cultural. Os processos foram estruturados e descritos, e já são executados regularmente, exceto as pesquisas, que estão em fase de implantação. Organizamos um *check list* detalhado para a admissão de novos colaboradores e para desligamentos (*offboarding*), uma vez que os dois processos impactam a experiência do colaborador e sua relação com a marca, podendo transformá-lo num promotor ou detrator da marca. Já o *onboarding* é um processo relevante, porque acelera a curva de aprendizado sobre a empresa por meio de técnicas que reduzem seu tempo de adaptação ao novo trabalho. A estruturação realizada traz orientações para o *pré-onboarding*, primeiro dia, primeira semana,

rampagem e *follow* após o primeiro mês (Anexo IV). Um vídeo de integração foi desenvolvido para dar as boas-vindas aos colaboradores, que atuam ainda em formato híbrido. “Anteriormente, esperávamos o dia da chegada sem nada estruturado para receber o novo colaborador. O processo de *onboarding* está muito bem estruturado, temos uma programação para que a pessoa que acabou de entrar se sinta bem recepcionada. Ela conhece a empresa e cada área, os colegas e as funções de cada um. Também recebe seu material e todos os acessos que precisa já no primeiro dia. Estou muito satisfeito com a evolução que tivemos”, diz o Coordenador Comercial, Crystofer Soldera. O estagiário Herick Xavier confirma: “foi fundamental para mim. Fez com que eu me sentisse mais próximo de todos e entendesse as atividades de cada um. Todas as minhas dúvidas foram respondidas no *onboarding*”. Faz parte do Programa de Experiência do Colaborador o Código de Conduta da DigiFarmz. Para a estruturação desse Código, montamos um Comitê com colaboradores de diferentes áreas. Segundo Lira (2021), as *startups* possuem, de maneira geral, a cultura de que todos colaboram em prol dos resultados e desenvolvimento contínuo do negócio. Assim, trabalhamos junto com os times para identificar o que era importante para a empresa, a fim de estabelecer as diretrizes de comportamento e ação das pessoas. Na sequência montamos o material final, que foi incluído digitalmente ao Kit de Boas Vindas, também estruturado pela consultoria e composto de camiseta, caneca, caneta, adesivo e porta crachá.

Para garantir uma ótima experiência dos colaboradores na empresa, foi preciso mapear as habilidades do time, a fim de conhecê-los e alocá-los de forma assertiva. O **Mapeamento de Habilidades** favorece a complementaridade e produtividade das equipes e potencializa performances. Promoções, por exemplo, estão totalmente relacionadas a esse mapeamento, o que o torna indispensável para a jornada do

colaborador. Para revelar as habilidades, aplicamos ferramentas para levantamento de perfil comportamental e criamos um *dashboard* contendo os talentos da equipe, destaque de complementaridades, indicações das áreas de afinidade e os *gaps* a serem cobertos. A sensibilização do time fez parte desse processo; foi realizado um *workshop* online sobre *soft skills*, quando também explicamos como se deu o mapeamento das habilidades para embasar a construção dos PDIs. “O mapeamento foi superimportante para entendermos as características do time e seu momento na DigiFarmz. Assim conseguimos alinhar nossas expectativas ao momento e condições dos colaboradores e vai nos ajudar muito no desenvolvimento deles, porque temos uma necessidade muito grande de ter profissionais preparados para atender a nossa demanda de crescimento. Agora temos uma visão muito clara do desafio que temos, mas também do que precisamos fazer, desenvolver e cocriar com esses colaboradores para chegar no nosso objetivo final, de uma maneira construtiva para ambos”, diz o COO da DigiFarmz, Anderson Pivotto.

No processo de Mapeamento de Habilidades do Time, incentivamos o Feedback 360°, buscando mesclar *assessments* de auto-percepção com ferramentas de heteropercepção, construindo uma visão global do perfil de cada participante. Entendemos que se trata de uma ferramenta imprescindível na gestão de pessoas, uma vez que permite direcionar o desenvolvimento de habilidades e as mudanças necessárias para elevar os resultados. Segundo Dias (2019), *startups* são conhecidas pelos seus valores culturais. Cada uma tem seus valores e clima organizacional próprios, que norteiam futuras contratações e mensuram a satisfação dos colaboradores para obter uma equipe alinhada com os objetivos. As avaliações 360° permitem conhecer melhor o time que compõe a empresa, e no caso das *startups*, auxiliam na identificação da cultura e dos valores, que precisam ser disseminados e

mantidos para os atuais e novos integrantes. Sabemos que dar e receber *feedback* não é fácil, mas é um recurso crucial para o crescimento do negócio. Criar um ambiente de trabalho que receba *feedback* abre caminho para a construção de uma cultura voltada ao crescimento, com mais produtividade e retenção de colaboradores, que se sentem verdadeiramente valorizados. Por isso, realizamos um *workshop* sobre *feedback*, a fim de municiar o time para a utilização dessa poderosa ferramenta.

Para impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores, realizamos a **implantação do PDI** (Plano de Desenvolvimento Individual) na DigiFarmz, estabelecido como o passo seguinte à avaliação 360 como alternativa para o desenvolvimento dos *gaps* identificados no mapeamento. Estruturamos um *framework* para o processo e demos o *start* na elaboração dos planos por meio da plataforma Feedz, que funciona como um ERP para RH. A plataforma concentra engajamento e permite o acompanhamento de OKRs. Foram realizados treinamentos com as lideranças sobre o mapeamento do time, planos e *feedbacks*; os colaboradores receberam capacitação em *feedback* e PDI, e agora se preparam para iniciar o primeiro ciclo do plano. Como parte da preparação para a aplicação dos PDIs, foi realizado um piloto com a Líder de GG.

Por fim, elaboramos o **plano de comunicação interna** da DigiFarmz. Uma comunicação assertiva tem o poder de manter o time mais unido e motivado, e contribui significativamente para o clima organizacional. Para uma *startup*, o alinhamento de informações tem uma relevância ainda maior, uma vez que o ritmo dos acontecimentos é acelerado para essas empresas. Uma boa comunicação interna também contribui para a promoção do *employer branding*, considerando que o público interno tem o poder de gerar, externamente, uma percepção positiva a respeito da

empresa. Assim, criamos para a DigiFarmz um plano que contempla ferramentas e canais a serem utilizados, periodicidade de cada um e indicação de temas por propósito. Para esse trabalho, nos guiamos pela *persona* do colaborador e por um estudo das melhores práticas de comunicação e *employer experience*. A comunicação também roda pela plataforma Feedz, que funciona como uma intranet. Os colaboradores podem baixar um aplicativo no celular e interagir com os assuntos, curtindo e comentando as matérias. “Eu acho bem bom o processo de comunicação. As reuniões marcadas semanalmente ajudam muito. Aqui não tem conversa paralela, é tudo bem alinhado”, diz a estagiária Liana Dambros.

Um passo importante dessa etapa foi a identificação da *persona* do colaborador. Com o correto entendimento do perfil do público interno, é possível pautar mais assertivamente as ações por um olhar estratégico, incluindo a linguagem a ser utilizada. Para isso, aplicamos um questionário com perguntas sobre estilo de vida, preferências e hábitos; a partir da estratificação dos retornos, foi descrita a *persona* do colaborador DigiFarmz, cujos detalhes estão no Anexo III. A comunicação perpassa todos os processos da empresa. Assim, propusemos e executamos a criação de *templates* para apoiar as etapas da jornada do colaborador. Por exemplo, cartazes anunciando a chegada de novos colegas, com uma breve apresentação de cada um, e aniversariantes do mês. As celebrações internas também foram estabelecidas considerando a *persona*.

Em agosto de 2021, foi realizada a primeira Convenção DigiFarmz. Realizado presencialmente, foi o primeiro evento a reunir todos os colaboradores para pensar o negócio desde a fundação da empresa, o que causou um impacto muito positivo no grupo. Dezoito colaboradores participaram dessa edição, incluindo os três sócios, que

teve como *slogan* “Vamos semear, crescer e evoluir juntos”. Um dos pontos altos foi a realização da dinâmica *Bull’s Eye* para gerar ideias de melhorias. Além de dar dinamismo ao evento, a atividade envolveu os colaboradores com o negócio e fomentou a criatividade. Das doze questões elencadas pelo time, cinco já foram colocadas em marcha e outras estão mapeadas e agendadas:

- Trazer mais pessoas ao time: **contratações inclusive de um COO**
- Retenção de pessoas: **6 meses sem desligamentos em junho/22**
- Ampliação da participação em eventos, feiras e universidades: **muitos eventos on-line e presenciais, inclusive o South Summit onde o CEO foi palestrante e feiras pelo Brasil e exterior**
- Buscar opinião externa sobre o produto
- Qualificação e cursos: **formação de lideranças, workshops e webinars estão programados**
- Buscar novos parceiros comerciais
- Treinamento interno para equipe de produto: **2023**
- Melhorar design do produto: **contrataram um design UX**
- Alertas explicativos para cada área da plataforma
- Refinamento de processos com foco *data-driven (dashboards)*
- Foco em entregas de maior valor e menor custo
- Plano de carreira: **2023**
- Reconhecimento: **práticas e benefícios foram implementados**

Investimentos

Nesse primeiro ano, a DigiFarmz investiu no projeto de estruturação da área e dos processos de Gente e Gestão o total de R\$ 100.000,00, que contempla:

- Contratação de consultoria de gestão, uma analista e um estagiário para o RH
- Implantação da plataforma Feedz
- Produção do Kit de Boas Vindas
- Despesas com a Convenção de 2021
- Ações de celebrações
- Materiais para comunicação interna

RESULTADOS

Startups são empresas ágeis, adaptativas e crescem rapidamente. Desenvolver uma cultura de processos de gestão de pessoas sem perder agilidade, acompanhando a velocidade de transição, é desafiador para todos que nela atuam.

De acordo com um levantamento do IBGE, as *startups* são responsáveis por 70% dos novos empregos no País. Nesse contexto, fica clara a importância da gestão de pessoas e a necessidade de pensar e agir com foco na experiência do colaborador e em ações que reforcem sua performance, desenvolvimento, engajamento e comunicação. Em um ano de trabalho com a DigiFarmz, construímos os caminhos para que os gestores pudessem conhecer, conectar e desenvolver suas equipes, e já podemos apontar importantes evoluções nas práticas de gestão, processos, estratégia e desenvolvimento. A Hub People.S e a DigiFarmz consideram todas as entregas realizadas como resultados e indicadores positivos, que elevaram a empresa a um patamar diferenciado em termos de gestão, com alguns destaques, que mostraremos a seguir.

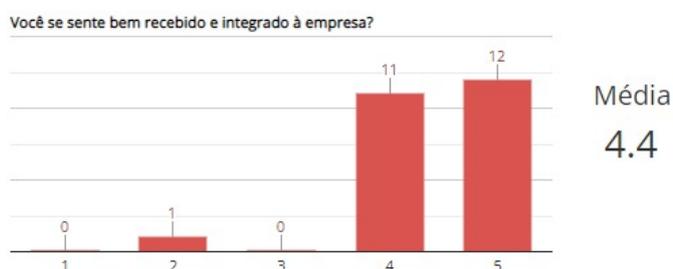
Ao implantarmos Cargos e Salários, favorecemos a DigiFarmz a otimizar sua gestão financeira e de pessoas, apoiando os processos de recrutamento e seleção e impactando na experiência do colaborador, com reflexos diretos nos indicadores de rotatividade, que se apresentavam em alto índice em 2021, e sendo plenamente revertidos no primeiro semestre de 2022, reduzidos a zero desligamentos, seja por iniciativa da organização ou do colaborador. Este indicador também é influenciado por melhorias em outros subsistemas, como técnicas mais efetivas de seleção e implantação de políticas de experiência do colaborador, mas demonstra claramente o aumento do engajamento e o fortalecimento do clima organizacional.

Entendendo a importância da participação do time nas mudanças, tivemos o cuidado de ouvi-los para implantar melhorias nos benefícios oferecidos pela DigiFarmz. Afinal, quando o funcionário se sente seguro e confortável dentro do ambiente de trabalho, certamente tem mais coragem para expor opiniões e contribuir

com ideias. As mudanças implementadas foram muito bem avaliadas pela maioria dos colaboradores, com nota 4,2 sobre pontuação máxima 5.



Ao definirmos com a empresa a implantação do Programa de Experiência do Colaborador, asseguramos o cumprimento do objetivo de que o time se movimenta com grande senso de pertencimento e engajamento, melhorando o *employer branding* da organização. Ao cuidar desta jornada, organizando e estruturando as funções, remunerações e benefícios, desenhando e implementando processos de comunicação e integração e permitindo o reconhecimento das habilidades e competências do time, entendemos que conseguimos garantir maior acolhimento do colaborador ao novo ambiente profissional. Esses processos contam com a aprovação dos times.

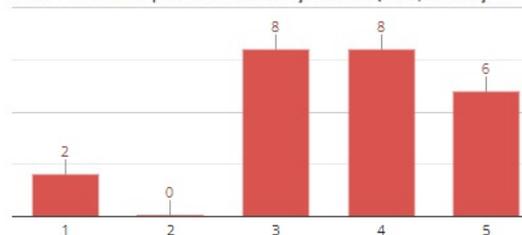


Com relação ao processo de PDI e avaliação 360, Pâmela Lher, Líder de Gente & Gestão, que participou do projeto piloto, diz que “o processo foi rico para o meu

desenvolvimento, tanto pelos *feeds* e *insights* que surgiriam nas devolutivas quanto pela oportunidade que temos em nos desenvolver e melhorar como pessoal e profissional. No dia a dia do GG, ter essa análise de cada colaborador nos dá mais poder de barganha e acabamos sendo mais assertivos nas solicitações, projetos e prazos, e também conseguimos direcioná-los no caminho correto do seu desenvolvimento”.

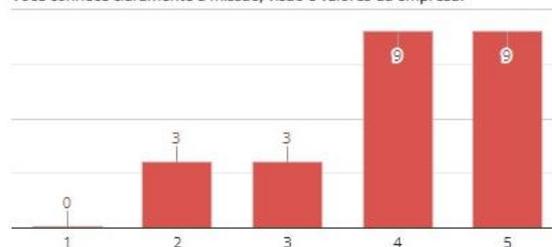
O processo de comunicação interna da empresa foi assegurado por meio da estruturação de canais adequados ao perfil do colaborador, com linguagem assertiva, e endereçados apropriadamente aos colaboradores. A comunicação é uma grande aliada nesse momento de estruturação e implantação de novos processos, e os indicadores de avaliação relacionados a eles são muito positivos na avaliação da equipe.

Como você avalia as práticas de comunicação interna (feedz, informaçãoe...



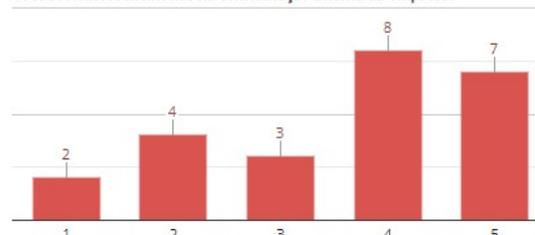
Média
3.7

Você conhece claramente a missão, visão e valores da empresa?



Média
4.0

Você reconhece melhorias na comunicação interna da empresa?



Média
3.6

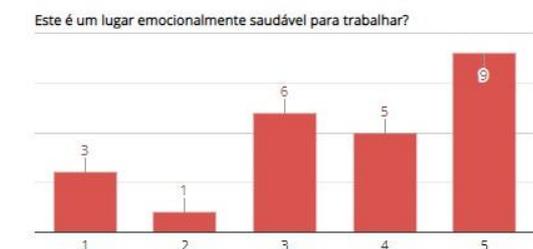
Nesse subsistema, destacamos ainda a realização do primeiro ciclo de Convenção, que contemplou 18 colaboradores e os 3 sócios, perfazendo 10 horas de treinamento por colaborador. A fim de gerar um sentimento de pertencimento e aumentar a confiança na empresa, a convenção buscou alinhar as informações institucionais, inspirar o time com os projetos para o futuro da empresa, proporcionar troca de conhecimentos e escutar os colaboradores de forma genuína, além de dar espaço para a confraternização entre todos. Este primeiro ciclo da Convenção apresentou alto índice de satisfação – 88,9%, sendo que 77,8% dos colaboradores

afirmaram que o evento foi relevante e útil. Em decorrência destes indicadores, já está previsto o segundo ciclo para este ano, que envolverá 31 participantes mais os sócios, com derivação em torno de 20 horas por colaborador.

O mapeamento das habilidades dos times e sua preparação para a realização do PDI na plataforma Feedz foram processos de grande impacto para a DigiFarmz. Foram investidas 4 horas de capacitação para as lideranças, focando o mapeamento do time, e mais 3 horas sobre *feedback* e PDI para os colaboradores. Ao realizar os mapeamentos individuais para embasar a construção dos planos individuais, impulsionamos o desenvolvimento dos colaboradores de maneira estruturada e estratégica. Como resultado, 3 colaboradores foram promovidos e 1 estagiário efetivado, reforçando que conhecer o perfil das equipes permite que possam ser alocados efetivamente, favorecendo a complementaridade e produtividade dos times, potencializando performances e garantindo uma ótima experiência ao colaborador. Uma das consequências de destaque do mapeamento foi o entendimento que ele trouxe à empresa de que é preciso trabalhar as lideranças. Um programa de desenvolvimento de líderes entrou na lista de prioridades da DigiFarmz, que já está em fase de orçamento de fornecedores para esse trabalho.

Segundo Garcia (2021), não é fácil criar um ambiente profissional agradável que corresponda às expectativas de todas as pessoas ao mesmo tempo. Com as estratégias adequadas, porém, é possível amenizar o efeito das diferenças, priorizando o trabalho, valorizando o desempenho, e colaborando para que a equipe se sinta confortável e produtiva. O que torna uma empresa um bom lugar para se trabalhar passa pelo ambiente de trabalho e pela gestão das pessoas. Todas as iniciativas citadas e implantadas tiveram reflexos diretos nos indicadores de satisfação da DigiFarmz, contribuindo com a melhoria do clima organizacional. Os colaboradores

confirmam que consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, de acordo com a pesquisa de clima realizada no segundo *quarter* de 2022, no qual obteve a média 4,2.



Média
3.7



Média
4.2



Média
4.2



Média
4.0

Empresas que investem no local de trabalho ganham mais destaque e competitividade para o negócio, com impacto positivo também nos indicadores financeiros. Apesar de ser de pequeno porte, o faturamento de 2021 da DigiFarmz foi de R\$ 1.450.000,00, mais do que o dobro do ano anterior, e a previsão para 2022 é também dobrar este valor. O ano passado ficou marcado na DigiFarmz por várias ações de aceleração e investimentos recebidos, e por ter sido reconhecida como umas das 100 *startups* mais inovadoras do ano na quarta edição das 100 *Startups to Watch*. Criar um ambiente capaz de gerar bem-estar e qualidade de vida aos colaboradores faz com que eles se sintam impulsionados a dar seu pleno potencial.

CONCLUSÃO

O trabalho realizado pela Hub People.S na DigiFarmz é um *case* de sucesso pelo lastro que conferiu à empresa para gerenciar uma equipe que triplicou de tamanho em apenas um ano. Falamos de um empreendimento que saiu do zero em

termos de práticas de RH para uma série de processos estruturados, consistentes, adequados e em execução. É gratificante e motivador perceber que passamos de um cenário em os responsáveis pela empresa conduziam o processo de seleção de forma mais rasa por falta de conhecimento em entrevistas, por exemplo, para um período de estabilidade no time. Naturalmente que falamos da implantação de processos que podem se tornar mais robustos, mas que estão em total alinhamento com as características das *startups* – em especial da DigiFarmz - e com total potencial para incrementos futuros, principalmente pela capacitação e amadurecimento da equipe com relação aos entendimentos dos processos e da importância da gestão de pessoas. O futuro, para uma *startup*, é logo ali. A DigiFarmz possui um projeto de internacionalização para daqui a dois anos, e já olha para isso com um viés aprimorado de gestão. Da mesma forma, já pensam em sucessão e esse é o nosso próximo passo enquanto consultoria: a implantação do Mapa de Sucessão, que visa identificar e atuar na formação e retenção de potenciais e sucessores por meio de uma matriz sucessória, análise de posições-chave *versus* necessidade do negócio e inclusão dos aspectos levantados nos PDIs.

Ainda temos um caminho a percorrer, mas nossa parceria com a DigiFarmz possibilitou a criação de uma área de gestão de pessoas atenta aos movimentos dos colaboradores; uma área que se vale de tecnologia e segue processos estruturados, mas que abraçam as flexibilizações necessárias para acolher a diversidade de talentos e atender as demandas de uma empresa em crescimento nesse mercado, inserido no mundo BANI (ou, em português, FANI, sigla que caracteriza esse novo momento mundial: frágil, ansioso, não-linear e incompreensível). A área de Gente e Gestão mede e acompanha o humor, o clima, o engajamento e a produtividade, propondo um RH estratégico e moderno, que persegue a agilidade, mas ao mesmo

tempo, se conecta verdadeiramente com as pessoas; que tem repertório para colher e apoiar, ao mesmo tempo que orienta e mede *performance*. Um RH totalmente alinhado com a estratégia da DigiFarmz.

Nas palavras do CEO Alexandre Chequim: “a realização do nosso propósito se dá pelas pessoas. Somos feitos e desenvolvemos soluções para elas, sejam agricultores, agrônomos, técnicos ou outros profissionais que se beneficiam direta ou indiretamente do nosso produto digital. Mais do que uma empresa, *startup* ou *agtech*, somos um ambiente de transformação das pessoas, principalmente. Atuar em uma plataforma inovadora, que está disruptando o agronegócio, com crescimento anual na casa dos 3 dígitos, exige mudança, evolução constante e superação. Nesse cenário, fica óbvia a necessidade de investir e implementar processos para o recrutamento, gestão e desenvolvimento das pessoas. Afinal de contas, somos inquietos, somos DigiFarmz”. Essa é, sem dúvida, a maior contribuição da Hub People.S a esse cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, Steve e DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor, o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

DIAS, Tati. **Dicas essenciais para estruturar o RH na sua Startup**. 2019. Disponível em: <https://blog.gama.academy/dicas-para-estruturar-o-rh/>

ERNST, RachelL. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/01/03/three-steps-for-creating-a-feedback-culture/?sh=42bc70ce136a>

GARCIA, Vitor. **5 Dicas Práticas para Melhorar o Clima Organizacional**. 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhorar-o-clima-organizacional/>

Gauchtch Mining Report, 2019. Disponível em: file:///C:/Users/Camila/Downloads/cms_files_65883_1562094693Gauchtch_Mining_Report_v13.pdf

KLAFKE, Rogerio. **Resumão: Melhores Momentos do South Summit, 2022.** SEBRAE RS. Disponível em: file:///C:/Users/Camila/Downloads/1652706670918Ebook%2520-%2520Resum%25C3%25A3o%2520South%2520Summit_.pdf

Liga Insights: HR Techs. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/Camila/Downloads/Liga%20Insights%20-%20Mapa%20HR%20Techs%202019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Camila/Downloads/Liga%20Insights%20-%20Mapa%20HR%20Techs%202019%20(2).pdf)

MORASSUTTI, Julia. **A Gestão de Pessoas e a implantação de processos em startups.** 2020. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/a-gestao-de-pessoas-e-a-implantacao-de-processos-em-startups/>

PEREIRA, Paulo; TORREÃO, Paula; MARÇAL, Ana S. (2007). **Entendendo Scrum para gerenciar projetos de forma ágil**, In: Revista Mundo Project Management nº 14, pág. 64 a 71.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)** 4ª Edição: Project Management Institute, 2008.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** [Tradução Texto Editores]. – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=No%20entanto%2C%20h%C3%A1%20uma%20defini%C3%A7%C3%A3o,em%20condi%C3%A7%C3%B5es%20de%20extrema%20incerteza.2014,atualizado%20em%202022.>

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Lisiane de Abreu

Psicóloga, especialista em Gestão de Carreira (UFRGS) e Psicologia Organizacional (ESADE). Pós-MBA em Liderança, especialista em *assessment*, avaliação de perfis para aceleradoras e investidores. Analista Certificada DISC, Resiliência, CDP e EMP.

Luana de Oliveira

Administradora de Empresas (PUCRS), especialista em Psicologia Organizacional (ESADE). Certificação em Coaching, Mediação e Arbitragem Internacional e PDA. Conselheira de Administração e Gerenciamento de Projetos.



PESSOAS & ESTRATÉGIA & CULTURA.



HUB
PEOPLE.S

Junho de 2022