

Top Ser Humano 2022 · Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento



Irani Papel e Embalagem

Clima Organizacional:

Cultivando o Clima para
Protagonizar o Futuro!

Responsáveis:

Claudia Duarte Vergara
Luciane Peixoto Correa
Micheline Santos





Sumário

INTRODUÇÃO	1
SOBRE CULTIVAR O CLIMA	4
A campanha	6
Grupos de Clima	7
Cultivando o clima na pandemia	9
2021: momento de celebrar!	12
Investimentos	13
RESULTADOS	13
CONCLUSÃO: UM TRABALHO PARA PROTAGONIZAR O FUTURO	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20



Sinopse

A Irani é uma empresa que se destaca por investir constantemente no aprimoramento de seu clima organizacional. Não à toa, está entre as melhores para trabalhar há 2 anos consecutivos e, de 2019 para 2021, deu um salto significativo na pesquisa GPTW no que se refere à clima: seu resultado passou de 75% para 87%. Esse índice é consequência de uma série de ações estruturadas e consistentes que a empresa trabalhou nos últimos dois anos para aprimorar o ambiente de trabalho, as quais não apenas colocaram o colaborador no centro da estratégia, como ressignificaram e compartilharam a responsabilidade pelo clima organizacional. O trabalho realizado reflete o jeito único de cuidar, desenvolver e celebrar, característico da Irani, que caminha em total alinhamento com os direcionadores de negócio da companhia. Por meio de lideranças, Grupos de Clima, metodologia 3Cs, campanhas internas, premiações e planos de ação decorrentes da pesquisa, a empresa cultivou o clima interno, o que trouxe excelentes resultados para a organização. Além do salto de destaque na pesquisa GPTW em 2021 (12 pontos percentuais, como mencionado acima), a empresa também entrou nos *rankings* de melhores para se trabalhar no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e categoria Indústria.



INTRODUÇÃO

Um ótimo clima organizacional é importante para todas as empresas. Das pequenas às grandes organizações, ele influencia diretamente na produtividade e nos resultados, e por consequência, em outros indicadores. O mesmo acontece na Irani, mas ousamos dizer que, aqui, clima é mais do que importante: é essencial. Uma empresa que possui direcionadores de negócio como os nossos e que coloca as pessoas no centro da estratégia, necessita de um clima organizacional de excelência para cumprir seu propósito na busca pela realização de sua visão e missão.

Estamos há 81 anos no mercado, fabricando produtos como papel e embalagens, todos 100% recicláveis e provenientes de base florestal renovável. Estamos presentes no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, e contamos com sete unidades de negócio distribuídas entre esses quatro estados, além de um escritório em Porto Alegre (RS) e outro em Joaçaba (SC). Pelo respeito que dedicamos às pessoas e ao meio ambiente, fomos alçados à referência nacional em sustentabilidade, o que está em total alinhamento com nosso propósito – “transformar a vida das pessoas com atitudes e soluções sustentáveis” –, com nossa missão – “construir relações de valor para gerar prosperidade” – e com nossa visão – “ser a melhor e mais admirada empresa nos negócios em que atua”. Quando falamos em transformar a vida das pessoas e construir relações de valor, falamos de todos os *stakeholders*, incluindo – principalmente – o nosso público interno. Ao colocar as pessoas no centro da estratégia, chancelamos o quanto elas são indispensáveis para a realização do nosso negócio e nos propomos a trabalhar



fortemente para que elas entendam e se sintam dessa forma, nos escolhendo como o seu local para trabalhar.

Por isso, quando recebemos o resultado da nossa pesquisa de clima de 2019, aplicada pela GPTW, com um percentual de satisfação de 75%, a luz amarela acendeu: 75% era o maior percentual que já tínhamos obtido na pesquisa, atingido pela primeira vez em 2012 (contra 65% obtidos em 2010, quando a pesquisa foi aplicada pela primeira vez). De 2012 a 2019, estivemos sempre na casa dos setenta por cento, mantendo os resultados a cada aplicação. Em 2019, embora estivéssemos repetindo nosso melhor resultado até então, foi o momento de refletir e procurar responder ao questionamento: o que estamos – ou não estamos – fazendo para que o índice de satisfação dos nossos colaboradores para conosco não evolua tanto quanto poderia? O que devemos fazer para que o nosso clima organizacional seja percebido como de excelência?

Logo que nossa área de Desenvolvimento de Pessoas (DES) recebeu os resultados da pesquisa naquele ano, a equipe se debruçou de forma intensa sobre eles para analisar e entender o diagnóstico. O time entendeu que havia oportunidades em relação ao clima na empresa e que o envolvimento de todos os colaboradores era fundamental. Mas como engajá-los nesse processo? Como fazê-los compreender que o clima é uma responsabilidade de todos? Nesse momento, o DES começou a pensar sobre “Cultivar”. Não era preciso apenas aprimorar o ambiente de trabalho, mas investir em cuidado para mantê-lo, a fim de alavancar o resultado e desenvolver um clima organizacional de acordo com a empresa que a Irani é. Quem cultiva, colhe, e quem colhe é beneficiado por algo. Foi assim que, dentro do nosso programa estruturante Motiva, responsável por fortalecer o engajamento dos colaboradores com ações que visam proporcionar um ambiente de



trabalho estimulante e motivador, foi criada a campanha Cultive o Clima, que se tornou um marco no nosso processo de aprimoramento do clima organizacional.

O passo seguinte foi reunir diretoria e gerência para a elaboração dos planos de ação e lançamento da campanha, que abriu as portas para uma série de outras ações e movimentos internos que, com o envolvimento de todos os colaboradores, elevaram a Irani a um novo patamar em termos de clima organizacional. Naquela época, a prática era aplicar a pesquisa a cada dois anos, assim, em 2021, após meses de trabalho, quando a pesquisa foi feita novamente, tivemos muitos motivos para celebrar: nosso índice de satisfação saltou para 87% e ainda entramos em três diferentes rankings da GPTW como melhores empresas para se trabalhar: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Indústria.

Para Silva (2021), um ambiente de trabalho saudável e produtivo é fundamental para que as pessoas se sintam bem e engajadas. Ele diz que a percepção de importância e valorização estimula a motivação e o engajamento, essenciais para a prática de direcionadores de negócio e valores. Chiavenato (2020) explica que clima organizacional é a concepção de algo que não pode ser sentido por nosso sistema sensorial, mas que pode ser captado, psicologicamente, por todos que estão inseridos em um determinado ambiente de trabalho. Por isso, segundo ele, apesar da subjetividade do clima, é possível interpretá-lo e mensurá-lo. Segundo a Great Place to Work Institute (2019), uma das formas de se fazer isso é por meio da pesquisa de clima, que aponta o nível de satisfação dos times em relação a vários aspectos do trabalho, como relacionamentos, comunicação, estilo de liderança, oportunidades de desenvolvimento e a busca contínua pelo aprimoramento do ambiente de trabalho. De acordo com Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores



querem, o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso, mapeando satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas para com a organização onde atuam, apoiando ou direcionando na construção de planos de ação assertivos.

Nosso case conta essa história: **o que fizemos e como conseguimos cultivar nosso clima organizacional no período de 2019 a 2021, para alçá-lo a um novo patamar na Irani Papel e Embalagem SA.** Todas as ações foram desenvolvidas com o **objetivo de aprimorar o clima organizacional em toda a empresa, para todos os 2.243 colaboradores da organização.** Partimos da premissa de que **o clima é essencial para uma empresa como a Irani, que se propõe a realizar o seu negócio por meio da prática de valores e direcionadores que dependem completamente das pessoas e que cuidá-las, desenvolvê-las e celebrar suas conquistas são ações essenciais para que o clima atinja e se mantenha em nível de excelência.**

SOBRE CULTIVAR O CLIMA

Essa é uma história que poderia começar a ser contada com o tradicional “era uma vez”: era uma vez uma empresa que aplicava a pesquisa de clima há quase dez anos e que vinha em uma evolução constante no índice de satisfação dos colaboradores. Dos 65% no primeiro ano de aplicação, chegou a 75% nove anos depois. Mas a empresa sabia que podia mais e que era importante trabalhar assertivamente para que o clima fosse aprimorado e os colaboradores se sentissem ainda mais parte daquela história.

O nosso trabalho começa com esse cenário. Em junho de 2019, recebemos na Irani o resultado na pesquisa de clima, com 67% de adesão dos nossos



colaboradores. Não eram os melhores índices de engajamento da empresa; embora a satisfação fosse o resultado mais alto já obtido, na pesquisa anterior (2017), tínhamos conseguido 75% de adesão e um número maior de comentários. Ainda que houvesse evolução nos resultados, que nos levavam à certificação como o excelente lugar para se trabalhar, e o processo de aplicação da pesquisa estivesse amadurecendo com o passar do tempo, a área de DES (Desenvolvimento de Pessoas) sentiu a necessidade de atuar mais fortemente sobre os indicadores daquele ano, focando em um aprimoramento do clima organizacional e buscando a conquista de, ao menos, um ranking da GPTW. O trabalho foi calcado em Compartilhar, Cultivar e Transformar.

No segundo semestre de 2019, reunimos nossos diretores e gerentes na unidade Embalagem SP – Indaiatuba para compartilhar os resultados da pesquisa. Com condução do DES, o grupo analisou os dados e gerou o plano de ação global, que foi cascadeado, na sequência, para as demais lideranças e todos os colaboradores. Gerentes, Coordenadores e Supervisores elaboraram os planos por unidade; Coordenadores e Supervisores, juntamente com suas equipes, elaboraram o plano de cada área. A primeira mudança aconteceu já no encontro em Indaiatuba: os planos foram elaborados por meio da metodologia 3Cs em substituição ao 3W2H. Baseada nos princípios da andragogia, a metodologia 3Cs propõe o exercício de começar a fazer, continuar fazendo e cessar de fazer, auxiliando na construção de planos mais simplificados, ainda que em menor número, mas com ações mais consistentes, formato que facilitaria o entendimento e a execução do planejado. A aplicação dessa metodologia levou à criação de uma matriz de prioridades, que culminou com a versão final dos planos de ação. Na sequência, lançamos a campanha Cultive o Clima.



A campanha

Com a proposta de envolver ainda mais nossos times nos cuidados com o nosso clima, a campanha foi lançada, inicialmente, para os Diretores e Gerentes participantes do encontro em Indaiatuba. Sob o carimbo do Cultive o Clima, ressignificamos o trabalho decorrente do diagnóstico da pesquisa de clima por meio da trajetória de Compartilhar, Cultivar e Transformar. Um dos focos da campanha foi ensinar como compartilhar os resultados da pesquisa e como transformá-los em ações que fizessem a diferença. Foram realizados *workshops* com as lideranças e com os Grupos de Clima para solidificar a proposta da campanha e explicar como trabalhá-la no dia a dia em todas as esferas do trabalho organizacional.

Uma ação muito significativa da campanha foi a distribuição de “sementes mágicas” aos colaboradores. Quando germinava, a plantinha revelava em uma de suas folhas uma palavra que compõe o rol de práticas e dimensões desenvolvidas no clima, como respeito, cuidar, falar, desenvolver, orgulho, escutar, agradecer e celebrar. Cada um foi convidado a plantar e cultivar sua plantinha, que simbolizava o clima organizacional. Essa ação foi retomada no ano seguinte, gerando muito orgulho aos colaboradores. “Essa ação foi especial. Semear pequenos gestos de carinho e respeito com o outro é fundamental, pois criamos relações realmente valorosas. As sementes vieram para nos lembrar que, quando semeamos coisas boas, cultivamos e cuidamos das nossas relações, colhemos sempre o melhor”, diz Thais Duarte, Assistente de Qualidade e Meio Ambiente. Allamir Santos, Operador de Onduladeira, recebeu a palavra ‘celebrar’: “para mim representa o quanto é importante celebrar cada conquista da nossa vida, por menor que seja. Fiz o plantio com a minha esposa e foi muito gratificante ver a plantinha se transformando com o passar dos dias”, conta ele. No selo criado para a campanha, foram utilizadas



imagens de pequenas plantas brotando, trazendo a ideia do cultivar e evoluir, remetendo e relacionando ao crescimento dos resultados da Irani nas pesquisas de clima. A essa imagem foi associada a *hashtag* #cultiveoclima. A cada vez que uma ação decorrente da pesquisa fosse realizada, e que tivesse relação com a proposta da campanha, o selo era aplicado, fosse em materiais de comunicação interna ou outros.



Ainda no evento em Indaiatuba, foi trabalhada a dimensão Celebrar. Para incentivar o cuidado com o clima, entendemos que era importante reconhecer aqueles que obtiveram um bom desempenho naquele ciclo, e assim criamos a premiação Nosso Clima é Top, também parte da campanha Cultive o Clima. A edição de 2019 premiou a unidade e o gestor que tiveram os maiores crescimentos naquele ciclo em comparação com a pesquisa de 2017.



Grupos de Clima

Há mais de dez anos, implantamos uma iniciativa que é, hoje, a cereja do bolo de todos os nossos esforços para aprimorar constantemente o clima organizacional: os Grupos de Clima. Presentes em todas as unidades e compostos por pessoas de diferentes áreas e cargos (atualmente, contamos com um total de 70 colaboradores distribuídos entre 06 Grupos de Clima nas unidades da Irani), eles têm o objetivo de inspirar e estimular os colaboradores por meio de ações focadas, principalmente, em celebrar. A existência de um Grupo de Clima em cada unidade



facilita a realização e replicação de ações na Irani como um todo, cultivando nosso jeito de ser em cada uma delas. “Percebo que sempre temos margem para tornar o ambiente mais agradável de se trabalhar. No Grupo, realizamos ações que trazem impactos positivos para a nossa unidade. Topei o desafio para buscar o protagonismo e desenvolver mais habilidades na Irani”, diz Willian Pinto, membro do Grupo de Clima da unidade de Indaiatuba.

Em 2019, revisamos e aprimoramos o trabalho dos Grupos de Clima sob o carimbo da campanha Cultive o Clima. Eles ganharam autonomia na realização das celebrações das unidades e passaram a atuar em alinhamento com as áreas de DES e de comunicação interna, responsável por alinhar com os times o direcionamento macro das celebrações. “Essa foi uma importante virada do biênio 2019/2021: desconstruímos a ideia de que clima é responsabilidade exclusiva do gestor ou dos Grupos. “O DES tem o papel fundamental de protagonizar o clima, propiciando ações e projetos que engajem os times em prol de um ambiente saudável e de desenvolvimento”, explica a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Claudia Vergara. Um dos trabalhos dos Grupos de Clima junto ao DES foi a revisão do nosso calendário de datas comemorativas (Anexo II), uma vez que as celebrações têm uma importância significativa para nossas pessoas. “Uma forma de contribuir com o clima é participar dos eventos e das comemorações das datas importantes. Assim tenho sentimento de pertencer à Irani e inspiro meus colegas”, diz Iara Fernandes, Analista de Melhoria Contínua. As celebrações foram essenciais em 2020, quando fomos surpreendidos pela crise do coronavírus, que nos obrigou a rever os planos e usar a criatividade para seguir cultivando nosso clima.



Cultivando o clima na pandemia

Começamos o ano de 2020 acompanhando a execução dos planos de ação nas unidades. Revisitamos as ações de clima realizadas no ano anterior e montamos o calendário de datas que seria trabalhado pelos Grupos de Clima e o DES naquele ano. Planejávamos o lançamento da campanha Cultive o Clima 2020, quando a OMS decretou pandemia por conta do alastramento do coronavírus. Naquele momento, guiados por nosso valor “Em primeiro lugar, a vida”, elaboramos um plano para mover nossos colaboradores administrativos para *home office*, encaminhar os pertencentes a grupos de risco para licença remunerada e manter a segurança daqueles que precisaram seguir atuando presencialmente nas fábricas. Passado esse período inicial, passamos a avaliar o cenário e entender nossas possibilidades dali para a frente. O momento era de incertezas, e não fazíamos ideia de por quanto se estenderia aquela situação. Tínhamos duas grandes preocupações: o bem-estar dos colaboradores e o nosso clima organizacional. Inicialmente, investimos em tecnologia e ergonomia para nossos times em *home office* e em protocolos de segurança para as equipes fabris. Também tivemos a preocupação de cuidar da saúde mental das nossas pessoas: criamos o Canal Bem-Estar, uma escuta on-line para acolhimento de dúvidas e preocupações; implantamos ginástica laboral on-line e oferecemos o Gympass, como benefício extensivo às famílias. Nós entendíamos, porém, que a atenção e suporte às lideranças era algo crítico, pois a gestão a distância era novidade para nossos líderes. Assim, desenvolvemos um processo de reuniões diárias para compartilhamento de informações e acontecimentos; realizamos eventos on-line e *webinars* pela Escola Lidera com temas conectados ao momento; e incluímos na nossa plataforma digital o curso Liderando Equipes em Home Office, que apoiou os



líderes no processo de gerir equipes remotas. Uma ação muito marcante foi a transformação do nosso Encontro de Executivos, que é parte do nosso programa de desenvolvimento de líderes, em Encontro de Lideranças. Mais amplo e inclusivo, ele foi realizado on-line e aberto à participação de todos os colaboradores. Mais de 500 pessoas se inscreveram para dez horas de atividades, entre palestras, *talk shows*, facilitação gráfica e show musical. Houve uma grande sinergia entre os times, e o Encontro entrou para a história de 2020.

O desenvolvimento de pessoas não parou naquele ano. Ajustamos todas as nossas iniciativas para que tudo o que estava previsto nos planos de desenvolvimento dos colaboradores seguisse acontecendo. Migramos todos os treinamentos para o formato on-line e realizamos o Mês do Autodesenvolvimento, a fim de reforçar as competências do Supera Competências, nosso programa de avaliação dos colaboradores. Elaboramos uma agenda extensa de atividades, com quatro *webinars*, que juntos totalizaram mais de 600 participações on-line. O processo de integração também se tornou remoto, mas para que a chegada permanecesse sendo calorosa, preparamos um Kit Boas-Vindas, entregue na casa do novo colaborador, com cadeira, equipamentos eletrônicos, blocos, canetas e um porta-retratos de nossa própria produção, trazendo a marca da Irani. Para que todos estivessem conectados, nossa área de Comunicação Interna desenvolveu mais de 50 pautas, as quais trouxeram informação às nossas equipes, inclusive sobre o coronavírus, e contribuíram para fortalecer nossa unidade enquanto organização.

Os Grupos de Clima atuaram intensamente em 2020 para manter nosso clima organizacional saudável, apesar de todas as dificuldades. A parceria com a área de DES se fortaleceu bastante nesse período, e levou à realização de importantes momentos de celebração para nossas equipes, que foram essenciais para reforçar o



sentimento de união e o orgulho de pertencer. À distância, os Grupos trabalharam, em junho, na celebração do aniversário da Irani, em formato on-line, com vídeo surpresa do nosso coral, ações nas redes sociais e doação de cestas básicas. Em outubro, realizaram o evento Família na Empresa, também on-line, com a entrega em domicílio de uma caixa lúdica em formato de jogo de tabuleiro, com o objetivo de reforçar nossa cultura, além de um kit com cartilha, imã do evento e um crachá divertido para as crianças. Apoiaram, ainda, as celebrações de final de ano com o mote “Nossas conquistas vem da sua força”: entregamos as cestas de final de ano (na casa dos colaboradores ou em formato *drive-thru*) dentro de uma caixa personalizada que continha o nome de todos os colaboradores, mostrando que cada um era importante para a Irani. Os Grupos também auxiliaram na realização da *live* corporativa de final de ano, com a participação das famílias, transmitida pelo Zoom e em nosso canal no YouTube, e na celebração de Jubilados da empresa.

Em 2020, não tínhamos previsão de realizar a pesquisa de clima, pois ainda trabalhávamos com um processo de aplicação a cada dois anos. Assim, seguimos com nosso plano de lançar a campanha Cultive o Clima, acompanhando os planos de ações 3Cs. A principal iniciativa da campanha naquele ano, porém, foi a retomada das sementes mágicas. Lançamos a iniciativa “Como está a sua plantinha #cultiveoclima?” A ideia era que os colaboradores fotografassem a planta proveniente da sua semente e enviassem para a comunicação, que posteriormente compartilhou as imagens com todos os colaboradores.

Apesar das dificuldades e das incertezas, e do quanto nos reinventamos para viver aquele momento, tivemos um ano memorável. E não falamos de resultados do negócio apenas; falamos de tudo o que fomos capazes de criar e realizar e do quanto crescemos enquanto organização. O resultado veio na pesquisa do ano



seguinte, revelando que tudo o que vínhamos trabalhando desde 2019 fazia todo o sentido para a nossa empresa. “O clima de trabalho na Irani é muito bom. Existe um comprometimento de todos com o bem-estar do outro e com a valorização da vida em primeiro lugar”, diz Elcimar Matos, Operador de Produção na unidade Papel MG.

2021: momento de celebrar!

Em 2021, iniciamos um novo ciclo da pesquisa de clima na Irani e obtivemos nosso maior resultado desde que passamos a trabalhar com a pesquisa na empresa. Os 87% de satisfação dos nossos colaboradores foram a grande resposta a todos os nossos esforços para aprimorar o nosso clima de trabalho e mostraram que os colaboradores entenderam seu papel nesse movimento. Após o recebimento dos resultados, retomamos nosso ciclo de cascadeamento e aplicação da metodologia 3Cs para definir a matriz de prioridades e a montagem dos planos de ação em si. Além disso, em dezembro, recebemos a notícia de que tínhamos entrado em três rankings da GPTW (RS, SC e Indústria) entre as melhores empresas para trabalhar, um feito também inédito para nós. Fomos ainda incluídos na primeira carteira do novo índice da B3, o IGPTW, lançado em parceria com a GPTW com foco nas empresas comprometidas com ESG e que valorizam as relações e o desenvolvimento das pessoas. Somos a única empresa do segmento de embalagens a integrar essa carteira.

Em fevereiro deste ano, enfim foi possível celebrar presencialmente essas conquistas, com ações em todas as unidades. Servimos refeições especiais nas fábricas e promovemos encontros on-line para quem estava em trabalho remoto. Também preparamos vídeos enfatizando as iniciativas promovidas ao longo de 2021 para relembrar tudo o que construímos juntos. Nas celebrações, banners com



o nome de todos os colaboradores tornaram concreto o quanto cada um era parte do resultado. “Sinto muito orgulho de fazer parte de uma empresa que é uma das melhores para trabalhar e de saber que ela chegou a essa conquista através da minha opinião e a dos meus colegas. O banner com os nossos nomes nos fez sentir ainda mais parte desse disso”, disse David de Araújo, Líder Florestal de Bojuru.

Nessa ocasião, realizamos uma ação do Lápis Semente. Entregamos aos nossos colaboradores um lápis feito de madeira de reflorestamento, com sementes de Gipsófila em um compartimento na parte superior. O lápis pode ser utilizado normalmente pelos colaboradores e, quando não for mais possível apontá-lo, as sementes devem ser plantadas em terra fértil e cultivada com água, sol e muito carinho. Essa ação teve a intenção de marcar a nossa conquista e fortalecer o compromisso de cada um com o cultivo do clima.

Investimentos

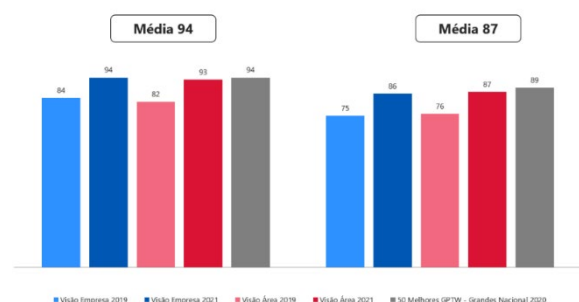
Nesse período, investimos **R\$ 880.334,86** no projeto do clima, considerando R\$ 118.860,34 em ações para melhoria do clima organizacional, R\$ 579.657,45 em iniciativas relacionadas à celebração e R\$ 181.817,07 na pesquisa de clima da GPTW. Em relação a **recursos humanos**, estão envolvidas: parte da área de DES (em torno de 13 pessoas, considerando Gerência, Coordenação e Analistas), área de Comunicação Interna (4 pessoas) e os 74 colaboradores que fazem parte dos Grupos de Clima. Todos os profissionais já são integrantes do nosso quadro e, portanto, não houve geração de valor financeiro adicional ao orçamento.

RESULTADOS



Impulsionar uma cultura em que as pessoas são estimuladas a cultivar aquilo que está rodando bem, mas também incentivadas a fazer parte das mudanças, é um valor nosso. Não seria, portanto, diferente na gestão do clima. Queremos que nossos colaboradores estejam cada vez mais engajados e atuantes para fazer da Irani sempre um lugar melhor para se trabalhar e eles nos evidenciam, de forma contínua, que querem participar ativamente da empresa – confirmado, por exemplo, pelo aumento da adesão à pesquisa de clima nos últimos anos.

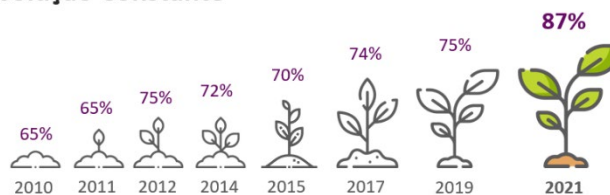
Sabemos que empresas sustentáveis são aquelas que reconhecem o valor das pessoas e investem em boas práticas de gestão para que os profissionais se sintam mais engajados, produtivos e inovadores. Por meio das nossas ações, estimulamos que os colaboradores maximizem seu potencial, compartilhando a responsabilidade pelo crescimento da Irani. A cada ano, crescemos nos índices relacionados a essas temáticas, seja nas pesquisas de clima, nos índices do Programa Supera ou nos comentários dos colaboradores em todos os fóruns. Nossos resultados nas dimensões orgulho, respeito, imparcialidade e camaradagem estão acima da pontuação das empresas de *benchmark*, traduzindo nossos esforços, nos destacando no cenário interno e externo e construindo relações de valor para gerar prosperidade.



O índice de satisfação/confiança também reflete crescimento de forma consistente, reforçando nossa crença de que é isto que faz com que as pessoas rumem ao trabalho certas de que encontrarão um ambiente seguro e agradável, sendo a base do relacionamento saudável entre equipes e lideranças.



Evolução Constante



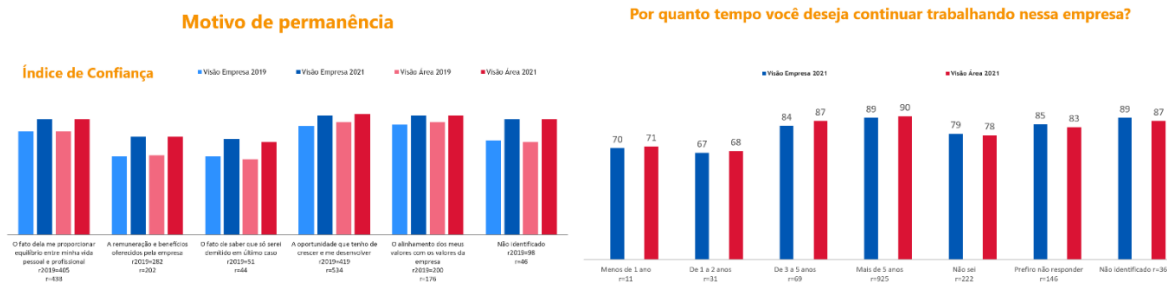
Nosso cuidado com as pessoas e suas famílias sempre foi muito valorizado, mas foi destacado neste último ano pelo modo como administramos a crise do coronavírus. O resultado de uma pesquisa que aplicamos sobre o novo modelo de trabalho apresentou resultados muito positivos, apontando, pelas referências feitas de gratidão e reconhecimento à empresa, que nossas ações impactaram positivamente as equipes e o clima organizacional.

Um dos grandes desafios das organizações é qualificar a comunicação entre líderes e colaboradores. Pesquisas apontam que quanto maior o número de feedbacks dados aos funcionários, melhor é a relação de confiança e satisfação: na Irani, aqueles que receberam mais de três feedbacks têm um índice de satisfação acima de 90%. Ou seja, a frequência e a consistência destes momentos impactam na confiança dos colaboradores e na sua intenção de permanecer conosco.

Esse ponto é reforçado ainda pelo indicador referente à Liderança For All na pesquisa 2021, o qual indica que 39% dos nossos líderes encontram-se nos três níveis mais elevados do modelo. Da mesma forma, os níveis de confiança na alta liderança da Irani são muito positivos e consistentes – os que tem muita confiança apresentam um percentual acima de 80%. Cabe reforçar, ainda, que 67,4% das vagas de 2021 foram fechadas com recrutamentos internos, e é expressivo o número de promoções nos últimos anos, incluindo nestes números os 83% de liderança que aqui cresceram e foram desenvolvidas em suas competências. Essas



diretrizes se tornam de grande relevância quando da necessidade de novos líderes para os desafios e influenciam o clima organizacional. Quando o clima organizacional é sadio, as pessoas sentem um desejo real de ajudar a empresa a atravessar momentos desafiadores, demonstrando orgulho por defender a marca, os colegas e suas lideranças. E quanto maior o orgulho, maior a intenção de permanência na empresa. Segundo Arins (2019), uma vez estimuladas, as pessoas tendem a permanecer no trabalho, sendo os principais fatores de permanência nas organizações a oportunidade de crescimento e a qualidade de vida, mostrando que salário e benefícios não bastam. Isso também é verdadeiro na Irani:



Todas as ações e iniciativas relatadas neste case para cuidar e desenvolver as pessoas, e que são praticadas ao longo da jornada do colaborador na Irani, fazem a diferença e impactam positivamente no sentimento de orgulho, retratado no indicador e-NPS. Somos fortemente indicados como um excelente local de trabalho, estando na zona de excelência, resultado em que nos baseamos muito fortemente para seguir com as nossas iniciativas.

e-NPS

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria essa empresa para um amigo trabalhar?



77

Nível	Intervalo
Zona Crítica	-100 e 0
Zona Aperfeiçoamento	1 e 50
Zona Qualidade	50 e 74
Zona Excelência	75 e 100

A valorização e reconhecimento do desempenho, individual e coletivo, fortalece o modo como cada profissional enxerga a empresa. E reforça o pilar Celebrar. No ano passado, além dos rankings da GPTW, participamos da Pesquisa



Empresas Humanizadas e obtivemos um índice de confiança de 95%, o que é excelente para uma primeira aplicação, e recebemos, ainda, o Prêmio Melhores para o Brasil pelo nosso ótimo resultado. E mais: também garantimos o reconhecimento Top Performance da Humanizadas.

Nossos indicadores financeiros também são impactados pelas iniciativas relacionadas ao clima e complementam o cenário favorável a um ambiente de trabalho estimulante e motivador. Alcançamos recordes econômicos em 2021: crescimento de 56% em receita operacional em relação a 2020; EBITDA ajustado 118,7% superior ao ano anterior e lucro líquido 207,6% maior que em 2020. E o nosso ROIC (Return on Invested Capital) foi um dos maiores do setor no mundo, alcançando 24,5% ao ano e gerando valor diferenciado aos nossos acionistas. Melhoramos, ainda, a nossa governança ao migrar para o Novo Mercado da B3, o mais alto nível de governança da Bolsa. Mantivemos, também, a nossa trajetória exitosa nas questões ambientais e sociais. Esses resultados, entre outros, nos levaram a estar entre as Melhores e Maiores de 2021, sendo que, no setor de Papel e Celulose, conquistamos o segundo lugar, um feito inédito. Todas essas conquistas reforçam a afirmação de nosso CEO, Sergio Ribas: “Nosso negócio vai além da manufatura de papel e embalagem, traduzindo-se pela busca incessante de semear relações e colher prosperidade em favor da vida das pessoas e do planeta. Afinal, desenvolver o futuro é o que nos move a cada dia.”

CONCLUSÃO: UM TRABALHO PARA PROTAGONIZAR O FUTURO

Em 2021, após o resultado da pesquisa de clima, revisamos nossa Intenção Estratégica, pensando na Irani que queremos ser. Para seguir ainda mais fortes e comprometidos com os planos que traçamos para o futuro, elaboramos nosso



planejamento para o ciclo 2021/2030, que incluiu uma reavaliação de nossa missão, visão e valores. Deste processo resultou a incorporação, aos nossos indicadores, daquilo que move nossas atitudes e nos impulsiona a ser essa Irani que buscamos – o nosso Propósito – e dos novos valores Protagonismo e Diversidade & Inclusão. Embora novos enquanto direcionadores escritos, já eram praticados por nossa empresa, refletidos nas ações do dia a dia. A revisão da Intenção Estratégica, que ocorre a cada três anos, foi particularmente marcante em 2021, pois contou de fato com o envolvimento e comprometimento de toda a organização. Embora o processo ocorra por ação mais direta de diretores, conselheiros e principais lideranças, as decisões são desdobradas para todos os níveis por meio dos líderes, e a execução do plano da empresa passa a ser responsabilidade de cada colaborador. Dizemos que a revisão deste último ciclo foi especial, porque foi favorecida por um clima organizacional diferenciado, resultante do trabalho que temos realizado ao longo dos anos – em especial, ao longo dos últimos dois anos.

Depois de cultivar o clima, demos o passo seguinte: nos tornamos Protagonistas do Clima. Essa é nossa nova campanha, que convidou nossos colaboradores a refletirem ainda mais sobre o seu papel na manutenção do clima organizacional. Totalmente alinhada à prática do valor Protagonismo, ela reforça o quanto cada um é responsável por promover um ambiente de trabalho de excelência e fazer da Irani o melhor lugar para trabalhar. Ela também reflete o alinhamento com o Planejamento Estratégico, à medida que se propõe a atuar nas oportunidades de melhoria e desenvolver ainda mais os pontos fortes da nossa empresa. Ser protagonista é se destacar naquilo que se faz. Tem a ver com assumir a responsabilidade e ser um agente de mudanças. Nossa cultura é marcada pelo protagonismo das nossas pessoas, que na Irani têm a chance de capitanear o novo



e fazer diferente, movidas pelo desafio de inovar diariamente. Essa característica se aplica – e faz todo sentido – quando falamos em clima: uma equipe protagonista contribui de maneira efetiva para o clima de trabalho e cresce junto com ele.

Na Irani, entendemos que cuidamos do clima de uma forma diferenciada. Tanto que definimos nossa Intenção Estratégica para os próximos dez anos com base em direcionadores de negócio fortemente dependente das pessoas, e que possivelmente só serão realizados se elas se sentirem parte indispensável da companhia; se estiverem engajadas, comprometidas e sentirem orgulho em pertencer. Neste trabalho, descrevemos ações de um recorte de dois anos em que intensificamos nosso trabalho com clima, mas desde que começamos a aplicar a pesquisa, aprendemos a olhar de forma diferenciada para esse aspecto da cultura organizacional. Nossas ações foram em um crescente; a cada ano, demos um novo passo no sentido de avançar nos cuidados com o clima e tornamos nossas práticas mais elaboradas, ainda que mantenham a simplicidade, que é nossa característica.

Entendemos que somos uma empresa madura e consciente no que se refere a clima. Estamos prestes a receber os resultados da pesquisa de clima de 2022, que passou a ser realizada anualmente a partir de então, e estamos confiantes na consistência dos nossos resultados. Já estamos com nossa campanha de comunicação pronta para compartilhar os resultados com nosso time. Nosso planejamento é desenvolver os planos de ação, aplicar as ações decorrentes e garantir que nosso clima siga sempre aprimorando, para que nossos colaboradores tenham na Irani o melhor lugar para trabalhar. Como diz nosso diretor-presidente, Sergio Ribas: “Só pessoas felizes e que desenvolvem seu potencial se entregam de forma genuína ao que fazem. Buscamos o melhor de cada um, valorizando as diferenças, virtudes e a força dos indivíduos”.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARINS, Bruno. 6 dados sobre os impactos da boa gestão de clima organizacional. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/dados-sobre-impactos-gestao-de-clima/>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. São Paulo: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 20 Mar. 2021

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>

MELLO, Alvaro. Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional? São Paulo: 2003. Grupo Catho, disponível em <http://www.catho.com.br/estilorh>.

MOREIRA, Elen. Clima organizacional. Curitiba: IESDE 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=i4opIHzuEF4C&printsec=frontcover&hl=ptPT#v=onepage&q&f=false>

SILVA, João Paulo Junqueira. Clima organizacional: você reconhece a importância de colocar as pessoas no centro? São Paulo: 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/#:~:text=O%20clima%20organizacional%20%C3%A9%20um,organizacional%20favor%C3%A1vel%20a%20esse%20cen%C3%A1rio>.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Claudia Duarte Vergara

Gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Irani Papel e Embalagem S.A. Mestre em Psicologia e Saúde (UFCSPA), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), Especialista em Recursos Humanos e Marketing (URCAMP).

Luciane Peixoto Correa

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

Micheline Santos

Analista de Educação Corporativa da Irani Papel e Embalagem S.A. Graduada em Psicologia (UNIBAN/SP), Administração em Recursos Humanos (UNINOVE/SP) e Formação em Dinâmica dos Grupos (SBDG).