Think Work
FORWARD

Por Simone Costa

Por dentro do RH mais inovador do Brasil

Jocelline Abe, diretora de pessoas da Zup Innovation, ainda comemora a conquista do título de RH mais inovador do Brasil, oferecido pela Great Place to Work. Para Jocelline, a conquista representa um grande reconhecimento do trabalho realizado pela área de gente da Zup Innovation, que ganhou a certificação de RH inovador.

Na maior parte dos casos, a inovação nasce a partir de uma dor, um incômodo, um desafio. Em março de 2020, quando a covid-19 se espalhou por todo mundo e fez crescer ainda uma pandemia global, boa parte das organizações foram forçadas a se transformar da noite para o dia. A empresa de tecnologia **Zup Innovation** foi uma delas. Com todos os funcionários trabalhando de casa e vivendo uma expansão acelerada, a companhia teve um desafio cada vez maior a cultivar uma mesma coisa com o time espalhado por todo o país.

Das dores do remoto veio, então, a oportunidade para inovar. A empresa criou soluções para combater a solidão, potencializar os resultados do onboarding de novos funcionários, cuidar da ergonomia e melhorar a comunicação com o RH. Quatro projetos da Zup Innovation no prêmio **Think Work Flash Inovadores 2023**, que ser a agosto recebeu as práticas que estão liderando a transformação da área de gestão de pessoas no Brasil, ganharam a certificação de RH inovador.

A consistência das iniciativas também trouxe para a Zup o título de **RH mais Inovador** de 2023, pelo conjunto da obra apresentado. Com isso, a companhia se destacou entre as 200 organizações que inscreveram 415 projetos na edição deste ano do **Inovadores**.

Para reunir *insights* sobre como criar uma cultura de inovação no RH, conversamos com Jocelline Abe, diretora de pessoas da Zup Innovation. Os principais trechos da entrevista estão a seguir.

As lições do remoto

Think Work: **Quando a Zup foi criada, em 2011, não tinha todos os funcionários em *home office*. Quais foram as principais dores da transição para o trabalho remoto?**

Jocelline Abe: O processo de pausar para 100% remoto foi acelerado durante a pandemia. Além dessa cenário, foi um momento em que tivemos um crescimento significativo de funcionários. Passamos de 1.000 para 2.000 e tivemos de expandirmos pelo nesse boom de contratação, chegando a 430 cidades em 26 estados.

Quando nos preparávamos para abrir a modelo remoto como padrão, a grande preocupação era como manter viva a cultura corporativa. Muitos funcionários eram novos. Deu, portanto, esse frio na barriga em relação aos riscos associados à cultura. Percebemos que seria necessário manter a forma de trabalhar para ter bastante foco e intencionalidade na manutenção do senso de pertencimento.

Por trás da premiação

Os projetos inscritos no Inovadores 2023 estão dentro de três categorias diferentes (veja na box). Como foi o diagnóstico que apontou que era preciso investir nas frentes com esses quatro projetos?

Em novembro de 2020, nos ouvimos as pessoas e captamos o desejo de ter o modelo remoto como padrão. Quando expulsamos nosso time por 430 cidades e já não trabalhamos em escritórios, começamos a pensar que haveriam questões do tipo: 'minha máquina está com problema', 'tenho dúvidas sobre pagamento'. A questão era: Como darmos suporte a essas pessoas que estavam longe? Percebemos a necessidade de centralizar as informações. Daí veio a Central de Atendimento Zupper.

Já tínhamos um projeto de onboarding, mas representava o ponto de estarmente por causa do remoto. Essa mudança partiu do questionamento de como podemos ser mais acolhedores, mais humanos e como criar um ambiente que possibilitasse para funcionários em casa, a muitos quilômetros de distância. Foi algo focado nas pessoas e veio de *insights* que pescamos em pesquisas de satisfação.

A dica das Comunidades Zup foi mais rápida. Estávamos há quase dois anos no modelo remoto quando captamos, em uma pesquisa interna, que as pessoas sentiam a falta de encontros e trocas do trabalho presencial, mas também não queriam voltar para o escritório. Montamos um time dedicado para a elaboração desse projeto. Depois de considerar as limitações geográficas e legais, encontramos uma forma de substituir o cafezinho. As pessoas passaram a se encontrar nos momentos sugeridos por nós e até a criar grupos extras entre elas mesmas.

No caso da ErgonoZup, não chamamos para a norma regulamentadora sobre as questões ergonômicas no trabalho pensando em como iríamos seguir esses pontos e ampliá-los para a saúde e bem-estar dos funcionários. Assim surgiu a ideia de uma avaliação ergonômica, totalmente online, criada para que fosse possível construir um ambiente seguro e saudável para que as pessoas pudessem trabalhar de onde quisessem.

> "É preciso deixar claro que o erro vai fazer parte do aprendizado das entregas inovadoras"
>
> Jocelline Abe, diretora de pessoas da Zup Innovation

Foco é preciso

Como foi possível para o RH conseguir tocar quatro projetos inovadores e com resultados para a empresa?

O que temos aprendido é que precisamos manter o foco no que é essencial, naquilo que vai gerar um impacto maior. Acompanhamos os resultados de duas maneiras. Primeiro, por meio de uma pesquisa mensal que mostra o nível de satisfação dos funcionários com a empresa e com a área da qual eles fazem parte. Há também espaços abertos em que o time pode dar sugestões.

Também mensuramos indicadores próprios de cada iniciativa. No caso da Onboarding e da Central de Atendimento, medimos o NPS (*net promoter score*, na sigla em inglês, que mede o grau de experiência e satisfação dos funcionários). Há também as avaliações sobre as Comunidades Zup e os dados sobre atestados médicos, que nos ajudam a ver se as esforços de ergonomia estão dando certo.

Diversidade de ideias

O que é preciso para ter um RH inovador? E necessário alto investimento ou as necessidades para esse resultado são iguais ao por outros fatores?

Eu diria que a resposta é menos sobre custo e mais sobre uma composição do seu próprio time. Normalmente, o gestor da área tem uma contribuição, olhando o currículo de um profissional com experiência no mercado, formado em psicologia e pronto para atuar. Mas por que não trazer para o grupo alguém que não tem experiência, com olhar diferente, distinto, ou um perfil mais analítico? Sem dúvida, uma pessoa assim pode trazer experiências distintas para o RH.

Outro ponto é que a equipe precisa entender o que está fazendo. Alimentamos a comunicação são elementos-chave que deixam os profissionais mais engajados. O gestor de um RH inovador precisa saccolher seu time e gerar um ambiente de confiança. E precisa deixar claro que o erro vai fazer parte do aprendizado das entregas inovadoras. Muitas vezes, as ideias vão falhar até que um dia certo. Essa questão de poder errar tem de ser algo declarado como caminho para fomentar projetos internos.

> "O RH precisa arriscar mais na composição do seu próprio time"
>
> Jocelline Abe, diretora de pessoas da Zup Innovation

Perfil inovador

Como é o perfil de um profissional de RH inovador?

Não tem nenhuma fórmula, não, mas há algumas características importantes. Primeiro, deve ser uma pessoa que saiba trabalhar em equipes multidisciplinares. Por isso, precisa ter muita capacidade de colaboração. Outro ponto é ter o desejo de crescimento, ou seja, estar aberto a novas experiências, se sentir estimulado do diante de desafios. Esse profissional precisa ser curioso, buscar novas aprendizados e estar atento sobre como anda o mercado. Além disso, deve saber ser feedbacks. É fundamental ter interesse em conhecer sobre a percepção das pessoas que estão ao nosso redor. Para finalizar, acrescito que é necessário focar na solução em vez do problema. Ter um lado de acreditar que as coisas são possíveis, uma certa positividade, não faz mal a ninguém.

Os projetos que fazem a Zup Innovation ter o RH a mais inovador do ano

Comunidades Zup

Finalista na categoria Cultura Organizacional

A empresa criou comunidades nas plataformas de comunicação oriundo combate à solidão de trabalho remoto, sentimento detectado em pesquisa de clima. O projeto foi lançado no final de 2022, com a transmissão de vino do evento dia fim ano da empresa, na sede em São Paulo. Em vez de um kit natalina, a Zup teve a ideia de distribuir cada vertia para que as equipes se encontrassem em espaços como escritórios para acompanhar jumpo o evento online e compartilhar o vinho. Hoje, a certo que, além dos encontros trimestrais propostos pela empresa, os próprios funcionários mesmo se encontrar e as assuntos extraquilom os temas de trabalho.

Onboarding

Certificado na categoria Employee Experience

A Zup não nasceu com seu time espalhado por todo o país. Por isso, totalmente nasce formato, reformulou seu onboarding com técnicas de storytelling para engajar novatos. Com isso, a introdução do novo contratado é dividida em quatro passos: a ser mais lúdico e acolhedora, de oferecer um wecome as barreiras da distância. Agora, os novos trabalhadores podem ser vivo entrosados. Mas a experiência de se tornar um supper, como são chamados os funcionários, começa na semana anterior ao primeiro dia de trabalho. Nesse período, o RH totalmente recebe kit de boas-vindas e equipamentos. O RH também monitora de perto a satisfação, motivação e engajamento dessa turma por um período de 90 dias.

Central de Atendimento Zupper

Certificado na categoria Employee Experience

Já pensou como funcionários espalhados por todos os cantos do Brasil e outros países resolvem problemas relacionados ao suporte técnico ou trem abaixo dos dias chega do cliente? Para facilitar a amarra e evitar que o time fique sobrecarregado com tantas demandas, um time treinado para responder dúvidas sobre 20 áreas operacionais, além de todos os processos e políticas. Para se antecipar a eventuais questionamentos, a Central de Atendimento Zupper tambem emva comunicações regulares aos funcionários. Em 2022, foram, mais de 20 mil casos resolvidos. Dessas, sete em cada dez foram solucionadas exclusivamente pela central de atendimento.

ErgonoZup

Certificado na categoria Saúde e Qualidade de Vida

Quem trabalha remotamente pode sofrer por não ter um caso a cadeira ou a mesa ideal. Assim, nasceu o ErgonoZup, programa que tem a finalidade de melhorar as condições de ergonomia dos funcionários. Em parceria com fisioterapeutas, os trabalhadores A avaliam seu individual e feita de maneira online. Durante 30 minutos, profissionais capacitados entrevistam os trabalhadores e dão orientações sobre postura. A partir dessa conversa, são definidas quais soluções ergonômicas são necessárias para cada caso. A Zup, que já destina uma verba para cada funcionário montar seu escritório em casa, cobra todas as custos necessários para as adaptações.

Vamos juntos?

O que faz um RH inovador? Os finalistas do prêmio **Think Work Flash Inovadores** parecem ter um ponto em comum: ouvir as pessoas. Atlas, não apenas ouvir, mas conhecer seu perfil, medos e anseios.

Mundos dessa sabedoria, os RHs inovadores conseguem interpretar ale mesmo o que não é dito nas pesquisas internas. Como disse Ram Charan, o guru indiano dos negócios, durante seu apresentação no evento no qual acontecerá a premiação do Inovadores: "O silêncio também diz muito".

Como aprendemos "conhecer as pessoas" é o que distancia a inovação no RH da de outras áreas – e que também deixa a empresa mais inovadora. Num universo das startups é comum que vejam que resolver um problema. No mundo do RH, essa melhoria precisa resolver a questão e, acima de tudo, estar alinhado ao perfil do público interno.

Não adianta o RH querer construir ações para seus funcionários empregados (para garantir sua segurança com o valores de cada colaborador) sem alinhar, se tudo o que eles querem é justamente poder um cafezinho delicioso de uma aí vore. Sem ouvir as pessoas, a solução é só mais uma prática jogada fora – e isso há de morrer no RH.

Vamos juntos trabalhar para uma gestão mais alinhada às pessoas?

Tatiana Sendin
Founder e Editora chefe
Think Work
tatiana@think-work.com

Sobre:

A **Think Forward** é a newsletter quinzenal, no estilo Zeitgeist, do **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando a leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

CLIQUE AQUI