

COMO UMA EMPRESA REVERTEU UM AMBIENTE DE COLABORADORES NÃO ENGAJADOS, PRODUTO COM PROBLEMAS DE QUALIDADE E PROCESSOS DESESTRUTURADOS

Leandro Victor Fidelis - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

Resumo

A fusão de duas empresas pequenas de tecnologia com culturas diferentes causou um choque e uma falta de identidade percebida pelos funcionários, que estavam tentando entender qual seriam os elementos da nova cultura pós fusão. Outros fatos funcionaram como catalizadores de um ambiente instável e desagradável para os colaboradores, como o rápido crescimento conjugado com a falta de processos, produtos novos com muitas falhas e muitas reclamações de clientes insatisfeitos. Isso num ambiente de gestão novo, prioritariamente no modelo home office por conta dos efeitos do COVID, o que dificultou ainda mais a comunicação e a solução dos problemas. Dessa forma, o desafio apresentado era conseguir estabilizar o ambiente para manter os funcionários engajados e assim garantir o know-how na empresa, que por se tratar de uma empresa pequena à época, os poucos funcionários que trabalharam eram indispensáveis para o bom funcionamento dos produtos e serviços prestados. Nesse relato técnico serão abordadas quais eram as características que geraram esse ambiente, bem como foi realizado o mapeamento do problema, as ações para solução e a reversão de uma situação caótica para um ambiente agradável e de funcionários engajados. Ao final é proposto um modelo para aplicar em situações com mesmo tipo.

Palavras-chave: Cultura, engajamento, comunicação

Abstract

The merger of two small technology companies with different cultures caused a lack of identity by the employees, who were trying to what would be the elements of the new post-merger culture. Other facts made for an unstable and unpleasant environment for employees, such as the rapid growth combined with the lack of processes, new products with many flaws and many complaints from dissatisfied customers. This in a new management environment, primarily in the home office model due to the effects of COVID, which made communication and problem solving even more difficult. Thus, the challenge presented was to be able to stabilize the environment to keep employees engaged and thus guarantee the know-how in the company, which, as it was a small company at the time, the few employees who worked were essential for the proper functioning of the products. and services provided. In this technical report, the characteristics that generated this environment will be addressed, as well as the mapping of the problem, the actions for solution and the reversal of a chaotic situation to a pleasant environment and engaged employees. At the end, a model is proposed to apply in situations with the same type.

Keywords: culture, engagement, leadership

COMO UMA EMPRESA REVERTEU UM AMBIENTE DE COLABORADORES NÃO ENGAJADOS, PRODUTO COM PROBLEMAS DE QUALIDADE E PROCESSOS DESESTRUTURADOS

1. RESUMO

A fusão de duas empresas pequenas de tecnologia com culturas diferentes causou um choque e uma falta de identidade percebida pelos funcionários, que estavam tentando entender qual seriam os elementos da nova cultura pós fusão. Outros fatos funcionaram como catalizadores de um ambiente instável e desagradável para os colaboradores, como o rápido crescimento conjugado com a falta de processos, produtos novos com muitas falhas e muitas reclamações de clientes insatisfeitos. Isso num ambiente de gestão novo, prioritariamente no modelo home office por conta dos efeitos do COVID, o que dificultou ainda mais a comunicação e a solução dos problemas. Dessa forma, o desafio apresentado era conseguir estabilizar o ambiente para manter os funcionários engajados e assim garantir o know-how na empresa, que por se tratar de uma empresa pequena à época, os poucos funcionários que trabalharam eram indispensáveis para o bom funcionamento dos produtos e serviços prestados. Nesse relato técnico serão abordadas quais eram as características que geraram esse ambiente, bem como foi realizado o mapeamento do problema, as ações para solução e a reversão de uma situação caótica para um ambiente agradável e de funcionários engajados. Ao final é proposto um modelo para aplicar em situações com mesmo tipo.

ABSTRACT

The merger of two small technology companies with different cultures caused a lack of identity by the employees, who were trying to what would be the elements of the new post-merger culture. Other facts made for an unstable and unpleasant environment for employees, such as the rapid growth combined with the lack of processes, new products with many flaws and many complaints from dissatisfied customers. This in a new management environment, primarily in the home office model due to the effects of COVID, which made communication and problem solving even more difficult. Thus, the challenge presented was to be able to stabilize the environment to keep employees engaged and thus guarantee the know-how in the company, which, as it was a small company at the time, the few employees who worked were essential for the proper functioning of the products. and services provided. In this technical report, the characteristics that generated this environment will be addressed, as well as the mapping of the problem, the actions for solution and the reversal of a chaotic situation to a pleasant environment and engaged employees. At the end, a model is proposed to apply in situations with the same type.

2. CONTEXTO

Durante o ano de 2020 a empresa estudada passou por um processo de fusão que foi concluído em janeiro de 2021, unindo duas empresas pequenas de tecnologia que o faturamento somado chegava próximo de R\$2milhões/ano em 2020. A empresa desenvolvia tanto hardware quanto software, de forma que além do desenvolvimento por meio de programação de software, também existia a manipulação de artefatos físicos como placas de circuitos eletrônicos e dispositivos com sistema operacional Android. O momento era de incertezas por conta dos reflexos do COVID no mercado em que a empresa atuava, principalmente a partir de fevereiro de 2020. Para melhor entendimento do contexto, é possível analisá-lo em diferentes planos:

2.1 Plano do Ambiente

Antes da fusão, as duas empresas dividiam um mesmo escritório numa sala comercial, sem divisórias em um mesmo andar. Isso facilitava a comunicação, pela proximidade física e pela equipe reduzida, mas cada empresa tinha sua gestão diferente. A interface entre elas acontecia nos pontos de integração entre os produtos das duas empresas, mas de maneira bem pontual e bem definida, de forma que o dia a dia de uma não impactava ou influenciava a rotina da outra de maneira determinante. Logo após a fusão, as pessoas começaram a trabalhar num modelo híbrido entre home office e presencial por conta do COVID e posteriormente, com o crescimento da empresa, foi necessário separar as áreas em salas diferentes por limitações de espaço físico. Essa dinâmica do espaço físico gerou diversos problemas de comunicação entre as pessoas, que tinham mais dificuldade para ser alinhadas remotamente do que presencialmente.

Nos meses iniciais do COVID as pessoas houve um ambiente de insegurança entre as pessoas sobre como conduzir a presença física no escritório, considerando que parte da entrega da empresa era a manipulação de hardware que obrigatoriamente precisava ser realizada no ambiente físico da empresa. Essa insegurança gerou ansiedade em toda equipe, desde a liderança que não sabia se podia ou não cobrar entrega de resultado dos colaboradores num ambiente em que a produtividade podia ser afetada pela dificuldade do trabalho presencial, até os colaboradores, com receio de não atender as expectativas porque sua produtividade estava abaixo do que ocorria antes da pandemia.

2.2 Plano da Cultura

Apesar da sinergia nos negócios e de diversos pontos de convergência no estilo de tomada de decisão, as duas empresas antes da fusão tinham alguns aspectos culturais diferentes que acabaram gerando problemas de gestão. As principais diferenças culturais eram percebidas nos eixos abaixo:

Eixo cultural	Abordagem empresa A	Abordagem empresa B
<u>urgência em implementar novas melhorias</u>	Foco na qualidade. Metodologia mais sistemática e pragmática, avaliando com cuidado como implementar novas features em produtos sem afetar o que já existe	Foco na velocidade. Metodologia mais ágil, privilegiando a implementação em relação ao planejamento, assumindo assim mais risco, no entanto lançando melhorias com mais velocidade

<u>tolerância a erros</u>	O erro era para ser evitado, por conta do planejamento cuidadoso, gerando preocupação dos colaboradores em não errar.	O erro é incentivado para que experimentações sejam feitas de maneira mais rápida, de modo que as pessoas tenham autogestão e liberdade de agir
<u>metodologia de desenvolvimento de novos produtos</u>	Estudava bastante o mercado e as possibilidades antes de criar um produto ou lançar uma novidade	Tentava vender primeiro e construir a proposta de valor na trajetória de desenvolvimento do produto.
<u>maneira de conduzir o relacionamento com os clientes.</u>	Dava um tratamento de “key account” para os clientes, tratando-os em suas particularidades e tentando atender todas as expectativas dos clientes	Tentava generalizar os casos e aplicar somente o que fazer sentido dentro do contexto estratégico de desenvolvimento do produto, gerando frustração mais frequente quando não faz parte da estratégia e engajamento mais detalhado quando faz

Logo após o processo de fusão, os colaboradores que estavam em cada empresa tentavam agir de acordo com o que era esperado deles antes da fusão, mas como alguns pontos eram contrastantes, isso gerava desalinhamento de expectativas a todo momento. Algumas das consequências foram ausência temporária de identidade, ineficiência da equipe e insatisfação dos colaboradores, que tinham expectativa que as coisas acontecessem como sempre aconteceram e, dependendo do momento, as coisas aconteciam com um alinhamento completamente diferente em relação ao eixo cultural específico.

2.3 Plano das Pessoas

Como as empresas eram pequenas, totalizando aproximadamente 12 pessoas aproximadamente no momento pós fusão, os produtos e serviços prestados eram muito dependentes de pessoas específicas, que acumularam funções ao longo do tempo e se tornaram “proprietárias” de alguns processos, gerando frases do tipo “isso somente o fulano sabe fazer”. Por conta dos planos de ambiente e cultura, que não favoreciam o interesse das pessoas em permanecer na empresa, algumas “pessoas chave” começaram a sair da empresa em busca de outras oportunidades, gerando insegurança e instabilidade na qualidade dos serviços prestados e manutenção do know-how na nova empresa pós fusão.

Além disso, o mercado à essa época vivia um aquecimento na área de tecnologia, pois tinham muitas empresas procurando mão-de-obra especializada e havia pouca oferta no mercado, sobretudo na área de desenvolvimento de software. Isso pressionava o salário dos funcionários para cima e fazia com que as empresas do mercado tivessem que fornecer mais atrativos além dos salários para manter pessoas boas em sua equipe. Em outras palavras, havia fatores internos a empresa pós fusão que pressionavam as pessoas para sair e fatores externos relacionados ao mercado que puxavam as pessoas para fora da empresa.

2.4 Plano financeiro

Apesar de saudável financeiramente ao momento de fusão, sem dívidas e com modelo de negócio que gerava uma receita recorrente, a empresa pós fusão vivia um momento de margem apertada, não tendo verba para acompanhar a pressão dos reajustes salariais que o mercado de tecnologia estava exigindo, tampouco para trazer profissionais de mercado mais experientes para resolver os problemas de gestão pelo qual estava passando.

2.5 Plano da tração do produto/serviço no mercado

Com o advento do COVID, o mercado em que as duas empresas atuavam antes da fusão foi fortemente impactado de maneira negativa, fazendo as receitas caírem da ordem de 70%. No entanto, com a fusão, elas conseguiram se posicionar em um mercado que surgiu e começou a crescer em um ritmo muito acelerado, implicando por exemplo, em crescimento de faturamento no ano de 2020, mesmo com alguns meses tendo queda de 70% no faturamento. Esse crescimento se deu por conta do ajuste de alguns produtos para o novo mercado, além do lançamento de novos produtos. O rápido desenvolvimento de produtos e a forte tração do mercado, fez com que fossem lançados produtos que ainda não estavam muito maduros no mercado, com problemas de qualidade e necessidade de ajuste constante.

A presença em um mercado novo, associado ao desenvolvimento de produtos novos em alta velocidade, falta de processos e desalinhamento cultural entre as pessoas, impactou diretamente na insatisfação dos clientes. Essa insatisfação afetava o desempenho dos colaboradores da empresa, sobretudo do suporte, que absorviam as reclamações, diminuíram sua produtividade ou pediam para sair da empresa. Ao sair, a função que essas pessoas exerciam perdia qualidade de execução e por sua vez piorava o serviço, gerando mais reclamações de clientes. Essa espiral negativa existiu durante esse período na empresa e fez com que alguns clientes saíssem. No entanto, como o mercado estava em formação, os concorrentes enfrentavam problemas de qualidade nos produtos também, de forma que a evasão de clientes não condenou a empresa e o volume de novos clientes entrantes era sempre bem maior que a evasão, fazendo a empresa manter crescimento.

2.6 Plano da liderança da empresa

A época da fusão a empresa a liderança da empresa era compartilhada por dois sócios, um com foco no desenvolvimento técnico do produto e outro responsável na operação, administração e comercial. As atividades eram bem divididas, cada um com autonomia em sua área de atuação e com habilidades complementares. A harmonia, sinergia e confiança entre os dois sócios era grande, o que dava velocidade para as tomadas de decisão da empresa, fazendo com que o foco do esforço fosse empregado na implementação das decisões e não em discussões sobre qual dos sócios tinham a visão correta sobre o assunto. As discussões eram rápidas, havia conflito de ideias em alguns cenários, mas a decisão final era sempre do sócio responsável pelo setor.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E TENTATIVAS FRACASSADAS

Considerando o contexto apresentado, inicialmente o problema da empresa foi diagnosticado pelos sócios como ausência ou deficiência de alguns processos e subdimensionamento de pessoas. Neste momento inicial foi negligenciada, por falta de visão à época, a diferença cultural como elemento fundamental dos problemas. Por conta disso, a primeira tentativa de solução do problema foi ajustar os processos, criando processos que ainda não existiam e fazendo ajustes nos existentes, área por área da empresa.

As ações eram tomadas pelos sócios para realizar os ajustes, mas as pessoas não estavam seguindo os processos ajustados. Como havia áreas diferentes com um mesmo sócio responsável como suporte técnico, administrativo e comercial, quando este sócio considerava finalizada a implantação de um processo no administrativo e partia para área comercial, por exemplo, a diferença cultural das empresas antes da fusão aparecia na área teoricamente implantada e as pessoas voltavam a agir pelos princípios que agiam antes, retendo poucos elementos do processo novo de maneira definitiva. Outro problema dessa abordagem foi a expectativa de solução rápida por parte dos colaboradores. Por exemplo, considerando que um sócio investiu duas semanas no administrativo para resolver um problema de processo, a equipe do suporte técnico não tinha visibilidade do que estava acontecendo durante esse tempo, porque não participava diretamente das tarefas que estavam sendo ajustadas no processo administrativo. Isso gerou um sentimento de que a empresa não estava se movimentando para resolver os problemas.

Refletindo novamente sobre os problemas, os sócios entenderam que era necessário reforçar o time com pessoas de liderança que pudessem atuar como os sócios, ampliando a capacidade da empresa em implantar e monitorar os processos. Como a empresa não tinha dinheiro suficiente para contratar alguém com esse perfil no mercado, foi modelado um programa de *partnership* para atrair profissionais mais qualificados e experientes com um salário de mercado menor, mas que teriam uma participação na empresa. Dessa forma foi possível a contratação de duas pessoas mais experientes que potencializaram o poder de atuação dos sócios nas diferentes áreas, e as mudanças do processo começaram a ser implementadas de fato.

No entanto, apesar da manutenção das mudanças no processo quando implementadas, elas ainda dependiam dos dois sócios iniciais, porque eles tinham maior conhecimento sobre a empresa, sobre o mercado e que direcionamento queriam. Então o sentimento de abandono por parte dos colaboradores ainda existia e o problema cultural ainda era presente. A ação final que a empresa tomou e ligou todos os problemas com uma solução, engajando os colaboradores foi a criação de um projeto para transformar a empresa numa empresa mais sustentável e o ambiente num ambiente mais agradável. O princípio básico deste projeto era ter início, meio e fim para solução dos problemas e considerar um plano de comunicação que envolvesse toda empresa nas ações que estavam sendo tomadas. Essa foi a virada de chave que criou uma base para sustentabilidade da empresa.

4. INTERVENÇÃO REALIZADA: PROJETO DE UMA BASE SUSTENTÁVEL PARA EMPRESA

Após ter clareza sobre o problema cultural e o sentimento de abandono por parte dos colaboradores, foi entendido pelos sócios que era necessária uma ação de comunicação mais intensiva com toda empresa e um plano claro para resolver todos os elementos dos problemas

que a empresa passava. Para isso foi criado um projeto, batizado de B25, referenciando a criação de uma base sólida da empresa para crescimento até 2025. Esse projeto foi construído com base em alguns princípios:

- **Reconhecimento:** reconhecimento por parte dos sócios que a situação da empresa não estava da maneira como era desejada. Então na reunião de abertura do projeto, foi apresentado todos os detalhes do problema, a dificuldade com a cultura, o problema dos processos e como era o caminho desejado pelos sócios para empresa no futuro.
- **Planejamento:** Após o reconhecimento da situação frente a toda empresa, foi apresentado um planejamento de quais ações seriam tomadas e, quais áreas seriam priorizadas e o porquê. Os colaboradores também foram convidados a opinar no planejamento, com a possibilidade de alterar eventuais ações que não eles não acreditassem que poderia dar certo ou colocando ideias de ações com maior possibilidade de sucesso
- **Compromisso e colaboração:** Após planejamento apresentando, e construído com a participação dos colaboradores, mesmo que na prática de maneira pontual, os sócios assumiram compromisso de realizar as ações, por mais dolorosas que fosse. Por exemplo, tiveram desligamentos de pessoas que eram pessoalmente legais de se conviver, mas que não estavam alinhadas com a cultura da empresa. Outras pessoas também receberam promoção e mais responsabilidade por participar ativamente do processo de transformação da empresa.
- **Transparência nas ações:** Nem todas as ações deram certo ou ocorreram como esperado. Eventualmente algumas pessoas importantes que estavam responsáveis por ações muito importantes saíram, algumas ações pontuais como alteração no processo de atendimento do suporte técnico pioraram a qualidade do atendimento temporariamente. Porém, tudo isso foi reportado aos colaboradores de maneira transparente, deixando todos informados sobre o que ocorria em todas as partes da empresa, tanto coisas positivas quanto negativas.
- **Comunicação com alinhamento constante e feedbacks regulares:** Talvez esse tenha sido o princípio mais importante da organização da empresa. Foi criada uma reunião semanal para reportar os acontecimentos em todos os setores para toda empresa, como saída de colaboradores ou entrada de novos funcionários, decisões estratégicas de alteração no produto, ajustes nos problemas de qualidade, quais indicadores estavam sendo monitorados e como estava sendo a evolução deles, entre outras coisas afins. Além dessa comunicação mais macro sobre as questões da empresa, também foi criada uma rotina de feedback semanal com os colaboradores, com 15min de conversa entre os colaboradores e seu líder. Dessa forma, era possível observar as individualidades de cada colaboradores, permitir que eles contribuíssem, ao mesmo tempo que a empresa deixava claro para eles como agir considerando a cultura da empresa em situações diversas.

Com a evolução do projeto, a cultura da empresa foi criando uma identidade, porque existia uma comunicação constante com todos os colaboradores por meio de feedbacks e reuniões semanais sobre qual o caminho que a empresa considerava alinhado com sua cultura. Isso fez com que pessoas desalinhadas se ajustassem ou saíssem da empresa, e pessoas alinhadas a cultura resistissem ao momento de problemas na esperança do resultado positivos das ações

que estavam sendo tomadas. Esse alinhamento cultural foi fundamental para a evolução da empresa e possivelmente foi o elemento mais importante na transformação, porque após esse alinhamento, mesmo com eventuais lacunas nos processos e novos problemas que foram surgindo ao longo do caminho, as decisões que a equipe tomava para suprir e ajustar os problemas estavam alinhadas com princípios que os sócios consideravam fundamentais, fazendo com que as modificações nos processos realizadas pelas equipes fossem muito próximas de como os sócios agiriam, dado agilidade e maior escala ao processo de mudança.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO SOBRE COMO RESOLVER PROBLEMAS EM OUTRAS EMPRESAS

Considerando o caso apresentado, podemos propor uma abordagem de solução de problemas similares ao que a empresa em questão enfrentou:

- 5.1 **Comece o diagnóstico pela cultura e pelas pessoas:** O que foi realizado e no final se mostrou mais efetivo, inclusive ajudando na solução de outras situações que surgiram depois deste cenário foi unificar a cultura da empresa em valores que todos compartilhassem. Entender se num processo de tomada de decisão todas as pessoas vão priorizar os mesmos valores é fundamental. Então um bom início é escrever o que a empresa considera valor e comunicar isso claramente para todo time. Por exemplo, se errar é permitido ou até obrigatório, como no exemplo apresentando, apresente isso aos colaboradores, parabeneze ações em que alguém cometeu um erro alinhado com a cultura e reforce o exemplo para todas as pessoas. Avalie se todos se sentem confortáveis com isso, e quem não se sentir à vontade, converse individualmente sobre as expectativas da empresa. Se avaliar que não tem sinergia entre os valores da empresa e do colaborador, é importante desligar o mais breve possível, porque isso contaminará outros colaboradores.
- 5.2 **Foque na comunicação, criando um projeto que demonstre onde quer chegar:** A experiência do projeto deixou claro que os colaboradores se engajam mais quando tem a visão do todo e sentem parte da decisão. Algumas ações que podem ser tomadas são a reunião semanal para informar toda a empresa sobre as decisões que a diretoria está tomando, quais são os objetivos e qual progresso que está sendo feito. Essa reunião pode ser realizada em menos de 15 minutos semanais. Também é sugerido uma reunião diária de 15 minutos no início do dia entre cada área, em que cada colaborador fale o que fez no dia anterior, se tem algum impeditivo que precisa da ajuda do time e o que pretende fazer no dia atual após a reunião. Essa reunião reforça a importância de as pessoas mostrarem que estão realizando alguma coisa frente a toda equipe, e da visão para todos os colaboradores de como seu time está desempenhando.
- 5.3 **Avalie a possibilidade de trazer sócios competentes e complementares, ou pessoas com perfil empreendedor:** Essa é uma ação estrutural que funciona como base para crescimento de uma empresa. A diversidade de opiniões e pontos de vista tem que ser conjugada com a autonomia e capacidade de realização. Não seria possível resolver todos os problemas e garantir que tudo seria implementado como desejado pelos sócios, se não tivessem pessoas com sentimento de dono atuando no dia a dia da operação. Então se avaliar que com a equipe atual não será possível executar o planejamento do projeto de reestruturação, considere trazer um funcionário mais maduro para empresa

com perfil empreendedor ou até mesmo um novo sócio caso não seja possível remunerar um funcionário com perfil sênior.

5.4 Execute o projeto o mais breve possível e ajuste durante a rota: Acredito ser muito difícil fazer um projeto perfeito que cubra todos os problemas. Por isso os pontos mais importantes listados anteriormente não tem relação com alguma competência técnica, como contratar um especialista em determinada tecnologia, mas sim com fundamentos essenciais como garantir que as pessoas estão alinhadas com o pensamento dos donos na hora de tomar as ações. Então, quanto antes começar a executar o projeto, a própria empresa vai criando as soluções para os problemas ainda não mapeados ou que surgem no meio do caminho. O importante é o compromisso com a cultura e com as ações propostas, sendo transparente com todos colaboradores.