

TOP SER HUMANO 2021 - CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

Enfrentamento da Crise gerada pelo Coronavírus

ABRH - RS

ICH ADMINISTRAÇÃO DE HOTÉIS

TRAJETÓRIA E LEGADO DA ICH NA PANDEMIA

Deyzi Weber, Juliana Laitano, Flávia Rocha e Anita Bohrer



SINOPSE

Março de 2020 começou com otimismo e expectativas de crescimento do setor hoteleiro. O alerta de mudança ocorreu quando a Pandemia entrou em nossas vidas e o mundo foi impactado com a disseminação rápida da doença. Logo, ninguém viajava e nossa receita caiu 90%. Vivemos dias desafiadores, emergiram novas prioridades, dificuldades no negócio e na gestão de pessoas.

Esse case é um registro de 13 meses da história da ICH, de intenso protagonismo e ações que criaram um novo mindset, estratégias e ferramentas.

Contaremos como nos reinventamos, os norteadores e aprendizados para nos mantermos relevantes para hóspedes, investidores e colaboradores. Daremos um zoom no papel da área de Gente & Cultura, na liderança dos Executivos e Gerentes dos hotéis que foram incansáveis na condução dessa trajetória.

Buscamos direcionamento na nossa essência - DNA ágil, criativo e colaborativo, liderando os acontecimentos e minimizando impactos. Nosso mindset mudou, o digital se tornou ainda mais presente em processos internos e comportamentos. Adaptamos nosso produto a outro perfil, menos corporativo e mais a lazer. Nunca foi tão importante a experiência no processo de compra e recall da marca.

Nos orgulhamos dos nossos resultados, estamos mais consistentes, fortalecidos na cultura e propósito. Nossa marca continua robusta, nossas pessoas saudáveis e engajadas, fruto da condução assertiva da ICH.

ÍNDICE

1. OBJETIVO DO CASE-----	1
2. PÚBLICO INTERNO -----	2
3. BREVE HISTÓRIA, ESTRUTURA E NEGÓCIO-----	2
4. GENTE & CULTURA – ESTRUTURA ATUAÇÃO-----	5
5. PANDEMIA – ESTRATÉGIAS E AÇÕES-----	7
6. O INÍCIO DE TUDO I 23.03.2020-----	8
7. PLANEJAMENTO, AGILIDADE, TOMADA DE DECISÃO-----	9
8. O PAPEL DO LÍDER NA CONDUÇÃO COM OS TIMES -----	10
9. O PAPEL DA ÁREA DE GENTE & CULTURA-----	11
10. PREOCUPAÇÃO COM A SAÚDE MENTAL E SEGURANÇA DOS COLABORADORES-----	15
11. RESULTADOS-----	16
12. CONCLUSÃO-----	18
13. BIBLIOGRAFIA -----	19
14. MINI CV DOS AUTORES-----	20

1. OBJETIVO DO CASE

O case TRAJETÓRIA E LEGADO DA ICH NA PANDEMIA é o registro de nossa história neste singular e desafiador período, que se desenrola em cerca de 13 meses a partir de março/20 até os dias atuais, em toda a organização – Hotéis (40 unidades) e no Corporativo (POA e SP).

A complexidade desta inédita experiência para nossa geração envolveu no ambiente da Empresa diversos players e uma infinidade de ações, estratégias e ferramentas que tiveram sua importância e impacto ao seu tempo. Falaremos dos elementos mais importantes que nos conduziram – liderança, confiança, engajamento, propósito e comunicação efetiva e transparente, norteando as difíceis tomadas de decisões e fortalecendo o espírito de time.

Sempre tivemos em mente, como centro deste processo, a saúde do negócio e a perspectiva do colaborador, incluindo sua saúde física e emocional. E, os resultados foram aparecendo, novas possibilidades foram exploradas e implementadas com presença de mais tecnologia, modelos de gestão mais ágeis, formatos de aprendizado escaláveis, novos rituais corporativos, construções colaborativas, entre outros processos internos capitaneados por Gente & Cultura.

O objetivo é dar visibilidade a nossa trajetória e legado, no início um grande choque e que agora nos permite ter um olhar mais inspirador sobre impactos, acertos e aprendizados que ficarão na nossa cultura e no nosso mindset. Algumas mudanças mais profundas ainda estão sendo internalizadas, mas perseguimos a ideia de nos renovar e nos fortalecer como marca. Nossa história nos enche de orgulho e nos coloca em outro patamar.

2. PÚBLICO INTERNO

A ICH possui aproximadamente um mil e setenta colaboradores. Desse total, 61% constitui-se pela Governança, Alimentos e Bebidas, Recepção e Manutenção, com escolaridade até Ensino Médio completo. 39% são pessoas da área Administrativa e Corporativo que em sua grande maioria têm, no mínimo, o Ensino Superior ou Pós-Graduação em andamento. É importante salientar, ainda, que 57,3% do nosso quadro total é formado por mulheres e 41,7% homens. A média de idade é bem diversificada, caracterizando um público heterogêneo, com a maioria de 36,7% entre 30 a 39 anos e 25,2% de 20 a 29 anos.

3. BREVE HISTÓRIA, ESTRUTURA E NEGÓCIO

A Intercity Hotels neste ano completa 22 anos. Nossa história iniciou a partir de um sonho de três empreendedores que identificaram espaço para investir no segmento de hotelaria executiva, visto que na época era bastante incipiente. Nosso ponto de partida foi concomitante à inauguração de uma montadora de automóveis em Gravataí - RS. Identificando o cenário de desenvolvimento da região, em dezembro de 1999 abrimos as portas do nosso primeiro hotel.

A economia estava aquecida e o mercado de hospitalidade carente de produtos mais inovadores, como já se experimentava fora do Brasil. Explorando este nicho, avançamos com a escolha de três importantes destinos para nossas próximas operações - Porto Alegre, Caxias do Sul e Florianópolis.

Os hotéis nasceram com conceito de hotelaria inteligente - agilidade e constante evolução, que agrega valor ao cliente, priorizando funcionalidade e preços competitivos. Fomos evoluindo de hotéis próprios para administração de ativos de terceiros, ou seja,

passamos a ser uma Administradora Hoteleira e rompemos a barreira do RS, chegando aos grandes centros. A ICH obteve reconhecimento por seus resultados e conquistou mercado rapidamente, hoje com 40 hotéis nas cinco regiões do Brasil. Este avanço ocorreu consolidando nossos valores: **Foco em Resultado, Quagilidade** (qualidade e agilidade), **Transparência** e **Inovação**, missão: **“Fazer parte dos seus sonhos”** e visão: **“Ser reconhecida nacionalmente como uma administradora hoteleira inovadora e ágil, sob conceitos inteligentes de gestão e serviços”**.

Atualmente, contamos com três diferentes conceitos de produto, são eles: **YOO2** (Upscale), **Intercity Hotels** (Midscale) e **Membership** (empreendimentos que não carregam a marca Intercity). A marca Yoo2 está atualmente presente no Rio de Janeiro e é um Hotel Design com marca de origem inglesa. Membership são flats e hotéis com características próprias, mas com padrão de serviços Intercity.

A empresa projetou-se no mercado nacional e figura entre as 4 mais expressivas, gerenciando um portfólio de quase 6.000 Unidades Habitacionais. O reconhecimento do mercado e de seus investidores decorre da inteligência estratégica do negócio e expertise em distribuição e precificação, colocando-nos no ranque dos melhores resultados em KPI's da Hotelaria – Diária Média, Ocupação e REVPAR.

O Corporativo é constituído da seguinte forma: Diretoria Geral, Marketing e Distribuição, Desenvolvimento de Negócios, Operações e RI, Gente & Cultura e Finanças e Controladoria. Seu principal papel é estabelecer as diretrizes do negócio, políticas e procedimentos para implementação nas operações hoteleiras, além de auditar a aderência aos padrões. Em relação à estrutura dos hotéis, que vêm se transformando desde o início da pandemia, com times mais reduzidos e atuação cada vez mais multitarefa, compreende-

se: Gerência Geral, setor Administrativo Financeiro, Recepção, Reservas e Eventos, Governança, Manutenção, Comercial e Alimentos e Bebidas.

A afirmação - nada é mais constante que a mudança, nunca foi tão verdadeira como nestes últimos anos. O mercado de hospitalidade vem globalmente se transformando a partir de diversos vetores, entre eles o perfil de consumo e das determinantes UX – experiência do usuário. No Brasil, tiveram papel de impacto e reforçaram este ciclo os grandes eventos realizados aqui como a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Com eles, foram ampliadas as opções de hospedagem, melhorando as estruturas e agregando serviços mais significativos e competitivos. Nesse sentido, surgiram novos modelos de negócios no âmbito da hospedagem. Frente a isso, em 2021, mesmo carregados de desafios e vivendo um cenário econômico com muitas restrições, está nascendo um novo braço operacional da ICH chamado Cityhome, produto direcionado à hospedagem de curta, média e longa estadia em ambientes residenciais com serviços ágeis agregados, mostrando que a inovação e agilidade fazem parte do nosso DNA.

Contextualizando a ambiência do case, os impactos da pandemia no aspecto econômico foram bastante agressivos, nossa receita caiu 90% no final de março/20. A questão principal era a sobrevivência do negócio, agimos rápido e construímos neste período uma infinidade de ações conduzidas para preservar a saúde da organização, assim como dos colaboradores. Em concordância com o exposto por Ulrich (2001), os líderes devem construir organizações que mudem, aprendam e se movimentem mais rápido que as concorrentes. Neste contexto entendemos que a agilidade na tomada de decisão impactou diretamente na sobrevivência do negócio.

4. GENTE & CULTURA – ESTRUTURA ATUAÇÃO

A área de Gente & Cultura está sediada no Corporativo e diretamente ligada ao Diretor Geral, pois consideramos as pessoas o nosso maior ativo. O impacto desta premissa é um posicionamento de Gente & Cultura bastante estratégico, tendo papel relevante de desenvolver líderes e de orquestrar ferramentas e políticas que favorecem a entrega de nossos serviços. Está estruturada da seguinte forma: Gerência de Gente & Cultura e duas coordenações, a de **Gente & Cultura** – que responde por Consultoria Interna, Comunicação Interna e Educação Corporativa e de **Administração de Pessoal**, que abrange processos de DP, Jurídico e Segurança do Trabalho.

Atuamos através do modelo de Consultoria Interna, onde as consultoras atendem os hotéis por regionais com o papel de desenvolver ferramentas e liderar projetos estratégicos, disseminar diretrizes, apoiar os líderes na gestão de pessoas e serem guardiãs da nossa cultura. É cada vez mais significativa a contribuição do Endomarketing, especialmente neste período, traduzindo de forma criativa e ágil, todo o processo de comunicação com nossos colaboradores. A Comunicação Interna, através dos programas e ações, tem o papel de conectar, engajar e capacitar os colaboradores e se reinventou com a presença do digital no dia a dia, onde todos tem o “mundo” ao seu alcance pelo *smartphone* e a concorrência por sua atenção é enorme, sendo preciso se diferenciar e atrair para os temas da empresa.

Importante também a atuação da Administração e Pessoal, que executa de forma centralizada no Corporativo muitos processos, como gerir a folha de pagamento e a complexa variedade de acordos coletivos, entre outros pontos de impacto no colaborador. Tem tido atuação valiosa como área especialista, na condução das MP's, relações sindicais, decretos municipais e os aspectos ligados à segurança do trabalho. Este último, tem sido o centro das atenções, na medida em que fazem parte das nossas ações a obrigatoriedade

do uso de máscara, álcool gel, entre outros protocolos de segurança e a fundamental mudança de hábitos na conexão entre EPI's e atitudes seguras.

Gente & Cultura está estruturada em cinco pilares: Atração, Acolhimento, Capacitação e Desenvolvimento, Feedback, Retenção e Motivação. O primeiro, Atração, é muito estratégico pois entendemos que somente teremos entrega e eficácia com colaboradores alinhados à cultura. Temos atuado reforçando nossa marca empregadora através das mídias sociais, mostrando como é trabalhar na ICH. Assim como, contribuíram para maior visibilidade as premiações TOP SER HUMANO e GPTW, onde nos consagramos uma das melhores empresas para se trabalhar no segmento da hotelaria.

O pilar Acolher foca um dos principais fatores de motivação, o sentimento de pertencimento a empresa. Para isso, os gestores são preparados para serem assertivos ao receber os novos colaboradores e conduzir o *onboarding*. O terceiro pilar é de Capacitar e Desenvolver, acreditamos que as pessoas mais preparadas realizam de forma diferenciada o seu trabalho. Os programas de Educação Corporativa – PDG, PDL e Convenção de vendas são pensados anualmente com fio condutor e conexões entre eles, reforçando as estratégias da empresa.

O quarto pilar é Feedback. Cada vez mais a cultura de feedback é estimulada gerando um ambiente transparente e de confiança. Nossa principal ferramenta é o DCC – Diálogo de Competência e Carreiras, que cria espaço e ambiência para líder e liderado tratarem de expectativas, desempenho, resultados e PDI. O quinto pilar e talvez o mais desafiador, é o de Reter e Motivar, especialmente as novas gerações que têm aguçado senso de urgência para suas demandas e lidam com mais volatilidade suas experiências pessoais e profissionais. A gestão do clima é um indicador importante, que nos mostra o nível de felicidade e engajamento no trabalho.

Nossa atuação e direcionamentos sempre foram estratégicos, contribuindo na consolidação da cultura e suporte ao negócio, com políticas e processos alinhados. Durante este período de pandemia, a área de Gente & Cultura teve protagonismo e atuação fundamental em todo o processo, onde tudo era inédito e precisávamos lidar com situações extremas, desde o fechamento de Hotéis, uso das MP's (suspensões de contratos e reduções de jornada/salário), lamentavelmente os desligamentos de colaboradores, além de criar, implantar e garantir protocolos de segurança para lidar com hóspedes e colaboradores contaminados.

5. PANDEMIA – ESTRATÉGIAS E AÇÕES

A pandemia na ICH acelerou e nos fez concretizar diversas ações na gestão do negócio, primeiramente impulsionados pela questão de sobrevivência e gradativamente, para nos ajustarmos a este “novo normal”. Podemos dizer que ganhou espaço um novo *mindset* que alguns já nomearam como - legados da pandemia. Entre eles, sem dúvidas o *mindset* ágil e digital, pois a web povoou todas nossas conexões, tanto no âmbito pessoal como profissional, diminuindo o distanciamento físico.

Um capítulo à parte são os impactos na esfera dos comportamentos, fomos influenciados e influenciamos os nossos times a serem mais colaborativos, devido às equipes enxutas. Também influenciamos a reconhecer cada pequena evolução na retomada do negócio, a exercitar a criatividade e a sermos mais eficientes na execução das atividades no dia a dia. Conforme Taylor (2015), a jornada de mudança cultural é longa e requer investimento de tempo e energia. Essa transformação cultural nunca acaba, pois é um processo contínuo e desafiador.

O case em questão evidenciará como estamos lidando com este período, em especial com nossa equipe e nosso negócio. Também irá contar os ajustes que fizemos em nossos

processos e ferramentas de gestão de pessoas e como aportamos em nossas lideranças *empowerment* para lidar em um cenário sem precedentes. Hoje, temos a compreensão de que esse processo somente foi possível através do trabalho em equipe de líderes e times comprometidos, que atuaram com visão multi departamental, comunicação aberta e o elemento essencial, a confiança.

6. O INÍCIO DE TUDO | 23.03.2020

A ICH sempre se preocupou em estabelecer uma comunicação transparente com seus colaboradores e manter todos informados é uma prioridade para a empresa. Antes mesmo de termos evidências de que a pandemia havia chegado no Brasil, fizemos em fevereiro, através do mural, nosso principal canal de Comunicação Interna, um comunicado com informações que se tinham no momento sobre a nova doença, como sintomas, transmissão e também, algumas orientações para os hotéis (Anexo 1).

No momento em que as fronteiras aéreas dos Estados Unidos fecharam, a doença se tornou mais próxima do nosso país. Ao se deparar com essa situação, a primeira ação tomada foi a constituição de um Comitê de Crise, composto pelos Executivos da ICH, que tinha e tem até hoje em sua atuação o objetivo de entender o cenário no país e no mundo, ler o impacto nos negócios e estabelecer estratégias para preservar a saúde dos nossos colaboradores e da organização.

Naquele momento, final de março, nossas rotinas mudaram drasticamente e vivemos um dos períodos mais desafiadores da história da ICH: a maioria dos nossos hotéis precisaram fechar suas portas e os que se mantiveram abertos, viram suas ocupações caírem drasticamente. Ao se deparar com esse cenário, a ICH precisou ser ágil e assertiva nas tomadas de decisão.

7. PLANEJAMENTO, AGILIDADE, TOMADA DE DECISÃO

Rapidamente, o Comitê de Crise entendeu que seria fundamental ter informações de um especialista da área da saúde para fundamentar algumas decisões e, a partir disso, buscou a consultoria de um médico infectologista, que nos apoiou com sua expertise durante meses (Anexo 15). O médico realizou visitas em alguns dos nossos hotéis para poder nos ajudar na construção dos nossos Protocolos de Segurança.

Assim como os hotéis, o corporativo também sentiu o impacto da chegada da pandemia. Até então, a empresa não tinha política de trabalho remoto e em dois dias, com muito trabalho em equipe, colocamos todos os nossos colaboradores de POA e SP trabalhando em home office. A área de TI viabilizou recursos técnicos e a área de Gente & Cultura preparou uma cartilha e realizou capacitações para a equipe e líderes, com dicas de organização, ferramentas para otimização do trabalho e boas práticas em vídeo conferências (Anexos 24 e 25). Além das mudanças físicas, todas as áreas do negócio precisaram tomar decisões difíceis como demissões e reduções de contratos. O cenário era desafiador, mas precisávamos olhar para frente, pensar no futuro e projetar o momento de retomada e para isso, era fundamental manter a nossa marca viva durante esse período.

A área de Marketing entendeu a necessidade de se reinventar e estabelecer novas estratégias de atuação. Através do perfil oficial no *instagram*, realizamos mais de 20 *lives* com embaixadores da marca e personalidades, levando entretenimento para dentro da casa das pessoas, assim como profissionais da área de turismo, transmitindo informações relevantes sobre o mercado (Anexo 11).

Como citado acima, muitas revisões foram feitas buscando preservar a saúde do negócio. Fornecedores e seus contratos foram revisitados e com o objetivo de evitar demissões e preservar nosso capital intelectual, utilizamos as Medidas Provisórias

estabelecidas pelo governo, suspendendo contratos e reduzindo jornadas de trabalho. Nesse momento, também adaptamos nossos processos de contratações e utilizamos assinatura digital para formalizar essas medidas. O digital ficou cada vez mais presente no dia a dia da nossa rotina.

8. O PAPEL DO LÍDER NA CONDUÇÃO COM OS TIMES

A liderança tem papel de alto impacto na saúde e resultado do negócio. Lee (2017) traz que a boa gestão é pautada nas regras de transparência, confiança e gratidão. Corroborando com esta afirmação, desde a contratação dos nossos talentos buscamos gestores que cultivem interesse genuíno pelas pessoas, tornando o ambiente corporativo saudável e produtivo. O desafio de lidar com as rápidas mudanças de cenário em decorrência da pandemia, reforçou a necessidade de exercitarmos ainda mais a capacidade de liderar.

A comunicação entre corporativo e unidades, comitê e gestores fluiu continuamente e de forma intensa. A área Gente & Cultura, em parceria com a área de Operações, foi essencial para apoiar os líderes para as rápidas tomadas de decisão e condução dos times. Os líderes tiveram que reinventar a operação, com a missão de manter o time engajado e munido de todas as informações necessárias para se sentirem seguros frente ao momento de incerteza. Os gestores adaptaram suas equipes a uma operação enxuta, onde as pessoas cada vez mais tiveram que se tornar multifuncionais e donas do negócio, assim como tiveram que rapidamente se adaptar à rotina de liderar no home office, onde exerceram a condução dos times por meio virtual, adaptando os importantes ritos da nossa cultura (reuniões de time, follow individual e reuniões com fornecedores).

9. O PAPEL DA ÁREA DE GENTE & CULTURA

De acordo com Lee (2017) confiança por si só define o ambiente de trabalho. Tivemos que nos reinventar quando passamos para home office, no sentido de manter o ambiente de trabalho produtivo. A confiança dos colaboradores nos seus líderes e na empresa foi extremamente importante para termos uma comunicação fluida e manter o engajamento em um momento de crise. A área de Gente & Cultura desempenhou e ainda desempenha um papel muito importante no que diz respeito à comunicação e apoio às estratégias do negócio durante a pandemia.

Ainda em março, intensificamos a comunicação sobre o vírus para nossos colaboradores (Anexos 7). Através dos canais de Comunicação Interna, como mural e e-mail, passamos a levar atualizações referentes à transmissão, prevenção e orientações de como agir ao apresentar sintomas. Como o tema ainda era muito novo para todos, as informações mudavam muito rapidamente e sentimos nosso time com medo. Diante disso, criamos um canal interno para tratar especificamente de assuntos relacionados à COVID-19. Através de um e-mail que era direcionado para a área de Gente & Cultura, abrimos um espaço para dúvidas sobre a doença, protocolos e até mesmo, apoio emocional (Anexo 5). Ao final desse mês, enviamos um comunicado com palavras do nosso diretor executivo sobre a situação do negócio e pedindo que nossos colaboradores se cuidassem (Anexo 31). Em abril, ele gravou um vídeo que foi disponibilizado a todos, falando sobre os desafios que estávamos vivendo naquele momento e sobre a futura retomada do negócio.

Após um mês de home office, em abril, sentimos que precisávamos estar ainda mais próximos dos nossos colaboradores do corporativo e realizamos uma campanha, através da área de Comunicação Interna, com dicas para se sentir melhor trabalhando no formato remoto. Uma das ações foi convidar o time para enviar fotos dos seus espaços de trabalho,

estimulando que eles organizassem um local apropriado para trabalhar em sua casa e também para enviar fotos de um lanche saudável, um convite para parar durante o expediente e cuidar do corpo (Anexos 25 e 26). Além do corporativo, os Gerentes Gerais dos hotéis tiveram suas rotinas alteradas e foi necessário ter um olhar atento para eles. Também enviamos dicas com conteúdos mais específicos para liderança, como por exemplo, os convidando a manter contato com sua equipe, mesmo com os hotéis fechados (Anexos 27 e 28).

A partir desse momento, passamos a realizar reuniões virtuais regularmente com o médico infectologista e os Gerentes Gerais, com o objetivo de oferecer informações atualizadas e suporte para as tomadas de decisão nos hotéis. Em maio, retomamos um dos nossos principais ritos com esses gestores, o Conversas Abertas, reunião entre a área de Gente & Cultura e todos os Gerentes Gerais das unidades. Anteriormente esse momento acontecia mensalmente, mas diante da necessidade de estar mais próximo das lideranças e promover um momento de troca entre eles, essas reuniões se tornaram mais recorrentes. Em algum desses encontros, a área de Gente & Cultura buscou capacitar os gestores com profissionais especializados: Thiago Febel e Renata Bidone foram convidados para compartilhar sua expertise a respeito de situações de estresse e liderança, temas extremamente necessários diante do cenário (Anexo 9).

Em maio, a área de Gente & Cultura conduziu Rodas de Conversas com o corporativo, com o objetivo de conversar sobre a experiência no home office, desafios, novas oportunidades e como estavam se sentindo (Anexo 30). Além do corporativo, os coordenadores dos hotéis também foram convidados para um momento de conversa sobre a nova realidade, percepções e desafios (Anexo 29). Ainda nesse mês, o corporativo retomou um dos seus principais ritos - as festinhas mensais, importante momento de

integração da equipe, divulgação do colaborador destaque e os aniversariantes do mês, que passaram a receber o presente de aniversário em casa (Anexo 8). Com o objetivo de agilizar a comunicação e aproximar os colaboradores, foi criado um grupo no WhatsApp.

Após alguns meses, passamos a viver um novo cenário, hotéis reabrindo suas portas e o corporativo retornando ao escritório em formato híbrido, com horários flexíveis e, para que todos os colaboradores estivessem seguros nesse retorno, semanas de preparação antecederam esse momento. A área de Gente & Cultura desenvolveu uma campanha de retorno, tanto para o Corporativo quanto para os hotéis, chamada *Welcome Back*, que preparou as pessoas e espaços físicos para esse momento. Os protocolos de segurança foram seguidos à risca para preservar a segurança de todos (Anexos 10, 12, 14, 35 e 36).

Em julho, reabrimos as portas da maioria das unidades e recebemos os colaboradores que estavam suspensos. Foram criados protocolos específicos para cada área, os colaboradores receberam treinamento dessas novas orientações e as áreas do *back office* foram adesivadas com materiais que reforçam os protocolos de segurança (Anexos 16 e 17). No dia do retorno, os colaboradores foram recebidos com um kit de boas-vindas, com máscaras, frasco de álcool em gel, novos EPIs e muito carinho.

Para o corporativo, a área de Gente & Cultura criou um protocolo com todas as orientações de saúde e segurança e realizou capacitações virtuais (Anexo 33). Sabendo que esse momento poderia gerar ansiedade no time, convidamos uma psicóloga para conversar sobre o tema e alguns Gerentes para contar como tinha sido a retomada da operação nos hotéis. Esses momentos de trocas foram bem importantes para as pessoas se sentirem mais tranquilas com o retorno (Anexo 20).

Os espaços físicos também foram adaptados para recebê-los. Através de uma escala entre duas equipes, os colaboradores passaram a trabalhar dois dias no escritório e três em

home office. Dessa forma, foi possível diminuir a circulação de pessoas nas dependências do escritório e viabilizar o distanciamento social. Também disponibilizamos tapetes sanitizantes, álcool em gel e uma máquina de peróxido de hidrogênio, que ajuda a purificar o ar do ambiente. No dia D, como foi chamado o dia de voltar ao escritório, a área de Gente & Cultura tinha como objetivo acolher e receber com segurança e empatia a equipe. Os colaboradores foram recepcionados com um café da manhã individual e um kit de boas-vindas em sua mesa, com mensagem personalizada, desejando um bom retorno e reforçando os principais protocolos, além de duas máscaras e um frasco de álcool em gel (Anexo 34).

Concomitantemente a essas ações nos hotéis e no corporativo, a área de Comunicação Interna disseminou a campanha de *Welcome Back* através dos canais de comunicação, reforçando os protocolos, novos EPIs e informações sobre a doença (Anexo 19). Nesse momento, o diretor executivo da ICH gravou um vídeo falando sobre o novo momento que o negócio estava vivendo, reforçando os protocolos e aproveitando para deixar uma mensagem de motivação e agradecimento para a equipe (Anexo 32).

Com a chegada do final do ano, a área de Gente & Cultura retomou eventos importantes de Educação Corporativa. O Programa de Desenvolvimento de Gerentes e Líderes, que aconteciam duas vezes ao ano, sempre presencialmente, haviam sido cancelados em detrimento da pandemia. Mas não poderíamos terminar o ano sem proporcionar esses momentos de alinhamentos e aprendizado para as lideranças da empresa. Pela primeira vez foram realizados totalmente on-line, um novo formato que nos fez ser ágeis e trabalhar de forma colaborativa para entregar uma ótima experiência para os participantes (Anexos 21 e 22). Felizmente, o resultado foi muito positivo. Apesar da distância física, os líderes se sentiram conectados e próximos uns dos outros, além de todo

o aprendizado proporcionado. O corporativo também realizou um evento neste novo formato e fez a festa de final de ano, com os colaboradores celebrando diretamente da sua casa junto com uma caixa personalizada recheada de itens especiais para a comemoração.

10. PREOCUPAÇÃO COM A SAÚDE MENTAL E SEGURANÇA DOS COLABORADORES

A saúde e segurança dos colaboradores sempre foi uma prioridade para a ICH. Mas além da saúde física, a empresa procura olhar também para a saúde mental do time e isso se dá através do Programa Sinta-se Bem, baseado em três pilares: Alimentação saudável, atividade física e equilíbrio entre mente e corpo.

Diante disso, desde o início da pandemia a área de Comunicação Interna divulgou dicas de como cuidar do corpo e mente, como por exemplo: (Anexos 3, 4 e 6)

- Plataforma de escuta on-line com profissionais; Perfis no *instagram* com conteúdo de positividade; Podcasts no *spotify* sobre como lidar com a ansiedade; Aplicativos para se fazer exercício físico em casa; Dicas de atividades para fazer em casa com crianças; Dicas para se sentir melhor no isolamento; Informações sobre *mindfulness*, seus benefícios e como começar a praticar; Dicas para quem tem pets em casa; Dicas de como viajar sem sair de casa através de canais de viagem no *youtube*, *instagram* e museus virtuais.

A área aproveitou também as datas comemorativas, para realizar ações de engajamento. No Setembro Amarelo divulgamos informações sobre ansiedade e depressão e realizamos uma ação, de entregar um cartão para um colega contando uma característica que admira nele. No Outubro Rosa, reunimos quase todos os colaboradores da rede para uma palestra on-line, também com o intuito de gerar sentimento de pertencimento.

11. RESULTADOS

O case nos mostrou que não é errado dizer que toda crise gera evolução e crescimento. Geralmente as vemos como um transtorno, algo a ser evitado. Mas não é bem assim... É nas crises que surgem os “novos problemas”. E isso nos lança em um ambiente de seleção natural, que por sua vez nos empurra em busca da melhoria da competitividade e nos motiva ou nos força a inovar.

Ao nos defrontarmos com ambientes de crise e seus novos problemas, enfrentamos o desafio de fazer acontecer em um novo contexto. A crise nos coloca diante de uma nova realidade. E essa nova realidade, à qual nos vemos envolvidos neste momento, é marcada por algumas características no ambiente de negócios. Esses fatores, combinados, criam novas demandas e exigem, portanto, mudanças constantes, adaptações ágeis e novas propostas de valor ao mercado consumidor.

Foi diante desse contexto de pandemia, ao longo dos últimos meses, que nos tornamos mais fortes, sólidos, maduros e experientes. Não foram tempos fáceis, mas podemos dizer que somos uma empresa que tem seu time de colaboradores engajados e que, através deles, conseguimos manter nosso negócio atuando com seu propósito: encantar nossos clientes, colaboradores e entregar nossa promessa de marca.

Para evidenciarmos os resultados obtidos com o case, aplicamos uma pesquisa com nossos colaboradores usando o método quantitativo. O questionário foi aplicado buscando entender a realidade do time que trabalha no corporativo e do time que atua na operação. Através dos resultados obtidos, podemos afirmar que não chegamos no fim da jornada, mas, com certeza, estamos indo pelo caminho certo. A pesquisa nos mostrou que mais de 96% dos colaboradores do corporativo acreditam que a ICH atuou com agilidade e de forma estratégica nas suas ações no momento da pandemia. 94% acredita que a ICH atuou com

transparência no compartilhamento das informações e além disso, 82% se sentiu apoiado em relação a saúde emocional. 79% do time aprovou as ações com psicólogos e profissionais da área da saúde conduzidas pelo time de Gente & Cultura. 84% entende que a ICH se preocupa com os protocolos de segurança adotados pela empresa. 93% se sentiu apoiado pela sua liderança e entende que a mesma teve uma comunicação assertiva com o time. E por fim, 94% acredita que os times trabalharam de forma mais colaborativa durante esse período.

A ICH teve um grande aprendizado em relação à política de home office, até então nunca vivida pelos times. Segundo as evidências, 86% dos colaboradores entenderam que a empresa adequou seus processos de forma ágil diante do cenário de home office e 86% dos times entendem que a ICH disponibilizou as ferramentas de trabalho para o formato remoto. Em meados de setembro de 2020, voltamos para o escritório no formato híbrido e 77,2% das pessoas disseram se sentirem seguras para esse retorno.

Ao ler os comentários dos times no campo de sugestões, fica mais evidente o quanto as equipes estão engajadas e unidas para juntos, virarmos o jogo, afinal, a pandemia ainda não acabou.

Diante do contexto vivido, podemos citar transformações expressivas que vivemos e ainda viveremos de forma cada vez mais sólida e estruturada. Aceleramos a transformação digital do nosso negócio: desenvolvemos o Orange (Anexo 13), aplicativo para *Check in* e *Check out*, conduzimos nossos programas de liderança de forma on-line e em maio de 2021, conduziremos nosso PDG (Programa de Desenvolvimento de Gerentes) e o tema do evento será: Mindset 2021, atitude para transformar o agora.

Adaptamos diversos processos da rotina, como os de admissão e demissão dos colaboradores. Estruturamos nosso *Talent Acquisition* para que aconteça de forma on-line

(entrevistas coletivas e individuais), mantendo a mesma assertividade do processo presencial, assim como transformamos a entrevista de desligamento em um processo interativo e on-line. Isso tudo de forma muito ágil e assertiva. Sabemos do papel importante dos gestores na mudança da cultura organizacional, (Johann 2015), bem como na adaptação dos rituais ao nosso novo momento.

Entendemos que as lideranças precisam ser capacitadas quanto a gestão de pessoas sempre, por isso retomamos os treinamentos no formato on-line, atualizados para mantermos os programas de educação corporativa ativos. A competência de tomada de decisão fez parte da rotina diária de todos, mas principalmente, dos líderes que precisavam ser rápidos e assertivos nas suas ações.

Além disso, com a mudança do nosso público estamos focados no reposicionamento do nosso produto, somos agora hotéis urbanos e não mais hotéis executivos. Nos adaptamos a modelos de trabalho mais flexíveis e com novas políticas de trabalho, ou seja, o home office veio para ficar e mesmo quando a pandemia terminar, desejamos continuar atuando no formato híbrido.

12. CONCLUSÃO

Gestão de mudança, adaptação e tomada de decisão ágil e assertiva, nos fazem cada vez mais fortes para lidar com o cenário ainda incerto que vivemos. A pandemia ainda não acabou e os desafios ainda são muitos. Lidamos com o cenário incerto que exige cada vez mais a resiliência na condução do nosso negócio. Este case contextualizou não somente a forma como conduzimos o negócio durante a pandemia, mas retrata também o aprendizado e a capacidade da organização em manter a sua essência de cuidado com o capital humano. Reforça os valores centrais de transparência, inovação, foco em pessoas e resultados com

quagilidade. Diariamente testamos nossos limites nos adaptando a diferentes cenários, com diferentes formas de atuação no mercado e transformando nossos processos para cuidar do nosso principal ativo: as pessoas.

De acordo com a pesquisa sobre o engajamento dos funcionários durante a pandemia, realizada pelo ADP Research Institute, o Brasil teve aumento de 4 pontos de engajamento. Percebemos essa realidade na ICH à medida que o time que permaneceu demonstrou comprometimento com o negócio e com as pessoas. Além disso, o espírito de time presente na nossa cultura é facilmente observado entre as equipes.

Ao longo do case trouxemos alguns exemplos que exemplificam o quanto uma cultura sólida com líderes e times engajados supera qualquer crise e nos fortalece para enfrentar os desafios atuais e os que ainda virão. Cada vez mais, estamos convictos de que o lema #juntossomosmaisfortes nos representa.

13. BIBLIOGRAFIA

JOHANN, Sílvio Luiz, LEITE De Oliveira, Alexandre Alberto, CESÁRIO Pereira BECKERT, Mara, LASSANCE Moreira, Vera Susana. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. EDITORA FGV Rio de Janeiro, 2015.

KOTTER, John. **Liderando a Mudança**. São Paulo, Editora Campus, 1997.

LEE, Bob. **Regras da Confiança**: Como os melhores gerentes do mundo constroem as melhores empresas para trabalhar. São Paulo, Futura, 2017.

TAYLOR, Carolyn, Walking the talk- **A cultura através do exemplo**; Rio de Janeiro, Publit, 2014.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos - Inovando Para Obter os Melhores Resultados**. Editora Futura, São Paulo, 2001.

14. INFORMAÇÃO DOS AUTORES

Deyzi Weber, Gerente de RH, formada em Psicologia pela PUCRS, Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Negócios pela FDC. 25 anos de atuação em RH.

Juliana Laitano, Coordenadora de RH, formada em Psicologia pela PUCRS, Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Negócios pela ESPM e Graduação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG. 15 anos de experiência em RH.

Flavia Rocha, Analista de RH, formada na PUCRS em Psicologia, MBA em Gestão de RH pelo IPA. Formação Analista RH Estratégico e Consultoria Interna pela ABRH. Atuação desde 2008 com RH.

Anita Bohrer, Analista de Comunicação Interna, formada em Relações Públicas pela UFRGS e cursando MBA em Marketing Estratégico pela Unisinos. Atua com Comunicação Interna desde 2017.